

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Pedagogická fakulta
Katedra občanské výchovy a filosofie

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Gender a management

(Gender and management)

Autor: Bc. Kateřina Dragounová

Vedoucí DP: Doc. PhDr. Radomír Havlík, CSc.

Rok: 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Doc. PhDr. Radomíra Havlíka, CSc. a s použitím literárních a internetových zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

V Praze dne

Bc. Kateřina Dragounová

Poděkování

Za odborné vedení diplomové práce a cenné rady a připomínky děkuji Doc. PhDr. Radomíru Havlíkovi, CSc.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na genderové aspekty v managementu. Důraz je kladen na roli genderu v managementu, na rozdíly ve sladování pracovního a soukromého života mužů a žen a z toho vyplývajících ztížených situací pro budování manažerské kariéry ženy, zejména pak v otázkách kompetentnosti výkonu této funkce. Dále se práce věnuje otázkám rovných příležitostí mužů a žen při budování kariéry, genderovým nerovnostem a problémům vztahu mezi rodinou, domácností a kariérou. Součástí práce jsou také vybrané názory veřejnosti na genderové aspekty v managementu. Poslední kapitola představuje problematiku volného času manažerů a manažerek.

Klíčová slova: gender, management, rovné příležitosti, trh práce, nerovnosti, kariéra, rodina, volný čas.

Abstract

This thesis focuses on gender issues in management. The emphasis is putting on role of gender in management, on differences in harmonization of the working and family life for men and women and with respect to difficult situations in career building for women, especially in matters of competence for the performance of this office. The thesis further focuses on the issues of equal opportunities for men and women to build their own career, gender inequalities and problems in relationships of families, households and careers. Part of the thesis also describes the public opinions on gender issues in management. The last chapter introduces the issue of managers free time.

Keywords: gender, management, equal opportunities, labor market, inequality, career, family, free time.

Obsah

Úvod.....	5
1. Role genderu v managementu	8
1.1 Genderové rozdíly	9
1.2 Soulad pracovního a soukromého života žen a mužů ve vedoucích funkcích.....	10
1.3 Faktory ovlivňující manažerskou kariéru jako faktory způsobilosti a omezení k výkonu této pozice.	15
1.4 Chování zaměstnavatelů vůči zaměstnancům v managementu s důrazem na genderové aspekty.....	20
2. Rovné příležitosti pro budování kariéry	24
2.1 Příčiny nerovností mezi muži a ženami ve vedoucích funkcích.....	26
2.2 Styly manažerské práce mužů a žen.....	28
2.3 Rovné příležitosti mužů a žen na trhu práce?.....	30
3. Diskriminace žen v řídicích pozicích	34
3.1 Nerovné postavení žen v manažerských pozicích	34
3.2 Platové nerovnosti.....	39
4. Rodina, domácnost a manažerská kariéra	42
4.1 Historický kontext rodiny a postavení ženy v ní	42
4.2 Vliv kariéry na rodinný život a založení rodiny	44
4.3 Dělbba rolí v rodině	47
4.4 Faktory usnadňující ženám kombinaci práce a rodiny	52
4.5 Uplatnění rodičovské dovolené	56
4.5.1 Dopady rodičovské dovolené na kariéru ženy.....	57
4.5.2 Muži na rodičovské dovolené	60
5. Názory veřejnosti na genderové aspekty v managementu	63
6. Volný čas manažerek a manažerů	68
Závěr	71
Použitá literatura.....	75
Přílohy	79

Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem zvolila „Gender a management“. Toto téma bude v práci pojednáno jako problematika vztahů mužů a žen v manažerských pozicích, ale také v rodině, a to zejména v rámci rozdělení rolí a sladování pracovního a soukromého života.

Genderové aspekty, které se objevují v mnoha společenských rovinách, ať už se jedná o školství (gender ve škole), trh práce a samotnou pracovní sféru, politiku či o oblast rodinnou (výchova chlapců a dívek, uspořádání rolí otce a matky v domácnosti, rodičovská dovolená), hrají v důsledku genderově stereotypního smýšlení a společenského tlaku významnou roli ve všech těchto oblastech. Co se pak týče samotného pracovního života žen a mužů, zejména pak těch, kteří již jsou na vysokých pozicích nebo se na ně snaží dostat a budovat svou kariéru, tak právě na základě tohoto tlaku, stereotypů a předsudků mají situaci značně ztíženou ženy. Je to způsobeno zvláště tím, že jsou převážně vnímány jako ty, kdo se primárně starají o fungování domácnosti, případně mají na starost péči o dítě. Roli hrají samozřejmě i jiné faktory, jako jsou schopnosti, možnost harmonizace rodinného a pracovního života apod. Ovšem právě při snahách žen úspěšně skloubit rodinu a práci se „tradiční“ názory společnosti o postavení žen také promítají v možnostech jak toho dosáhnout. Této problematice se budu v práci také věnovat.

Z literatury budu využívat publikace a internetové zdroje, které se týkají genderových vztahů na pracovišti (hlavně v managementu), zastoupení žen v managementu atd. Vycházet budu především z publikací a výzkumů Aleny Křížkové, která se problematikou genderu v manažerských pozicích intenzivně zabývá, dále např. z knih Iva Možného, ze kterých budu čerpat zejména v tématech týkajících se rodiny.

V první části práce se budu věnovat roli genderu v managementu. Muži i ženy jsou rozdílní, a to jak na základě biologických neměnných předpokladů, tak i v důsledku genderové socializace, která od útlého věku

„vytváří“ typické chlapce/muže a typické dívky/ženy, dle stereotypního chápání, jak má „správný“ muž a „správná“ žena vypadat, resp. jaké mají mít vlastnosti. V této části budou tedy nastíněny genderové rozdíly. Tuto problematiku uvedu jen stručně, jelikož není samotným jádrem práce a pokud bych se jí měla věnovat skutečně do detailů, vydala by za samostatnou práci. Dále se zde budu zabývat právě možnostmi skloubení rodinného a pracovního života mužů a žen v řídicích pozicích, a to převážně z hlediska zaměstnání, dále faktory ovlivňující manažerskou kariéru, které také z určité části vycházejí právě z genderových rozdílů (např. faktor osobnostních charakteristik), z těchto faktorů pak vyplývají potřebné kompetence k výkonu manažerské funkce, ale také různá omezení, která v příslušné kapitole uvedu.

Ve druhé kapitole se budu zabývat rovnými příležitostmi žen a mužů. Jako součást této kapitoly uvedu styly manažerské práce, které opět vycházejí také z genderových rozdílů. Na základě toho pak tedy vznikají různé manažerské styly u žen a mužů, které mohou vyvolávat odlišné postoje zaměstnavatelů k nim a více tak upřesňovat jedno či druhé pohlaví (zpravidla však muže), proto představím toto téma právě v této kapitole. S rovnými příležitostmi také souvisí postavení žen a mužů na trhu práce. Z tohoto postavení se pak odvíjí možnosti jak dále budovat kariéru, které bývají právě pro ženy nevýhodné.

V další části práce pojednám o samotné diskriminaci žen v řídicích pozicích. Zde uvedu různé překážky, které brání ženám v kariérním postupu a pokusím se vysvětlit příčiny platových nerovností v rámci manažerských pozic mezi muži a ženami.

Ve čtvrté kapitole přiblížím manažerskou kariéru v rámci rodinného života. Jelikož většina manažerů a manažerek má také svůj rodinný život, který nemohou nechat „jen tak běžet“ a věnovat se pouze práci, považuji tuto problematiku za důležitou součást tématu práce. Gender u manažerů a manažerek, resp. u všech pracovně činných, se neprojevuje pouze v pracovním životě, ale také v rodině. A právě možnosti, jak co nejlépe

skloubit obojí a moci tak myslet i na vývoj své kariéry se z velké části odvíjejí od rodinného zázemí, od příležitostí domluvy s partnerem, jak se vzájemně podílet na chodu domácnosti či na péči o děti či např. od možností svěřením péče o domácnost, příp. děti třetí osobě. Snahy po budování kariéry ale také mohou do rodinného života značně zasahovat. Kariéra může rodinu ovlivňovat v rozhodnutích, kdy a zda vůbec rodinu založit, kdo půjde na rodičovskou dovolenou (ačkoli dnes je převážně stále jasnou volbou žena), jak dlouho zůstat na rodičovské dovolené apod. Tyto všechny aspekty budou v kapitole popsány. Jako součást kapitoly uvedu také historický kontext rodiny, protože v průběhu času se rodina a také postavení ženy v ní značně mění a ovlivňuje tak i pracovní sféru.

V páté kapitole popíši některé názory veřejnosti na genderové aspekty v managementu. Tyto názory budu čerpat zejména z výzkumů Aleny Křížkové uvedených v jejích publikacích a z publikace „*Gender v managementu*“ Jana Vlacha.

V poslední kapitole zmíním téma volného času manažerů a manažerek. I když volný čas není stěžejní tematikou k problematice genderu v managementu, myslím si, že je důležité alespoň stručně nastínit, jak vypadá volný čas manažerů a manažerek a jaké jsou rozdíly v jeho užívání mezi muži a ženami. V poslední době se navíc právě na trávení volného času klade velký důraz, zejména jako prevenci před vyčerpáním.

Protože spolu jednotlivé aspekty manažerského života úzce souvisejí budou se kapitoly prolínat a vzájemně na sebe odkazovat.

Cílem této práce je nastínit a odůvodnit rozdíly, které jsou mezi muži a ženami v oblasti managementu, a sice v rovině dosažitelnosti pozic manažerů a manažerek a následného výkonu této funkce. Zároveň s tím považuji za podstatné uvedení nároků, které vyplývají z výkonu manažerské funkce, a to zejména v rámci snah co nejefektivněji skloubit pracovní a soukromý život.

1. Role genderu v managementu

V dnešní době se stále častěji setkáváme se snahami zrovnoprávnit postavení mužů a žen na vedoucích funkcích, avšak také právě gender zde vždy hraje určitou roli. Pojem gender se v rámci společenských věd začal užívat ve druhé polovině 20. století v době rozmachu feministického paradigmatu. Definujeme-li termín gender, tak jde o určitou sociální kategorii kulturně konstruovanou na základě biologického pohlaví. Skrze gender jsou vyjadřovány rozdíly mezi muži a ženami. Společnost vnímá ženy a muže rozdílně, přisuzuje jim charakteristické vlastnosti a má od každého pohlaví také jiná očekávání, což má výrazný vliv na vnímání jedinců sebe sama jako muže či ženy. Již v rámci genderové socializace¹ se od dětství díky očekávání druhých toto vědomí utváří. Je to například zapříčiněno tím, jaké hračky jsou předkládány chlapcům, jaké dívkám, jaké kdo nosí oblečení, jaké jsou o nich vyžadované aktivity apod. Zřídka se setkáme s tím, že si chlapci hrají např. s dětskou kuchyňkou nebo s panenkami či, že by si dívky hrály na vojáky. Stále se tak reprodukuje genderové stereotypy, které se projevují i později, a to mimo jiné právě také na poli pracovního života žen a mužů.

Hlavní příčinou nerovností, která se v manažerských, a vůbec pracovních, pozicích objevuje, jsou nejrůznější předsudky a stereotypy², které vycházejí z představy tradičního postavení ženy a muže, kdy žena byla pečovatelkou o domácnost a rodinu, zatímco muž je ten, kdo chodí do zaměstnání a rodinu finančně zabezpečuje. Ženy tak mají značně ztížený postup do vysokých pozic. Pokud se však žena do takových pozic dostane, na rozdíl od mužů zastává ve většině případů dvě role – roli matky a pečovatelky o

¹ Genderová socializace je součástí začleňování člověka do společnosti od raného dětství, ovšem s důrazem na utváření jeho role a vnímání sebe sama jako muže či ženy. Jde tedy o postupné budování genderové identity.

² V sociologii pojem „stereotyp“ znamená označení pro zjednodušenou, zkreslenou představu, názor či domněnku, kterou si utvářejí nebo přebírají jedinci nebo sociální útvary o sobě a ostatních, popř. o jiných sociálních útvarech – třídách, profesích, národech, pohlaví atd. Stereotypy často vznikají na základě předsudků, ačkoli předsudek a stereotyp není totéž. Předsudky jsou zastávány větším počtem osob, jsou citově zdůrazněné a často racionálně neodůvodněné. (GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1992, s. 453.)

domácnost a roli manažerky. Obě pozice se tak vzájemně ovlivňují, což může vést k nejrůznějším stresovým situacím jak doma, tak v zaměstnání. Může pak tedy docházet ke konfliktu rolí, kdy se tyto pozice ženy vzájemně neslučují. Jak uvádí Havlík, tak v důsledku společenského tlaku a následné nutnosti volit mezi rozpornými pozicemi se často objevuje, kromě sociálního a psychologického napětí, strach z této volby a jejích důsledků. Konflikt rolí zde pak představuje „*zaujímání různých pozic s odlišnými požadavky (např. role matky a řídící pracovnice)*“³ Proto vznikají různé strategie umožňující ženám skloubit obojí.

1.1 Genderové rozdíly

Muži a ženy disponují určitými odlišnými vlastnostmi. Ty jsou ovšem z velké části založeny na genderových stereotypech, které jsou ve společnosti zakotvené. Na základě typicky připisovaných vlastností mužům a ženám pak mohou vznikat jisté nerovné pozice v zaměstnání, které ovlivňují způsobilost k výkonu vedoucí funkce či např. styly manažerské práce (více viz kapitoly 1.2 a 2.2).

Ženám jsou tradičně přisuzované vlastnosti, jako je empatie nebo citlivost. Právě tyto vlastnosti bývají v manažerských pozicích nejen muži hodnoceny jako negativní a jsou považovány za překážku. Ovšem ženy více tyto rysy vnímají kladně. Dle Dudové, Křížkové a Fischlové spočívá pozitivní hodnocení zejména v tom, že „*ženy mají větší cit pro lidi a situace... jsou psychicky hrozně odolné... dokážou se vcítit třeba do těch svých podřízených, dokážou hodně tolerovat...*“⁴ (Výroky vedoucích pracovníků). Navíc se v téže publikaci uvádí, že ženy – manažerky, které samy mají rodinu, mají jistě větší pochopení pro své podřízené, když potřebují řešit náhlé a neodkladné rodinné problémy. Naopak muži často popisují ženy

³ HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. Praha : Karolinum, 2005, s. 43.

⁴ DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 84.

kvůli jejich charakteristickým vlastnostem jako náladové, až hysterické.⁵ Mužům jsou naopak automaticky připisovány vlastnosti jako je asertivita, přirozená autorita, racionálnost, objektivita, schopnost okamžitého řešení atd. Tyto odlišné vlastnosti se pak promítají v jednání, ve vztazích s ostatními spolupracovníky a podřízenými. Jak uvádí literatura, tak vlastnost, která ženám naopak chybí a muži v ní vynikají je logické a technické myšlení. Zde se muži i ženy shodli na tom, že žena a logické myšlení, příp. technika „nejdou k sobě“. Navíc muži zastávají tento názor obecně vůči ženám, nerozlišují tedy, jedná-li se o ženu – manažerku či jinou ženu.⁶

Jak lze tedy vidět, každý nějak vnímá tyto genderové rozdíly, které se pak odrážejí v nestejném chování jednotlivců k mužům či ženám. A právě tento odlišný přístup ke každému pohlaví na základě jejich rozdílných vlastností může způsobovat vnímané nerovnosti, projevující se v různých sférách společenského života.

1.2 Soulad pracovního a soukromého života žen a mužů ve vedoucích funkcích

Nutnost sladění pracovního a soukromého života osob v manažerských pozicích představuje jednu z nerovností obou pohlaví v těchto funkcích (více k této problematice bude zmíněno v dalších kapitolách), a to proto, že se tento problém týká téměř výhradně žen, zatímco muži se mohou naplno věnovat své kariéře.

Otázka po souladu soukromého a pracovního života se však značně liší u mužů-manažerů a žen-manažerek. Muži, i když také pro ně bývá rodina na prvním místě, tráví většinu času v práci. Je pro ně obvyklé a běžné, že jsou přes den pryč mimo domov a vrací se až večer ze zaměstnání. Pro muže – manažery je tedy *„předpokladem úspěšné kombinace práce a rodiny najít*

⁵ Tamtéž.

⁶ Tamtéž, s. 85.

*partnerku, která bude ochotná zůstat doma a o děti pečovat, která bude tolerantní a bude respektovat jejich dlouhou pracovní dobu, a která v ideálním případě zajistí chod domácnosti tak, aby se o něj nemuseli vůbec starat.*⁷ Pro muže to tedy znamená představu toho, že oni se mohou naplno věnovat své práci, aniž by byli domácností nějak výrazně omezeni. Nelze ale říci, že se muži o chod domácnosti nestarají vůbec. Nevěnují se sice vaření či úklidu, ale spíše se soustřeďují na technické práce v domácnosti, jako jsou různé opravy, péče o automobil apod. U ženy -manažerky však snaha po harmonizaci vypadá jinak. Pro ně je předpokladem vstupu do vyšších pozic právě to, zda obě sféry dokáží vůbec skloubit. Některé ženy jsou tak např. postaveny před dilema mít či nemít děti. Rozhodnou-li se pro založení rodiny, tak poté využívají možností výpomoci prarodičů, či paní na hlídání, pokud péči nezvládají ony samy. U žen manažerek se však objevuje ještě jeden faktor, se kterým se muži potýkat nemusejí, a to *„negativní tlak ze strany sociálního okolí, podle kterého žena budující kariéru je zákonitě špatná matka.*⁸ Zde se opět projevuje onen genderový stereotyp, podle kterého je nejvhodnější postavení ženy v domácnosti a péči o rodinu, a jakmile se věnuje sama sobě v rámci budování vyšší pozice v zaměstnání, tak to pro okolí automaticky znamená, že rodinu zákonitě zanedbává. Ve skutečnosti však toto tvrzení nemusí být pravdivé a i matka, resp. rodiče, kteří se kromě rodiny věnují ještě kariéře, mohou zajistit řádnou péči a výchovu dětí. Tohohle mínění se však společnost nevzdá a je otázkou času, kdy se tyto stereotypy začnou postupně rozpadat.

Nicméně, zejména vzhledem k nezbytné potřebě příjmů, se v dnešní době práce stává stále důležitější stránkou života, jak pro muže, tak ženy, a tak výrazně ovlivňuje soukromý a rodinný život. Taktéž se zvyšují požadavky firem na pracovní výkon zaměstnanců, vyžadují jejich plné časové nasazení, což se právě nejvíce u žen dostává do konfliktu s jejich soukromým životem, kdy jsou těžko schopny skloubit obojí. K této problematice byly vyjádřeny některé odlišné názory. Např. podle britské

⁷ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 55.

⁸ Tamtéž, s. 57.

ekonomky Catherine Hakim „jsou tyto dva světy naprosto kontradiktorní a neslučitelné a záleží tedy na vlastních preferencích, kterou sféru si člověk označí jako důležitější a kterou jako vedlejší.“⁹ Oproti tomu jiní autoři, jako R. Crompton či U. Beck považují tyto sféry za konfliktní, „ale slučitelné – ovšem za předpokladu jistých opatření a kompromisů, jako je dostatečná nabídka „family-friendly policies“¹⁰ v zaměstnání a větší zapojení mužů do péče o děti a domácnost.“¹¹ Za těchto předpokladů považuji harmonizaci pracovního a soukromého života za uskutečnitelnou. Nastaví-li se určitá pravidla a budou-li oba partneři spolupracovat, vzájemně si pomáhat a podporovat se, tak se tím ženě – manažerce – značně usnadní možnost plnění obou rolí. Ne vždy je však tato strategie realizovatelná (muž pracuje na vrcholové pozici téměř nepřetržitě, žena nemá partnera...). Matky pak na trhu práce využívají možnosti sladování obou sfér, které však mohou být na úkor kariérního postupu či pracovního zařazení vůbec.

Jaké tedy existují možnosti, které napomáhají zaměstnancům ve sladění pracovního a rodinného života? Častou formou je tzv. klouzavá, neboli pružná pracovní doba¹², která je mimo jiné využívána právě u pracovníků na řídicích pozicích. Pozitivum spočívá v tom, že sami zaměstnanci si posouvají pracovní dobu dle svých potřeb, což výrazně napomáhá k tomu, aby mohli vhodným způsobem sladit zaměstnání i péči o rodinu a domácnost. Další možností je stlačený pracovní týden¹³, který bývá právě s klouzavou pracovní dobou často kombinován. V praxi to znamená, že je zhruba určen počet hodin, které musí zaměstnanec odpracovat za určité období, a to přímo na pracovišti. Zbytek pracovní doby si pak může

⁹ Tamtéž, s. 27.

¹⁰ Family-friendly policies jsou programy podporované organizací/firmou, které mají pomoci zaměstnancům sladit pracovní a rodinný život. Kromě toho obsahují také programy zvládání stresových situací. V České republice tento projekt představuje Společnost přátelská rodině. Jde o projekt Síť mateřských center o.s. zaměřený na motivaci zaměstnavatelů k uplatňování rovných příležitostí a zavádění opatření pro sladování rodinného a pracovního jejich zaměstnanců. Důraz je kladen na rodinu v každé životní fázi, tzn. na všechny generace a jejich potřeby. (*Společnost přátelská rodině* [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Společnost přátelská rodině. Dostupné z WWW: <<http://www.familyfriendly.cz/>>

¹¹ Tamtéž.

¹² ČERMÁKOVÁ, M., HAŠKOVÁ, H. A KOL. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha : SÚAV ČR, 2002, s. 71.

¹³ Tamtéž.

přizpůsobit tomu, jak potřebuje. Stlačený týden představuje zpravidla úplnou pracovní dobu (min. 40 hodin) rozdělenou do čtyř pracovních dnů.¹⁴ Díky zkrácení pracovního týdne o jeden den vzniká volno, které opět vytváří prostor pro harmonizaci. Otázkou ale je, na kolik je tato forma úpravy pracovní doby vhodná přímo pro manažery a manažerky. Často totiž bývá vyžadována jejich přítomnost na pracovišti a plně pracovní nasazení. Záleží ale také na tom o jaký druh managementu se jedná, či jak se dotyční dohodnou se zaměstnavatelem. Dále je tu možnost částečných pracovních úvazků, které ovšem v manažerských pozicích, resp. ve snaze dosáhnou vyšších pozic příliš vhodné nejsou, jelikož *„kratší úvazky představují výrazné riziko pro kvalifikovanou pracovní sílu kvůli zpomalení pracovního postupu a zmrazení možnosti dělat kariéru. V tomto smyslu jsou vhodnější spíše pro osoby s nízkými aspiracemi a ambicemi.“*¹⁵ Je možné také využít nabídky sdíleného pracovního místa, což znamená *„situaci, kde existuje pouze jedno pracovní místo, jeden plat za výkon dané práce a jedny pracovní podmínky, které jsou sdíleny (obyčejně) dvěma nebo i více lidmi, kteří pracují podle dohodnutého rozpisu nebo vzoru.“*¹⁶ Tuto formu práce považují zejména pro manažerky vhodnou tehdy, kdy se vrátí z rodičovské dovolené a nemají tolik času se opět věnovat pouze práci. Díky sdílení pracovního místa tak nebude tolik vyčerpána a přitom jí zůstane současná funkce. Záleží ovšem na zaměstnavateli, zda tuto možnost v managementu poskytne. V dnešní době se také stále více rozšiřuje práce z domova, a to zejména díky moderním technologiím, které umožňují pracovníkům být „online“ a v kontaktu s klienty či zaměstnavatelem i mimo pracoviště. V rámci Evropské unie se pak zavádějí další formy organizace práce. Např. *„teamworking a groupworking, kdy je zrušena centralita řízení a přesná hierarchie pozic na pracovišti a odpovědnost je rozložena na všechny členy*

¹⁴ KRÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. *Management genderových vztahů*. Praha : Management Press, 2004, s. 78.

¹⁵ ČERMÁKOVÁ, M., HAŠKOVÁ, H. A KOL. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha : SÚAV ČR, 2002, s. 71.

¹⁶ *Gender Management* [online]. 2003-2004 [cit. 2013-03-22]. Slovníček – sdílení zaměstnání. Dostupné z WWW: <<http://management.gendernora.cz/index.php?page=dictionary#S>>

týmu.¹⁷ Dle Křížkové a Pavlici je výhodou lepší přístup žen k pozicím s větší mírou odpovědnosti, pracovníci se také mohou snáze účastnit na chodu pracoviště. Nevýhodou je naopak snížení možnosti flexibilní organizace práce každého zaměstnance, protože tato forma výkonu práce vyžaduje aktivní účast a přítomnost v práci.¹⁸ Tento typ spolupráce sledávám, zejména pro manažerky, které mají rodinu, spíše jako nevhodný, protože vzhledem ke snahám skloubit vlastní soukromý a pracovní život se potom budou těžko přizpůsobovat celému týmu.

V pozici manažerů a manažerek jsou tedy nejvýhodnější první dvě formy. Ovšem takto vysoko postavení pracovníci často musí pracovat až 12 hodin denně, jejich práce je značně časově i psychicky náročná, a tak je skutečně složité se při tomto vytížení plně věnovat jak pracovnímu, tak rodinnému životu. Většinou musí být jedno upřednostněno na úkor druhého a je už na každém, aby si zvolil.

Shrňme-li tedy tuto problematiku čistě z pohledu manažerek a manažerů, tak vzhledem k tomu, že zaměstnavatelé očekávají jejich skutečně vysoké pracovní nasazení a možnost být neustále k dispozici, jsou opatření týkající se úprav pracovní doby pro manažerky a manažery často velmi těžko uplatnitelná. Například práce na částečný úvazek. Jak uvádí Dudová, Křížková a Fischlová, vykonávat manažerskou funkci na částečný úvazek je téměř nemožné, dochází tedy ke snížení pracovního postavení, ale na druhou stranu je zde zaměstnancům umožněno udržet si svou specializaci.¹⁹ U žen-manažerek je také otázkou, zda manažerskou funkci nelze vykonávat v rámci pružné nebo zkrácené pracovní doby, či zda jde pouze o důsledek „stereotypního chápání manažerské práce podle „mužských“ standardů.“²⁰ Dle výroku respondenty uvedeného v téže publikaci, nasvědčuje praxe spíše druhé možnosti. Jak sama respondentka (finanční ředitelka) uvádí, kolegyni, která se vrátila z mateřské dovolené,

¹⁷ KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. *Management genderových vztahů*. Praha : Management Press, 2004, s. 79.

¹⁸ Tamtéž.

¹⁹ DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 68.

²⁰ Tamtéž.

původně na pozici vedoucí IT oddělení, již po půl roce, kdy se vrátila, nebylo doporučeno generálním ředitelem, aby se nadále věnovala téže funkci. Není prý možné vykonávat tuto práci, když je na pracovišti pouze dopoledne. Ve skutečnosti však stále práci fyzicky vykonávala, ale neměla odpovídající titul či plat.²¹ Dudová, Křížková a Fischlová také uvádějí, že zaměstnavatelé si neuvědomují, že tento postoj implicitně diskriminuje ženy. Více než skutečný pracovní výkon o přijetí či platu rozhoduje to, do jaké míry je zaměstnanec schopen a ochoten podřídit se potřebám pracovního místa, vytvořeného na základě mužských standardů. Ženy, které pak mají jako prioritu rodinu hledají práci v oborech s flexibilnějším přístupem zaměstnavatele nebo rovnou volí zaměstnání na nižších pozicích. Tudíž pak mají i nižší platové ohodnocení.²²

1.3 Faktory ovlivňující manažerskou kariéru jako faktory způsobilosti a omezení k výkonu této pozice.

Faktorů, které ovlivňují kariéru manažerů či manažerek by se dalo najít mnoho. Jedním z nich je jistě i rodinná sféra, o které bylo v rámci sladování rodinného a pracovního života psáno výše. V této práci bude dále zmíněn zejména faktor věku, osobnostní vlastnosti manažerů a manažerek, motivace pro kariérní postup, růst ve vedoucích pozicích a sociální kapitál.

Sociální kapitál představuje „*sumu aktuálních i potenciálních zdrojů, kterou může určitá osoba využívat díky tomu, že se zná s druhými lidmi. Je to bohatství styků a známostí, které mohou být užitečné.*“²³ Autorem pojetí sociálního kapitálu je P.F. Bourdieu, „*který vychází z analogie s kapitálem finančním a s kapitálem kulturním*“²⁴, které rovněž zvyšují úspěšnost ve společnosti. *Objem sociálního kapitálu, jímž člen společnosti disponuje, je*

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž.

²³ MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. a kol. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 475.

²⁴ Kulturní kapitál je forma získaných předpokladů jedince nebo skupiny k dosažení určitého sociálního statusu, která je vázána na charakter a úroveň enkulturace... (Tamtéž, s 474.)

*dán velikostí sítě kontaktů, které je schopen mobilizovat pro svoji potřebu...*²⁵ Sociální kapitál je možné rozdělit na vstupní a budovaný. V manažerské kariéře se tento kapitál projevuje v tom, jak daná osoba získá tuto funkci díky sociálním kontaktům ze svého okolí. Vstupní sociální kapitál v sobě nese to, že právě díky sociálním kontaktům má dotyčná osoba usnadněn přístup do různých pozic či funkcí. Primární roli zde hraje rodina, která poskytne prvotní vstupní kapitál. Dle Havlíka *„patří k významným problémům i typické cesty při obsazování společenských pozic, zvláště nejvyšších (elit) a společensky vysoce hodnocených. Může jít o „zdedění zdrojů“ (majetku, privilegií, vztahů a konexí) a socializaci v sociálním prostředí rodiny, v němž si jedinec osvojuje vedle obecným norem a hodnot i normy, hodnoty, jazyk, kulturu své společenské vrstvy, skupiny, třídy. Vlastním úsilím může tyto „zdeděné zdroje“ a pozice potvrdit, udržet, zmnožit, posílit, zvýšit nebo naopak rozmělnit a ztratit.*²⁶ Právě toto vlastní přičinění je pak charakteristické pro budovaný sociální kapitál. Tento kapitál představuje tedy vše, co je možné zužítkovat pro budování sociální sítě různých kontaktů, které mohou být v budoucnu užitečné. Budovaný sociální kapitál už nelze „automaticky zdědit“, ale jde právě o vlastní realizaci potřebných sociálních vazeb.

Jak u vstupního, tak u budovaného kapitálu jde tedy o to, jak pomocí vztahů a kontaktů s dalšími lidmi dosáhnout lepšího postavení jak ve společnosti, tak i například v rámci zaměstnání.

Další důležitou roli hraje v generačním postavení zaměstnanců faktor věku. V manažerských pozicích je dokonce možno říci, že věk je zde podstatnějším faktorem udávající rozdíl, než to, zda jde o muže či ženu. Jak uvádí Dudová, Křížková a Fischlová odlišují se totiž starší, kteří se začali kariéře věnovat až po 30. roku života od mladších. Starší generace zaměstnanců *„se často musely přeorientovat na jiné odvětví, získat jiný přístup k práci a doplňovat vzdělání. Nyní již mají pocit, že jejich výkon není*

²⁵ Tamtéž, s. 475.

²⁶ HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. Praha : Karolinum, 2005, s. 57.

*takový jako zamlada, vše jim trvá déle, mají méně energie.*²⁷ Oproti mladším však mají tu výhodu, že za sebou mají několik let praxe, navíc dnešní mladší generace hůře dosáhne řídicích pozic bez vysokoškolského vzdělání. Dle autorek se rozdíl mezi generacemi nesporně objevuje také v otázce počtů dětí. Zatímco starší generace žen – manažerek měla děti ve věku okolo 20ti let, a až poté se začaly věnovat své kariéře, mladší manažerky se primárně snaží vytvořit své místo ve vyšších funkcích a o dítěti začínají uvažovat až kolem 30. roku života, kdy už mají určitou pozici vybudovanou.²⁸ To často vede k již zmiňovanému zvažování, zda si dítě vůbec pořídit či nikoli. Na jednu stranu je totiž žena-manažerka na čas nucena přerušit kariéru z důvodu těhotenství a nastávající mateřské dovolené, na druhou stranu musí být schopna vypořádat se zodpovědně jak s rolí matky, tak s rolí ženy v manažerské pozici. Také proto se tedy ženy dostávají do manažerských pozic později než muži, příp. v důsledku rodičovské dovolené „přerušovaně“. Průběh kariérního života vzhledem k věku ukazuje tabulka č. 1:

Věk	charakteristika
20 - 29 let	Relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídicím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání.
30 - 39 let	Podíl žen na managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity, muži pokračují v kariérním růstu.
40 - 49 let	„samostatnost dětí“, resp. přenos péče o ně zejména na školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce, podíl žen v řídicích pozicích se zvyšuje.
50 - 59 let	Relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech intervalu nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat. ²⁹
60 a více let	Většina žen je v důchodu (podíl na zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75%), počet manažerek výrazně klesá.

Tabulka č.1. Kariérní schéma manažerky. Pramen: VLACH, J. *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*. Praha : VÚPSV, 2005, s.11.

Způsobilost k výkonu řídicích pozic však nezáleží pouze na pohlaví, ale právě i na osobnostních vlastnostech a charakteru každého, kdo se pro tuto

²⁷ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 35.

²⁸ Tamtéž.

²⁹ Zatímco v roce 2005 byl průměrný věk odchodu do důchodu 60 let, v současné době je to již 65 let. Proto je možné, že i ve věkovém rozmezí 50-59 let jsou stále ženy v managementu zastoupené.

kariéru rozhodne. Dalším z faktorů ovlivňující kariéru jsou tedy bez pochyby právě osobní charakteristiky každého pracovníka. K výkonu manažerské práce se požadují vlastnosti jako je ambicióznost, píle, zodpovědnost, asertivita, pečlivost apod. Kromě toho je třeba, aby tito lidé uměli dobře komunikovat s ostatními, vést tým a mít autoritu, řešit konfliktní situace, ... Zejména autorita a schopnost řešení konfliktů jsou vlastnosti přisuzované spíše mužům, coby racionálnější a přirozeně autoritativnější, zatímco ženám se připisuje spíše emocionalita, schopnosti komunikovat a vycházet s klienty. Jak muži, tak ženy tedy disponují různými vlastnostmi vhodnými pro tyto pozice. Ženy vynikají v práci s lidmi, výzkumy uvádějí, že mají lepší komunikační dovednosti³⁰, díky čemuž dominují v tzv. vztahových povoláních, kde je důležitou součástí právě mezilidská komunikace. Zatímco „muži manažeři mají spíše tendenci více přehlížet detaily a zaměřovat se spíše na věcnou problematiku než na mezilidské vztahy.“³¹ Ženy jsou tedy převážně zastoupené v oblastech ekonomických, psychologických či pedagogických, muži pak vynikají v technických, stavebnických, informačně-technologických a výrobních sférách. Muži také „spíše zmiňují jako další vlastnost, která jim v kariéře pomáhá, svou sebedůvěru a přesvědčení, že to dokážou, ženy hovoří o potřebě dokázat si, čeho jsem schopná, ukázat sama sobě, že dovedu řídit pracovní tým, že na to mám. ... U žen se také častěji objevuje potřeba uznání od ostatních, snaha dokázat jim, že něco umím a že něco znamenám.“³² To také souvisí právě s motivací k výkonu vedoucích funkcí – jako největší motivátor žen je uvedena právě touha po sebeuplatnění.³³ U mužů jde spíše o to, uspokojit svou potřebu řídit a mít odpovědnost, která je motivuje k dalšímu kariérenímu postupu. Další, co ovlivňuje motivaci pro výkon této pozice jsou peníze. I zde se může postoj mužů a žen lišit. Dle Dudové, Křížkové a Fischlové je na základě výpovědí manažerů a manažerek pro muže práce v managementu a její finanční ohodnocení zejména prostředkem k dobrému zabezpečení rodiny. Důležitá je pro ně však také prestiž z vykonávané

³⁰ VLACH, J., et al. *Gender v managementu*. Praha : VÚPSV, 2008, s. 45.

³¹ Tamtéž.

³² DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 37.

³³ Vlach, J. et al. *Gender v managementu*. Praha : VÚPSV, 2008, s. 52.

funkce. Dle respondentky však nelze kariéru budovat jen pro prestiž a peníze, ale považuje za důležité, aby se jak ženy, tak muži věnovali činnosti, která je baví, protože jen tak budou v tom co dělají dobří.³⁴

Kompetence, které jsou typické pro muže či ženy ve vedoucích funkcích lze souhrnně přiblížit v následující tabulce:

Muži	Ženy
Sebeprosazování – konfrontační styl, zaměření na cíl (muži si jdou za svým – přímo).	Komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat
Tendence riskovat, přehlížet detaily, racionalita, zaměření spíše na věci a problémy než na mezilidské vztahy, technické myšlení.	Zaměření na mezilidské vztahy (berou v úvahu dopad na zaměstnance), schopnost předjímat případné problémy a snaha jim při rozhodování předcházet, menší ochota riskovat.
Muži nadhodnocují svoje schopnosti a zkušenosti, více zaměřeni na mzdu a benefity.	Méně zaměřeny na získání vlivu a moci, hlavním motivem/cílem je sebeuplatnění/seberealizace a dosažení vytyčené pozice, ženy více dbají na dodržování pravidel, jsou emotivnější, trpělivější, praktičtější a lépe spolupracují v rámci týmu.
„Helikoptérový pohled“ – sklon k analýze věcných problémů.	Smysl pro detail.
Zázemí – pro muže znamená poskytnutí plného domácího servisu, kdy celkový chod domácnosti má na starosti manželka, muž – manažer rodinu zabezpečuje po finanční stránce (tradiční model rodiny -> jednokariérový).	Zaměstnavatel předpokládá starost o rodinu – tím i nižší nasazení v práci.
Nižší odolnost vůči zátěži -> v případě stresu muži jednájí – jsou do akce.	Ženy v případě stresu (pod tlakem) volí spíše smířlivý způsob komunikace.
Vzhledem k tradiční dělbě rolí v rodině jsou muži flexibilnější a mobilnější než ženy.	Zaměstnavatel předpokládá limity z titulu starosti o rodinu.
Plynulá kariéra.	Přerušená kariéra, menší pracovní a řídicí zkušenosti.
Průběžné vzdělávání spíše neformálního charakteru.	Zaměstnavatel předpokládá časově omezené možnosti průběžného vzdělávání z titulu starosti o rodinu. Ženy ve skutečnosti mají vyšší snahu doplnit si chybějící aktuální poznatky po návratu z mateřské a rodičovské dovolené (při začátku druhé kariéry), upřednostňují formální vzdělávání.

Tabulka č. 2. Specifické kompetence žen a mužů pro práci na manažerských pozicích. Pramen: VLACH, J., et al. *Gender v managementu*. Praha : VÚPSV, 2008, s. 47.

³⁴ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 40.

Jak lze tedy vidět, jak muži, tak ženy mají určité osobité vlastnosti, které mohou využít v manažerské funkci. Největší rozdíly je možno pozorovat v přístupu k řešení problémů, v plynulosti a prostupnosti při budování kariéry a v pohledu zaměstnavatelů na manažery/manažerky, kdy ženy jsou znevýhodněny z pozice péče o rodinu a domácnost.

1.4 Chování zaměstnavatelů vůči zaměstnancům v managementu s důrazem na genderové aspekty

Hlavním cílem, který by měl být z pohledu zaměstnavatelů splněn je to, aby v manažerských pozicích (a nejen v nich) měli jak muži, tak ženy rovnocenné podmínky. Na první pohled by se tento požadavek mohl jevit jako banální, ale při hlubším zkoumání této problematiky lze zjistit, že, ať už vědomě či nevědomě, jsou ženy stavěny do nevýhodnějších pozic. Tato pozice vyplývá zejména z toho, že žena je spojována s péčí o rodinu a domácnost. To je také důvod, proč mají muži snazší přístup k manažerské funkci.

Dle Gazdagové a Fischlové si však moderní firmy v dnešní době nemohou dovolit přijít o možné vysoce kvalifikované a vhodné pracovníky tím, že by diskriminovaly ženy. Jde hlavně o schopnost konkurence, díky které stoupá i zájem o využití všech odpovídajících zdrojů – mužů i žen - pro výkon v určitých pozicích.³⁵ Přesto se však do vedení stále obecně dostává málo žen. Počet žen v těchto funkcích je ale také závislý na faktorech, jako je např. odvětví managementu, situace se různí i v rámci jednotlivých zemí. Podle zpravodajského serveru lidových novin patří mezi firmy s nejvyšším podílem mužů automobilka Škoda auto, Unipetrol, Třinecké železárny či České dráhy. Ani v jedné z těchto společností nejsou zastoupeny ženy v představenstvu nebo dozorčí radě. Opačná situace je ve společnostech Vodafone a Iveco Czech Republic. Zde jsou v představenstvu mezi

³⁵ GAZDAGOVÁ M., FISCHLOVÁ, D. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 9.

nejvyššími manažerskými posty zastoupeny ženy ze 40%.³⁶ Jaký je podíl žen na rozhodovacích pozicích v různých zemích ukazuje graf o počtu žen ve statutárních orgánech (viz příloha I). Nejnižší podíl žen v těchto funkcích vykazuje Itálie s 6,2%, Singapur (6,4%) a Česká republika (6,65%). Naopak nejvíce jsou ženy zastoupeny ve statutárních orgánech USA (15,7%), Kanady (12,9%) a Francie (12,7%). Česká republika tedy patří k zemím s nejnižším množstvím žen na daných postech. Otázkou je, zda se situace výrazně zlepší v případě, že bude schválen návrh o kvótách pro vyšší zastoupení žen ve vedoucích pozicích a zda nebudou daná opatření spíše na škodu než k užítku (viz kapitola 2.). Podle studie o celosvětovém zastoupení žen v top managementu³⁷ představují ženy v nejvyšších pozicích vedení firem 21%. Výzkum organizovala obchodně-poradenská společnost Grant Thornton pod názvem „Women in senior management: still not enough“³⁸. Nejvyšší zastoupení žen v těchto funkcích vykazuje Rusko (46%), Botswana, Thajsko a Filipíny (39%), nejnižší pak v Indii (14%), Německu (13%) a Japonsku (5%) (viz příloha II). Odlišná jsou však čísla, která reprezentují podíl výkonných ředitelek v jednotlivých zemích. Dle výzkumu (shrnutého na serveru hrnews.cz) je nejvíce těchto žen zastoupeno v Austrálii (30%), Thajsku (29%) a Itálii (24%). Nejméně výkonných ředitelek pak má Botswana, Japonsko a Brazílie (3%). Pozice, které jsou ženami nejčastěji obsazovány jsou ředitelky lidských zdrojů (21%), finanční ředitelky (13%) a provozní ředitelky (12%).³⁹ Studie také uvádí, že počet žen v top managementu mírně stoupá v Evropě, klesá v rozvojových zemích. Jak se situace vyvine v Evropě se však ještě ukáže později, vzhledem k plánovanému zavedení kvót pro ženy na řídicích pozicích (viz kapitola 2.).

³⁶ Lidovky.cz [online]. 11.3.2012 [cit. 2013-04-04]. Vedoucí pozice zastává minimum žen. Dostupné z WWW: <http://byznys.lidovky.cz/management-firem-je-muzskou-domenou-zen-je-minimum-f8j-/firmy-trhy.asp?c=A120310_175911_firmy-trhy_ape>

³⁷ Hrnews [online]. 14.9. 2012 [cit. 2013-04-04]. Studie : celosvětové zastoupení žen v managementu. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/studie-celosvetove-zastoupeni-zen-v-top-managementu-id-1685793>>

Do výzkumu nebyla zahrnuta Česká republika.

³⁸ Originální publikaci s celým popisem výzkumu je možné získat z webových stránek <<http://www.gti.org/files/ibr2012%20-%20women%20in%20senior%20management%20master.pdf>>

³⁹ Tamtéž.

Co se týče samotného vnímání genderových rozdílů v manažerských pozicích u zaměstnavatelů, tak jako jeden z největších rozdílů vnímají autoritativní vystupování. „*Muži nemusejí tolik usilovat o získání autority, protože se dle stereotypů nepředpokládá, že by mohl být v tomto aspektu nekompetentní.*“⁴⁰ Mužům je tedy automaticky připisovaná přirozená autorita, zatímco ženy si ji musejí nějakým způsobem samy vytvořit. Další v čem zaměstnavatelé odlišují obě pohlaví na dané pozici je podle Gazdagové a Fischlové schopnost rozhodování. Muži jsou ti, kdo jsou schopni rozhodovat se rychle a bez ohledu na to, zda je dané rozhodnutí správné. Ženy oproti tomu potřebují více času a více informací, aby se mohly správně rozhodnout. Poznatky, které byly uváděny dále v souvislosti s výkonem manažerské pozice a genderovými aspekty souvisejí s faktory a způsobilostí výkonu řídicí pozice.⁴¹ Tedy stručně – u žen charakteristické vlastnosti jako je empatie, lepší sociální dovednosti, schopnost komunikace a vyjednávání, větší smysl pro týmovou práci. U mužů jde především o schopnost rychlého rozhodování, sebeprosazení, tendenci riskovat, technické a logické myšlení či lepší časovou flexibilitu.

Jelikož se většina zaměstnanců, převážně žen – manažerek, potýká s problémem jak úspěšně sladit kariéru a soukromý život, přicházejí některé firmy a zaměstnavatelé s různými programy, jak svým pracovníkům vypomoci. Jedním z takových programů je již zmíněné family-friendly prostředí. Tento přístup však vyvolává rozporuplné reakce zaměstnavatelů. Jedni vnímají problematiku snahy harmonizace práce a rodinného života jako pozitivní, „*do této kategorie názorů patří mínění, že jde o snahu, která je ve svých důsledcích spíše efektivní (vede k lepšímu vztahu zaměstnanců k práci) než neúnosně zatěžující, nebo přesvědčení, že zohledňování rodinných povinností představuje na trhu práce konkurenční výhodu a jeho význam do budoucna poroste.*“⁴² Dle údajů získaných z výzkumů agentury STEM a VÚPSV, v.v.i. je z celkového počtu 1019 respondentů (zástupců

⁴⁰ GAZDAGOVÁ M., FISCHLOVÁ, D. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 22.

⁴¹ Tamtéž, s. 21.

⁴² HABERLOVÁ, V., KYZLINKOVÁ, R. *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha : VÚPSV, 2009, s. 8.

firem, podniků a organizací v ČR) 75% pro to, aby firma přizpůsobovala podmínky práce rodinným potřebám zaměstnanců – považuje to za efektivní. Naopak 25% respondentů uvedlo, že přizpůsobování práce rodinným potřebám je zatěžující a narušuje to činnost organizace.⁴³ Samozřejmě záleží do jaké míry se přizpůsobení realizuje, ale svým způsobem mohou tyto programy velice pomoci svým zaměstnancům a motivovat je tak pro lepší výkon v zaměstnání.

Další možností jak mohou zaměstnavatelé napomoci zejména ženám při organizaci pracovního a soukromého života jsou nejrůznější způsoby úprav pracovní doby, které již byly také uvedeny výše (kapitola 1.2). Ve zkratce jde o nabídku zkrácených úvazků, o sdílení pracovního místa, dále o nabídku pružné pracovní doby, možnost práce z domova či práce přesčas, která bývá právě v manažerských pozicích vyžadována. Haberlová a Kyzlinková pak uvádějí další možnosti jak mohou zaměstnavatelé výrazně zlepšit situaci pracovníků, kteří se snaží skloubit jak práci, tak rodinu jsou zaměstnanecké benefity a služby pro rodiče s dětmi. Mezi tyto výhody je možno řadit např. podnikové zařízení péče o malé děti, příspěvek na úhradu služeb péče o děti, rekreační programy či pobyty pro děti, dodatkovou dovolenou pro rodiče dětí, pravidelné jednodenní volno na vyřizování rodinných záležitostí pro rodiče s dětmi či rekvalifikační/zaškolovací programy/kurzy pro rodiče po návratu z rodičovské dovolené.⁴⁴ Možností jak mohou zaměstnavatelé a firmy napomoci svým zaměstnancům se tedy nabízí hned několik. Otázkou je do jaké míry budou ochotni tato opatření realizovat. Pro rodiče s dětmi, kteří pracují na vyšších pozicích a nezbyvá jim tak mnoho času je každá pomoc k velkému užitku.

⁴³ Tamtéž, s. 9.

⁴⁴ HABERLOVÁ, V., KYZLINKOVÁ, R. *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha : VÚPSV, 2009, s. 49.

2. Rovné příležitosti pro budování kariéry

Co to vlastně znamená rovné příležitosti? Jde neexistenci překážek „*pro rovnocennou účast na ekonomickém, politickém, sociálním a rodinném životě*“⁴⁵ mužů a žen. V praktickém životě se ale vždy najdou situace a podmínky, které znevýhodňují buď jedno či druhé pohlaví. Společnost, resp. nejrůznější organizace, jako např. Gender Studies, NESEHNUTÍ, či politické organizace, se v dnešní době snaží vytvářet různé strategie, které povedou k rovnějším podmínkám mezi muži a ženami tak, aby se stíraly genderové rozdíly a stereotypní uvažování o postavení žen v manažerských pozicích. Jednou z takových strategií je např. zavádění kvót pro zastoupení žen ve vyšších pozicích či v politických stranách. Toto téma se však stalo spíše kontroverzním a k této problematice se objevily rozporuplné názory. To dokazuje i článek internetového serveru Novinky.cz., který uvedl v současné době velice diskutované téma kvót v rámci Evropské unie. Ta totiž uvažuje o tom, že velké akciové firmy, které nebudou mít do osmi let ve vedení alespoň 40% žen, budou pokutovány. Do roku 2015 by mělo být zastoupení žen ve vedení těchto společností 30%. S tímto návrhem přišla eurokomisařka pro spravedlnost Viviane Redingová. Součástí článku je i anketa o souhlasu se zavedením kvót (viz příloha III). Podle zprávy EU je v představenstvech společností EU 13,7% žen (2012) v roce 2010 to bylo 11,8%. V České republice je to necelých 7% žen. Právě Česká republika a některé další členské země (Velká Británie, Nizozemsko, Maďarsko, Malta, Estonsko, Litva, Lotyšsko a Bulharsko) se již proti tomuto návrhu postavily. Tito odpůrci návrhu by tak mohli vytvořit tzv. blokační menšinu, která by mohla zamezit tomu, aby zákon prošel. Marcela Adamusová (genderová expertka společnosti Fórum 50%) se v článku k této problematice staví kladně – je pro zavedení těchto kvót, i když tvrdí, že samotné kvóty ke zvýšení počtu žen v řídicích pozicích nestačí a jedná se pouze o dočasné opatření. Jako další opatření, které by ještě vedle kvót situaci zlepšilo jsou podle ní foremní školky a flexibilní formy práce. Výrazným odpůrcem je naopak např. europoslanec Jan Březina, podle kterého zavádění kvót vede

⁴⁵ Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2013-03-16]. Gender – základní pojmy. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy

k degradaci žen, které se na vysoké pozice dostanou vlastními zásluhami či europoslankyně Andrea Češková. Ta není přesvědčena o tom, že kvóty napomohou tomu, aby podporovaly ženy v profesním životě a kariéře při založení rodiny.⁴⁶ Nemyslím si, že právě kvóty jsou řešením. Dle mého názoru to spíše přispěje k tomu, že se do firem a organizací budou muset dostat ženy, které se na danou pozici nehodí, nebo ji ani vykonávat nechtějí. Budou tam ale muset být, aby byl naplněn onen požadavek o procentuálním zastoupení žen v těchto funkcích.

S dalšími strategiemi přichází např. organizace Gender Consulting⁴⁷, což je společnost zabývající se postavením mužů a žen ve společnosti a prosazováním rovných příležitostí.

Nicméně principy rovných přístupů k zaměstnancům nalezneme v zákoně o zaměstnanosti, v zákoníku práce, či v mezinárodních dokumentech – např. Evropský pakt pro rovnost žen a mužů. Jak v zákoníku práce (ustanovení § 1 odst. 4 zákona č. 65/1965 Sb.), tak v zákoně o zaměstnanosti (ustanovení § 1 odst. 1 zákona č. 1/1991 Sb.) jde o to, že „*právo na zaměstnání nemůže být odepřeno z diskriminačních důvodů (na základě rasy, barvy pleti, **pohlaví**, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení...*“⁴⁸ Každý by tedy měl mít stejné podmínky jak před vstupem do zaměstnání, tak i při jeho výkonu. Praxe se však ve skutečnosti značně liší od teorie.

⁴⁶ Novinky.cz [online]. 10.10.2012 [cit. 2013-04-01]. EU chce pokutovat firmy, které nebudou mít ve vedení dost žen. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/281055-eu-chce-pokutovat-firmy-ktere-nebudou-mit-ve-vedeni-dost-zen.html>>

⁴⁷ Více informací o společnosti Gender Consulting je možné získat na stránkách <http://www.genderconsulting.cz/Gender_Consulting/Home.html>

⁴⁸ HUŇKOVÁ, M. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. Brno : NESEHNUTÍ, 2003, s. 5.

2.1 Příčiny nerovností mezi muži a ženami ve vedoucích funkcích

Hlavní zábranou v postupu žen do vyšších funkcí je jejich svázanost s rodinnou a domácností. Samozřejmě, že v takovéto situaci nejsou všechny ženy, ovšem valná většina, která nedá přednost kariéře před soukromým a rodinným životem se potýká s problémy sladění pracovního a soukromého života, a to už vnáší jisté komplikace při snaze dosáhnout manažerských pozic. S tím úzce souvisí intenzita práce v manažerských pozicích.

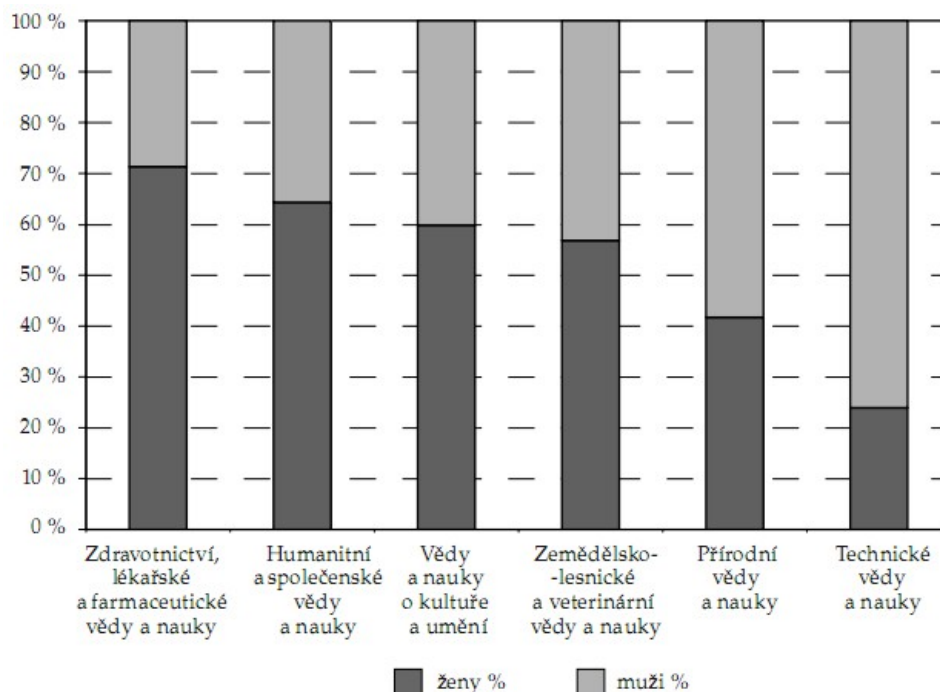
Dalšími oblastmi, kde mohou projevovat nerovné podmínky jsou vzdělání, flexibilita a mobilita pracovníků.

Intenzita práce v manažerských pozicích znamená čas a nasazení, které manažerky/manažeři věnují práci, přičemž v těchto pozicích je od zaměstnanců očekáváno maximální pracovní nasazení, tzn., že *„manažerské místo předpokládá, že pracovník bude na pracovišti přítomen a bude tam trávit více než osm hodin denně, v průměru 10 až 12 hodin denně bez nároku na zaplacení přesčasů.“*⁴⁹ Právě proto vidím tento typ kariéry jako hůře dostupný ženám, které se kromě práce věnují také rodině. Naopak zaměstnanci bez dětí, příp. i bez partnera jsou ochotni práci věnovat maximum svého času.

Dalším podstatným faktorem pro budování kariéry je vzdělání. Problematika vzdělání z hlediska genderu se objevuje již v tom, jaký mají učitelé přístup při vzdělávání chlapců a dívek. Různý způsob výuky chlapců a dívek zde má svůj význam, protože do značné míry ovlivňuje jejich postoje k dalšímu vzdělání a volbě povolání, v podstatě se podílí na vytváření genderové identity žáků a žákyň. Významnou roli zde v rámci genderové socializace hrají i rodiče a později vrstevníci. Co se pak týče samotného studia na vysoké škole, tak je zastoupení jednotlivých pohlaví značně diferencované podle zaměření školy. Humanitní obory jsou zastoupené převážně ženami,

⁴⁹ GAZDAGOVÁ M., FISCHLOVÁ, D. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 77.

zatímco na technických školách výrazně převažují muži. Tento fakt blíže popisuje graf č. 1 níže.



Graf č.1. Studující VŠ oborů studia za rok 2006. Pramen: JARKOVSKÁ, L., LIŠKOVÁ, K. *Genderové aspekty českého školství in Sociologický časopis/Czech sociological review, Vol. 44, No. 4. Praha : 2008, s. 691.*

Z grafu je možno vyčíst, že na vysokých školách zaměřených na zdravotnictví, humanitní a společenské vědy, kulturu a umění studují převážně ženy. Na oborech zemědělsko-lesnických a zejména technických je pak výrazná převaha mužů. Do manažerských pozic se pak nejčastěji dostávají absolventi technických, ekonomických, humanitních a společenskovedních oborů, přičemž ty technické bývají neformálně považovány za „lepší“, zejména protože nejde o obory feminizované. Ovšem studium vysoké školy není nutnou podmínkou pro výkon manažerské kariéry. Samozřejmě to ale znamená výhodu v prostupu pracovními pozicemi. Sama organizace pak často nabízí možnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců, a to „formou jednorázových kurzů,

*zahraničních stáží, „koleček“ po firmě, během nichž si zaměstnanci mohou vyzkoušet různé typy práce.*⁵⁰

Mezi další faktor, který se projevuje v nerovných podmínkách vystupuje flexibilita pracovníků, která se opět značně liší u mužů a žen a v manažerské pozici je to faktor velice zásadní. A to z důvodu možnosti pohotových, pružných reakcí – např. co nejdříve odjet na služební cestu, v některých případech ochota přestěhovat se či dojíždět. Pro muže tyto podmínky nebývají takovým problémem. Zatímco ženy jsou více vázány na rodinu a hůře se přizpůsobují podmínkám služebních cest nebo dlouhodobějšího dojíždění do zaměstnání.

Závěrem je tedy možno říci, že všechny uvedené faktory, které souvisejí s manažerskou kariérou se jinak projevují u žen a jinak mužů. Zatímco muži se ve valné většině případů mohou téměř nepřetržitě věnovat budování své pozice, ženy mají tuto situaci značně ztíženou tím, že se k tomu musejí ještě postarat o chod domácnosti a rodinného života. A právě to se nejvíce odráží v tom, když žena chce budovat kariéru v manažerských pozicích.

2.2 Styly manažerské práce mužů a žen

V otázce po stylech manažerské práce u mužů a žen jde o to, zda je možné najít rozdíly ve způsobech výkonu práce, ve stylu jednání s klienty a zaměstnanci, a pokud ano, zda jsou tyto rozdíly příčinou vnímaných nerovností mezi muži a ženami na stejných pozicích či zda to souvisí i odlišným platovým ohodnocením manažerů a manažerek.

Jak uvádí Dudová, Křížková a Fischlová, řídicí pracovníci si na první pohled neuvědomují výrazné rozdíly mezi muži a ženami, ovšem *„později v rozhovoru pak většinou zcela stereotypně vyzdvihují vlastnosti podle*

⁵⁰ DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 76.

*genderového rozdělení na ženské a mužské... Manažerky silněji obhajovaly názor, že individuální rozdíly jsou větší než rozdíly, které by bylo možno identifikovat mezi muži a ženami obecně.*⁵¹ Zde tedy zase hraje roli faktor osobnostních charakteristik, který se projevuje v typicky mužských a ženských vlastnostech uvedených výše. Jako příklad dokazující tento fakt je možno uvést větší mužskou agresivitu a soutěživost, schopnosti jít pevně za svým cílem, zatímco ženy patří mezi ty citlivější, empatičtější, více orientované na detail... Taktéž se ve stylech práce projevuje různé vnímání mužské a ženské autority. V předchozí kapitole již bylo o rozdílně vnímané autoritě hovořeno, proto zde bude stručně nastíněno, zejména o ženské autoritě. Na rozdíl od mužů se totiž předpokládá, že aby si ženy vydobily autoritu, musejí vystoupit ze své přirozenosti a autoritu nabýt „uměle“. To znamená, že ženy autoritu musí získávat mnohem složitěji než muži, kterým je přisuzovaná jako přirozená. To dokazují i některé výpovědi vedoucích pracovníků:

*„Aby se to dalo generalizovat,... u těch žen to vnímám možná tak, že se trošku víc stylizují. Že když je třeba nějaká kolegyně v ekvivalentní pozici jako já mám. Tak se mi zdá, že se víc stylizuje... u té ženské si člověk možná víc všimne. A že je to moc vidět... je to póza. A u těch žen některých mi přijde, že to je proto, aby si víc vynutily tu pozornost, nebo autoritu...“
(Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)⁵²*

*„Setkala jsem se třeba s názorem, kdy jsem se snažila na ženy bejt tvrdší, tak že mi vyčítaly, že jsem arogantní, kdežto u muže asi by jim to nevadilo. Ode mne už to braly jako, že si dovoluju víc, než jako bych měla.“
(Semanová, vedoucí oddělení, dcera, 22 let.)⁵³*

Z výpovědí plyne, že skutečně ženy, které se snaží vystupovat autoritativně, nepůsobí přirozeně a v ostatních to vyvolává pocit jejich arogance a

⁵¹ Tamtéž, s. 82.

⁵² Tamtéž, s. 83.

⁵³ Tamtéž.

stylizace do určité role, zatímco stejné chování u mužů je vnímáno mnohem vstřícněji.

Ačkoli se tedy na první pohled nezdá, že by ve stylech manažerské práce byly mezi muži a ženami značné rozdíly, v jejich jednání se vždy projeví charakteristický mužský či ženský přístup, vycházející z jejich osobnostních vlastností.

2.3 Rovné příležitosti mužů a žen na trhu práce?

Pracovní trh u nás (a nejen u nás) je segregován dle genderu. Segregace zde znamená soustředění žen a mužů v různých zaměstnáních nebo pracovních pozicích. Bez ohledu na reálné schopnosti, dovednosti a kvalifikaci se přikládá větší důležitost právě práci a zastoupení mužů, kvůli čemuž dochází ke genderovým nerovnostem. Jak popisuje Huňková, důvod je často v tom, že muži a ženy mají sklony, či jsou ovlivněni společenským tlakem, pracovat v rozdílných povoláních s různým odměňováním. Podle výzkumů ale nejsou rozdíly v odměňování či v možnosti získat pracovní místo, pozici, či postup v zaměstnání přímo spojeny s rozdílnou úrovní kvalifikace a odpovědností potřebnou pro danou pozici, ale přímo souvisejí s genderem.⁵⁴ Jak také uvádí Alena Křížková, jednou z příčin nerovností je rozdílné zacházení s muži a ženami – tyto nerovnosti se v průběhu času stále udržují a produkují nestejně zacházení, což se pak stává důsledkem i samotnou příčinou přetrvávání a reprodukce genderové segregace trhu práce.⁵⁵ Důležitou roli při zkoumání genderových nerovností pak hraje pojetí dělby práce na pracovním trhu, který se rozděluje na horizontální a vertikální segregaci. Horizontální *„označuje segregaci mezi různými povoláními a sektory, vertikální segregace se vztahuje ke koncentraci mužů a žen na různých pracovních místech dle stupňů nebo podle jiných*

⁵⁴ HUŇKOVÁ, M. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. Brno : NESEHNUTÍ, 2003, s. 19.

⁵⁵ KŘÍŽKOVÁ, A., SLOBODA, Z. *Genderová segregace českého trhu práce. Kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2009, s. 31.

*pracovních hierarchií.*⁵⁶ Avšak, i přesto, že se některé ženy dostanou do mužských povolání, která pak úspěšně vykonávají, mohou se uvnitř kolektivu v těchto profesích vytvářet oddělené skupinky žen a mužů, které vzájemně nespolupracují. Co se tedy týče jednotlivých pracovních odvětví, tak muži si chtějí udržet svou pozici v oblasti řízení (tzn., že management může být často považován za typicky mužský), dále pak v řemeslných a technických oborech. Tyto sektory patří k nejlépe ceněným a platově ohodnoceným. Ženy oproti tomu tvoří velkou část jako pomocné a nekvalifikované pracovní síly. *„Nedostatek pracovního kapitálu ženu vytlačuje z pracovního trhu zpět do domácnosti nebo ji učiní závislou na sociální podpoře. Tak může získat uplatnění pouze v sekundárním trhu práce.”*⁵⁷ Jde tedy o jakýsi začarovaný kruh, který ženám ztěžuje šance na to, aby prostoupily skrze pracovní trh například do manažerských pozic.

Odišná dělba práce pak dle nejstarších vysvětlení vyplývá z odlišné biologie mužů a žen, a sice z důvodů různosti fyzické síly v dobách masové výroby, jak uvádí Křížková. Ta se dále zmiňuje o tom, že postupem doby, kdy je zaznamenáván výrazný technický pokrok, se role fyzické síly vyrovnává, jelikož už není tolik rozhodující. V současné se době se pozornost spíše obrací k myšlenkovým odlišnostem a schopnostem žen a mužů (nejde-li však o práce, kde fyzická síla stále hraje stěžejní roli, jako jsou zednické práce, truhlářství apod. – pozn. autora). Jde převážně o biologická vysvětlení ve smyslu lepších verbálních a citových, resp. emocionálních schopností žen a technického myšlení mužů.⁵⁸ Tato vysvětlení se pak projevují v různých oblastech společenského života. S ohledem na manažery a manažerky se s těmito argumenty setkávají v rámci manažerských stylů či při otázkách kompetentnosti k dané pozici (viz kapitoly 1.3, 1.4, 2.2), což se odráží i v pozicích žen a mužů na pracovním trhu.

⁵⁶ Tamtéž, s. 20.

⁵⁷ MAŘÍKOVÁ, H., et. al. *Proměny současné české rodiny*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2000, s. 95.

⁵⁸ KŘÍŽKOVÁ, A., SLOBODA, Z. *Genderová segregace českého trhu práce. Kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2009, s. 31.

Různé výzkumy zabývající se postavením žen a mužů na trhu práce (např. Křížková, 2007.) , uvádějí, že ženy mají obecně horší postavení než muži, i když v některých oblastech ženy dominují. Během toho, co se od začátku 90. let česká společnost transformovala, měly výraznou převahu ve většině odvětvích na trhu práce muži. Avšak již v roce 2004 to byly ženy, kdo převládal ve zdravotnictví, sociálních, veřejných a osobních službách a v oborech vzdělávání. Od roku 1993 do roku 2004 se podíl podnikajících mužů i žen (se zaměstnanci) téměř zdvojnásobil. V roce 1993 samostatně podnikalo 6% zaměstnaných žen a 11,5% zaměstnaných mužů, v roce 2004 byl tento poměr 10% žen ku 21% zaměstnaných mužů. Ze všech podnikatelů tvoří v současnosti 26% ženy a 74% muži. *„V typicky mužských oborech, jako je průmysl nebo stavebnictví, došlo v poslední dekádě k ještě dalšímu prohloubení rozdílu v zastoupení žen a mužů. Ženy se více specializovaly na obory typicky ženské, obecně lze konstatovat, že v oblasti podnikání došlo na českém trhu práce ke zvýraznění genderové struktury podle oborů. Do podnikání také častěji vstupují výrazně výše vzdělané ženy než muži.“*⁵⁹ Jak lze tedy vidět situace ohledně rovných příležitostí pro muže a ženy na trhu práce se sice pomalu zlepšuje, ale stále tu existují jisté nerovnosti, které poukazují na znevýhodněnou pozici žen.

České ženy se tedy na trhu práce objevují již zhruba po tři generace. Představují tak 45% celkové pracovní síly (plný úvazek), ženy pracující na částečný úvazek představují asi 9%.⁶⁰ Důvod takto relativně velkého podílu žen na trhu práce spočívá zejména v nutnosti zajistit druhý příjem v rodině (kromě příjmu muže) a dále také v tom, že ženy více aspirují k budování vlastní kariéry, a tak je nezbytné být součástí pracovního trhu. Dle výzkumů (Čermáková, 2000, Chaloupková, Šalamounová, 2004) *„české ženy, stejně jako muži tradičně připisují svému pracovnímu uplatnění vysokou hodnotu... participace na trhu práce je pro většinu žen přáním souvisejícím s potřebou*

⁵⁹ KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2007, s. 82.

⁶⁰ TOMĚŠOVÁ BARTÁKOVÁ, H. *Cesta zpátky : návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Brno : muni PRESS, 2009, s. 20.

seberealizace... Navíc zvládat tzv. „dvousměnný provoz“ (zaměstnání na plný úvazek a zároveň péči o rodinu) zůstává ambicí většiny českých žen.⁶¹

Ani tento fakt však příznivě neovlivnil nerovné pozice mužů a žen na trhu práce ani dělbu neplacené práce (zejména práce v domácnosti). Český trh práce je tedy stále mnohem příznivěji nakloněn mužům.

⁶¹ Tamtéž.

3. Diskriminace žen v řídicích pozicích

Když se řekne diskriminace, většině z nás se hned vybaví nějaké nerovné zacházení, znevýhodňování ostatních z určitých důvodů (na základě rasy, vyznání, pohlaví, politického smýšlení...), ale můžeme se setkat s pojmem pozitivní diskriminace či afirmativní (pozitivní) akce⁶², což představuje různá opatření, která se soustřeďují na konkrétní skupinu – například na ženy – jejichž cílem je snaha odstraňovat diskriminaci a omezení určitých skupin, která vycházejí ze stereotypních postojů a chování diskriminujících.

Zaměříme-li se ale na diskriminaci v obvyklém smyslu slova, může se v této oblasti genderu v managementu týkat několika oblastí. A to zejména nerovných pozic mužů a žen ve vedoucích pozicích a v platových nerovnostech žen a mužů. Oběma oblastem bude věnována samostatná kapitola, která každou problematiku více přiblíží.

3.1 Nerovné postavení žen v manažerských pozicích

Definujme nejdříve další pojmy, které s diskriminací žen a jejich nerovnými pozicemi souvisejí a brání jim tak v budování manažerské kariéry. Jedním takovým je termín „skleněný strop“ – jedná se o neviditelnou bariéru, kterou představují tradiční stereotypní postoje bránící tomu, aby se ženy plně prosadily zejména při postupu do vyšších pracovních pozic. Jsou to tedy určité formální či neformální bariéry znemožňující přístup na tyto pozice nebo znesnadňující přístup ke způsobům a cestám, jak se tam dostat.⁶³ Existují překážky, které se na vzniku skleněného stropu mohou podílet. Mezi tyto překážky se dle Křížkové a Pavlici řadí společenské bariéry, které představují možnosti vzdělání nebo zisku práce či pracovního postupu. Lze

⁶² HUŇKOVÁ, M. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. Brno : NESEHNUTÍ, 2003, s. 19.

⁶³ Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2013-03-16]. Gender – základní pojmy. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy

řící, že se jedná o zakotvené genderové stereotypy. Dále jsou to informační bariéry spočívající v nedostatečné informovanosti o podílu žen v manažerských funkcích, což na jednu stranu působí jako by neexistovaly žádné rozdíly a nerovnosti, na druhou stranu to vede k demotivaci žen snažit se o získání řídicích pozic. Roli hraje také odlišnost, v tom smyslu, že zaměstnavatelé si jako pracovníky vybírají ty, kteří se od nich výrazně neodlišují. V případě, že je na řídicích postech více mužů, dá se předpokládat, že si jako své zaměstnance budou také vybírat muže. Genderové rozdělení trhu se na utváření skleněného stropu podílí velkou částí. Jde zejména o to, že v důsledku segregace pracovního trhu, se ženy, které se dostanou do vyšších pozic, prosadí spíše ve feminizovaných povoláních, která jsou automaticky považována za méně prestižní. Dále se můžeme setkat s pojmem old-boys networks. Muži mezi sebou vytvářejí systém sítí neformálních vztahů, do kterých pak žena těžko proniká, a dostává se pak skrze ně těžko do jiných, vyšších pozic. Dále se zde projevuje sexuální obtěžování, kterým jsou zatíženy ve většině případů pouze ženy.⁶⁴ Oproti tomu „skleněný výtah“ představuje podporu mužů, zejména v oborech, kde převažují ženy, v průběhu jejich kariéry a je jim tak umožněn snazší kariérní postup než ženám. To se projevuje zejména ve jednodušším a rychlejším povyšování v zaměstnání.

Méně častý, nicméně také používaný výraz je „skleněný útes“, což je „jev, který popisuje výzkum *British Journal of Management*, který poukazuje na předpoklad, že špatné hospodářské výsledky firem mohou vést k vyšší neochotě jmenovat ženy do vedení. V období poklesu ekonomiky totiž měly firmy, které jmenovaly do vedení ženy, konzistentně horší výsledky po dobu pěti měsíců před jejich jmenováním, než firmy, které vedením pověřily muže. Ženy ve vedoucích pozicích tak mohou být vystaveny větší kritice než muži na stejné pozici.“⁶⁵

⁶⁴ KRÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. *Management genderových vztahů*. Praha : Management Press, 2004, s. 92.

⁶⁵ *Feminismus* [online]. 2003 [cit. 2013-03-16]. Slovníček pojmů – skleněný útes. Dostupné z: <<http://www.feminismus.cz/slovnicek.shtml>>

Jako další termín je možno uvést „token“ či „tokenismus“. Vyjadřuje to situaci, kdy je člen určité skupiny v menšině oproti ostatním - například jediná žena mezi více muži. V praxi to znamená, že ačkoli se žena (manažerka) snaží skrýt svou ženskost, kterou vidí v kolektivní převaze mužů jako překážku a omezení, budou jí i tak dále přisuzovány ženské vlastnosti. Nadále tak přitahuje pozornost, je tak vystavena hodnocení okolí, které jí přisuzuje typicky ženské charakteristiky, kvůli kterým je více kontrolována. Ženy se v důsledku toho snaží pracovat mnohem více, aby dokázala, že není ve své pozici horší než muž. Často se však raději přizpůsobí tomu, jak jsou ostatními vnímány, a tak se tyto stereotypy stále reprodukuje.⁶⁶

Tato omezení často způsobují, že ženy se musí dvakrát tak snažit a být více schopné, než muži, aby se dostaly do manažerských pozic. To s sebou přináší řadu stresových situací a nejistot. Nejen tyto bariéry však hrají v diskriminaci žen roli. Podle T. Petersona a I. Saporta⁶⁷ lze rozlišit tři druhy ženské diskriminace, a sice lokativní diskriminaci, diskriminaci v rámci zaměstnání a hodnotovou diskriminaci. Lokativní diskriminace znamená, že „ženy jsou přijímány nebo povyšovány do jiných pozic než muži a mají nižší plat i prestiž.“⁶⁸ Diskriminace v rámci zaměstnání (within-job) ukazuje, že nerovnosti mezi muži a ženami jsou k nalezení na stejných pozicích, ve stejné firmě či podniku. Hodnotová diskriminace pak představuje fakt, že povolání, kde převládají ženy (jde o tzv. feminizovaná povolání) jsou celkově hůře hodnocena a jsou považována za méně prestižní. Vidíme tedy, že chce-li se žena ucházet o místo v řídicích pozicích, kde většinou převažují muži, musí se potýkat s řadou omezení, která ji čekají.

S diskriminací se však ženy nepotýkají jen při prostupu jednotlivými pozicemi, ale již při samotném ucházení se o práci. Vše začíná již nabídkou práce, kdy se můžeme setkat s diskriminujícími inzeráty:

⁶⁶ KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. *Management genderových vztahů*. Praha : Management Press, 2004, s. 94.

⁶⁷ HAŠKOVÁ, H., et al. *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2003, s. 6.

⁶⁸ Tamtéž.

„Hledáme ředitele... vedoucího propagace... asistentku... prodavačku... sekretářku.“⁶⁹

Tento výrok může zavádět k tomu, že do vedoucích pozic firma či organizace hledá pouze muže, zatímco na pomocné práce ženu. Pojem „vedoucí propagace“ však může představovat generické maskulinum a může tak být myšleno, že se do této pozice hledají jak muži, tak ženy. V případě, že je výrok považován za diskriminující se hovoří o tzv. přímé diskriminaci na základě pohlaví.⁷⁰ Dalším takovým příkladem může být:

„Požadujeme ochotu pracovat bez ohledu na čas ... Požadujeme absolutní časovou flexibilitu ... Vyžadujeme maximální pracovní výkon“⁷¹

Dle publikace, ze které jsou tyto výroky čerpány tu na první pohled nejde o žádnou formu diskriminace, ale s ohledem na nároky, které jsou požadovány lze vydedukovat, že práce je nabízena pouze těm, kdo jsou ochotni věnovat se 100% své práci, tzn. že například pro ženu se dvěma malými dětmi tato práce vhodná není, i mladé ženy, u kterých se očekává, že dříve či později založí rodinu pravděpodobně přijímány nebudou a opět se předpokládá, že místo je nejvhodnější pro muže.⁷² Stejně tak ale mají takovou šanci i ženy s odrostlými dětmi či ženy bezdětné. Nemusí se tak vždy jednat o diskriminaci žen.

Další oblastí, kde se žena setkává s diskriminací je přijímací pohovor. V praxi se ukazuje, že při pracovním pohovoru zaměstnavatelé nekladou důraz ani tak na kvalifikaci, vzdělání, či praktické zkušenosti uchazeček,

⁶⁹ HUŇKOVÁ, M. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. Brno : NESEHNUTÍ, 2003, s. 7.

⁷⁰ Existuje také diskriminace na základě pohlaví – nepřímá. Jedná se o situaci, kdy zákon, politika nebo praxe, které se jeví na první pohled jako neutrální, mají neadekvátně negativní vliv na příslušníky jednoho pohlaví (např. zaměstnavatel rozhodne, že zaměstnanci na částečný úvazek nemají nárok na penzijní připojištění, které hradí zaměstnancům na plný úvazek: vzhledem k tomu, že na částečný úvazek pracují téměř výhradně ženy, působí toto opatření diskriminačně proti nim. (KOLEKTIV AUTORŮ ČMKOS. *Kolektivní vyjednávání aneb uplatnění rovnosti mužů a žen v praxi*. Praha : ČMKOS, 2007, s. 177.)

⁷¹ Tamtéž.

⁷² Tamtéž.

jako na jejich věk, počet dětí, rodinný stav apod. Mnohdy se pak stane, že na základě odpovědí, které se zaměstnavateli „nehodí“ je žena vyloučena z výběrového řízení. Mezi takové otázky patří např.:

„Plánujete rodinu?“

„Jaký je Váš zdravotní stav, budete mít v nejbližších pěti letech děti?“

„Kdo se Vám stará o děti?“

„Jste vdaná? Žijete s manželem?“...“⁷³

Z právního hlediska by však takové otázky neměly být vůbec pokládány, nicméně pokud jsou položeny nemusí na ně uchazečka o pracovní místo odpovídat. Personalistovi pak může kladení těchto otázek způsobit i problémy.

Důležitým faktorem ale také je, jak se každý cítí – jaké má subjektivní postavení ve společnosti. Zatímco ženy více vnímají své nižší šance, muži o zhoršeném přístupu žen k řídicím pozicím příliš nemluví, pro ně jsou šance mužů i žen na úspěch spíše vyrovnané. Z výzkumu Aleny Křížkové a Lenky Václavíkové-Helšusové, uvedeném v jedné z jejich publikací⁷⁴, vyplynulo, že ženy či muži, kteří se setkali s diskriminací na pracovišti uváděli odlišné subjektivně vnímané příčiny – u mužů se objevovaly jako příčina osobní důvody a politické názory, u žen pak také osobní důvody a pohlaví. Častěji se u nich také vyskytuje jako důvod diskriminace věk (u žen 32%, u mužů 24%). Celých 39% žen, které se setkaly s diskriminací uvedlo jako příčinu právě pohlaví, u mužů tato příčina zahrnuje pouze 3%. Jelikož byl ale výzkum prováděn v roce 1995 budou tato čísla již odlišná. Můžeme se domnívat, že vzhledem k pokročilé době a větším snahám zlepšit pozici žen v přístupu do manažerských pozic, by pohlaví jako příčinu diskriminace uvedlo nižší procento žen.

⁷³ Tamtéž, s. 8.

⁷⁴ KRÍŽKOVÁ, A., VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, L. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2002, s.34.

3.2 Platové nerovnosti

Oficiální národní i nadnárodní dokumenty deklarují, nebo se snaží o rovnost žen a mužů, a to i ve výdělcích. Například Evropský pakt pro rovnost žen a mužů si klade jako jeden z cílů „*odstranit rozdíly mezi ženami a muži v oblasti zaměstnávání a sociální ochrany, včetně rozdílů v odměňování žen a mužů...*“⁷⁵ U nás je zásada stejné mzdy zakotvena v zákoníku práce (§ 110). Přesto existují v platech manažerů a manažerek značné rozdíly. Záleží však na tom o jaký typ managementu se jedná, resp. o jakou jde úroveň řízení a jaká je velikost té které firmy. Co se týče top managementu (první a druhý stupeň řízení) tak jsou dle J. Vlacha součástí běžných příjmů ještě odměny za členství manažerů v domácích či zahraničních orgánech společností. Mzdy vedoucích pracovníků na třetí úrovni řízení pak náleží interním mzdovým předpisům každého podniku a bývají otázkou kolektivního vyjednávání, čímž jsou v podstatě veřejně kontrolovány a nemůže tak dojít k diskriminaci.⁷⁶ Existují také individuálně sjednávané výdělků. Zaměstnavatel se pracovníku zeptá, jaký plat by si pro sebe představoval. Zde se však objevuje rozdíl mezi muži a ženami, a to v tom, že muži jsou schopni tvrději vyjednat a asertivněji prosadit nárok na vyšší platové ohodnocení. Pro ně, jako pro živitele rodiny je podstatné, jak bude za svou práci ohodnocen.⁷⁷ Ženy se samy často při vyjednávání platových podmínek neodvážejí požadovat vyšší sumu, a to zejména z důvodů obav o místo. Ženy často považují svou pozici za nejistější, raději se tedy spokojí s nižším platem, než aby riskovaly konflikt kvůli vysokým požadavkům na mzdu. Dalším důvodem je také konkurence. Ženy se spíše spokojí s nižší mzdou, aby měly větší jistotu přijetí. Nevýhodou individuálně sjednávaných výdělků u žen je také fakt přerušování kariéry, což způsobí prohloubení ve mzdovém rozdílu. Úroveň rozdílů ve výdělků žen a mužů v managementu bych tedy přirovnala k jakési „sinusoidě“ – při nástupu do zaměstnání mají muži i ženy relativně stejně platy. Poté, v důsledku faktorů ovlivňujících kariéru, které jsou spíše na straně mužů, se zlepšuje právě jejich platové

⁷⁵ Evropský pakt pro rovnost žen a mužů (2011-2020), C 155/12.

⁷⁶ VLACH, J., et al. Gender v managementu. Praha : VÚPSV, 2008, s. 3

⁷⁷ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. Praha : VÚPSV, 2006, s. 95.

ohodnocení, později, s rostoucím věkem zaměstnanců, se nerovnosti opět postupně zmírňují.

Jak uvádí Vlach, ženy – manažerky, které vykonávají funkci na postu prvního stupně řízení často střídají zaměstnavatele. Soustřeďují se přitom spíše v organizacích, kde je nižší hladina výdělku, a tudíž i nižší platové ohodnocení manažerské práce. Ovšem v pozicích top managementu stále převažují muži. Nepodnikatelské organizace jsou naopak ze dvou třetin zastoupeny ženami.⁷⁸ Stejně tak tomu je i ve funkcích s nižším stupněm řízení. Muži ve vrcholovém managementu budou mít vyšší platové ohodnocení než ženy pracující na nižších úrovních řízení. Není tedy management jako management a vždy je nutné si uvědomit, jaké dva platy se porovnávají. To ovšem neznamená, že by ženy a muži na stejných pozicích a na stejném stupni řízení měli stejné mzdy. Největší mzdové rozdíly jsou zaznamenány v managementu první a druhé úrovně. Hlavním zdrojem těchto nerovností je již zmiňovaná podnikatelská oblast s individuálními smlouvami.⁷⁹

Rozdíly byly také zaznamenány v rámci soukromých a veřejných firem. Dle studie (z roku 1996) Eriksona, Gottwalda a Mrázka⁸⁰ je rozdíl v platu mužů a žen ve veřejných firmách 15%, zatímco v soukromých firmách nebyla zjištěna žádná odlišnost. Jiná studie (za rok 1998), kterou vedl Š. Jurajda⁸¹, mapovala rozdíly v platovém ohodnocení manažerů a manažerek v podnikatelských a nepodnikatelských sférách. Jako rozdíl ve výdělku v nepodnikatelské sféře je uvedeno 24%, v podnikatelské 30%. Pokud se však za vysvětlující proměnné faktory dosadil věk a vzdělání rozdíl mezi platy se změnil. A to tak, že v podnikatelském sektoru se snížil na 18% a v nepodnikatelském zvýšil na 31%. Jako odůvodnění tohoto rozdílu se uvádí fakt, že v nepodnikatelském sektoru mají muži vyšší vzdělání než ženy, v podnikatelském je tomu naopak.⁸² Lze tedy vidět, že ve mzdových

⁷⁸ VLACH, J., et al. *Gender v managementu*. Praha : VÚPSV, 2008, s. 34.

⁷⁹ Tamtéž, s. 39.

⁸⁰ Tamtéž, s. 14.

⁸¹ Tamtéž.

⁸² Tamtéž.

rozdílech nehraje roli jen pohlaví, ale i řada dalších kritérií jako je věk, vzdělání, velikost firmy, o jaký druh podnikání se jedná, podíl žen ve firmách na pozicích managementu apod. Vezmou-li se v úvahu všechny tyto faktory, opět se změní poměr platové nerovnosti – „*odhad rozdílu se snížil na 9% v nepodnikatelské a 19% v podnikatelské sféře. Tato část rozdílu není vysvětlena, a proto se předpokládá, že je způsobena diskriminací žen.*”⁸³

V roce 2006 provedl Jurajda a Paligorová⁸⁴ další výzkum, týkající se platových nerovností žen a mužů, tentokrát zabývající se nerovnostmi na pozicích nejvyššího managementu velkých firem. Údaje byly zpracovány za léta 2000-2004. Výzkum se však potýkal s řadou problémů, mezi které patří nízký podíl žen v top managementu – ženy na těchto pozicích představují zhruba 7% zaměstnanců, dále s tím související fakt, že pro funkce vykonávané muži tak často nejsou obsazené adekvátní pozice, které odpovídají stejné úrovni, na které vykonává práci žena. Z toho důvodu nelze objektivně posoudit rozdíly, a tak musely být tyto pozice z výzkumu vyloučeny. Faktory, dle kterých byly mzdové rozdíly posuzovány jsou věk, vzdělání, forma vlastnictví, velikost firmy, odvětví, podíl žen ve firmě a podíl žen na nižší a vyšší úrovni managementu. Výsledek analýzy je takový, že v pozicích nižšího managementu je výdělkový rozdíl 50%, ve vyšším pak 55%.⁸⁵ Rozdíly ve mzdách mužů a žen tedy není možné jednoduše generalizovat, ale je nutné vzít v potaz řadu podmínek, podílejících se na utváření nerovností. Roli nehraje čistě jen pohlaví, ale i řada dalších kritérií. Nejpodstatnějším faktem však zůstává, že ženy obecně jsou více zastoupeny na postech s nižší výdělkovou hladinou, zatímco muži převažují ve vyšších úrovních řídicích pozic, tudíž je jejich plat viditelně vyšší.

⁸³ Tamtéž, s. 15.

⁸⁴ Tamtéž.

⁸⁵ Tamtéž.

4. Rodina, domácnost a manažerská kariéra

Ačkoli se s postupem času zvyšuje počet žen, které se věnují práci, resp. snaží se budovat svoji kariéru, stále ve společnosti převládá stereotypní názor o tradičním postavení ženy jako pečovatelky o rodinu a domácnost. Z tohoto stereotypního smýšlení pak pramení řada komplikací, se kterými se žena ucházející se o vysoké pozice setkává. A je to převážně žena, kdo se musí potýkat s tím, jak co nejlépe a nejvýhodněji skloubit svůj pracovní a rodinný život. A právě v důsledku toho, že se čím dál vyšší procento žen soustředí na svou kariéru, vznikají alternativní podoby rodiny, které se významně odlišují od rodiny tradiční. Lze tedy zaznamenat značné rozdíly mezi tradiční a moderní rodinou, tak jak ji známe v dnešní podobě.

4.1 Historický kontext rodiny a postavení ženy v ní

Jak uvádí Ivo Možný ve své publikaci⁸⁶, měla rodina dva významy. Za prvé představoval pojem rodina více lidí, kteří žili pohromadě a společně se věnovali svému hospodářství. V čele této rodiny stála autorita platná pro všechny. Za druhé byla rodina chápána jako širší společenství příbuzných. V čele tradiční rodiny stál vždy otec, který představoval nejvyšší autoritu. Matka plnila výhradně roli pečovatelky o domácnost a o děti. Rozdíl mezi tradiční a moderní rodinou tkví také v tom, že partnera k sňatku si nevybírali sami ti, kterých se sňatek týkal, ale rozhodující slovo zde měli rodiče. Zásadní roli při výběru mělo zejména rozšíření rodinného majetku. Jedná se tedy o původní ekonomicko-právní hledisko manželství. Nezbytnou roli zde měla předmanželská smlouva, která byla považována za samozřejmou záležitost (oproti dnešnímu pojetí, kdy je vnímána spíše pejorativně). Při vstupu do manželství, tedy při zakládání pokračující rodiny šlo především o smlouvu, o právní akt, jednalo se takřka o uzavření oboustranně výhodného obchodu. Tento přístup se začal pozvolna měnit až v 19. stol.

⁸⁶ MOŽNÝ, I.: *Moderní rodina : Mýty a skutečnost*. Brno : Blok, 1990, s. 17n.

Co se týče moderní rodiny, ta se etablovala nejvíce od konce 17. a v průběhu 18. století. V té době došlo ke změnám v organizaci práce a v rodinném uspořádání. To způsobilo, že hospodaření a pracovní sféra se oddělily od domova a počet příbuzných žijících v jedné domácnosti se snížil. Změnou bylo také to, že ženy už se nesoustředily jen na domácí práce a péči o děti, ale začaly se věnovat práci také mimo domov.

Další v čem se moderní rodina liší od tradiční je fakt, že hlavou rodiny již není pouze otec, ale i matka. Pokud jde o postavení ženy, dá se říci že přechodem k moderní rodině se její pozice výrazně zlepšila a role mužů a žen se vyrovnávají. Ženy se začínají více orientovat na svou kariéru a dochází i k případům, že muži zůstávají na rodičovské dovolené.

Velkou změnou v dnešním modelu rodiny je život, především mladých partnerů ve věku od 18 do 30 let, v nesezdaném soužití. Zakládají tak rodiny, aniž by byli spojeni sňatkem, jako tomu bývalo zvykem dříve v tradičních rodinách. Ještě dříve než však rodinu založí, tak společně většinou „jen“ žijí, cestují, dále se vzdělávají. Protože se velice rozmohlo podnikání věnují se i své kariéře. Z tohoto důvodu také stoupá průměrný věk, kdy se ženy vdávají a muži žení, a také věk, kdy počnou prvního potomka (viz kapitola 4.2).

V moderní rodině se také stala fenoménem dvoukariérová manželství, která představují podstatnou změnu soužití manželů oproti tradiční rodině. Tento model způsobu života partnerů spočívá budování kariéry muže i ženy, předpokladem je jejich vysokoškolské vzdělání a očekáván je kariérní postup.⁸⁷ Neznamená to ale, že by tento model byl bezproblémový. Sladování rodiny a kariérního života s sebou pro oba partnery přináší řadu stresových a náročných situací. Trend dvoukariérových manželství či rodin

⁸⁷ Dvoupříjmová manželství oproti tomu znamenají, že oba partneři sice mají své zaměstnání, ale na kariéru a kariérní postup nekladou, nedávají takový důraz jako u manželství dvoukariérových. Taktéž se nutně nepředpokládá vysokoškolské vzdělání manželů.

ovlivňuje také stav, kdy/v kolika letech, má žena první dítě, a tak také úzce souvisí s bezdětností – ať již chtěnou nebo nechtěnou.

Fenomén dvoukariérového manželství se dostává do popředí od 50. let 20. století. Žena již není pečovatelkou o děti a domácnosti, ale začíná pronikat na trh práce. Začínají se tak pomalu bořit stereotypy o tradičním postavení ženy. To s sebou přináší ale řadu komplikací – o ženě se začíná hovořit jako o špatné matce. Vydělávající žena, která se kromě domácnosti věnuje ještě práci měla dle sociologie negativní dopady na rodinu. Čím více se ale blížíme k současnosti, tím se postavení ženy lepší. Vznikají různé organizace, které podporují ženy v kariérním růstu, ve vstupu do politiky, což bylo dříve nemyslitelné – vstup žen do politiky ovlivňují zejména dané kvóty některých politických stran, vznikají také organizace, které pomáhají ve sladování rodinného a pracovního života, dále se můžeme setkat s řadou publikací podporujících vstup žen na pracovní trh a na vyšší pracovní pozice. To vše však dělí společnost na dvě základní skupiny – na ty, kteří ženy v takovémto postupu podporují a na ty, kteří jsou zastánci tradičního postavení ženy a sice, že matka se má hlavně starat o domácnost a děti.

4.2 Vliv kariéry na rodinný život a založení rodiny

To, že stále roste počet žen, které se z domácnosti dostávají na trh práce se podepisuje na rodinném životě. Ženy se tak výhradně nevěnují pouze svým „ženským povinnostem“ jako jsou domácí práce či péče o dítě, ale již se snaží vytvářet si svou pozici i v rámci pracovního života. Bohužel vzhledem k nutnosti skloubit obojí je pro ně komplikovanější věnovat se práci natolik, aby mohly snáze postupovat na vyšší pracovní pozice. Není to ovšem nemožné a řadě žen se úspěšně daří tuto situaci zvládat. Přes to si však ženy, jak uvádí Křížková a Pavlica, musejí určit čemu spíše dají přednost, a to zejména proto, že trh práce, obzvláště pracovní místa ve

vysokých funkcích, často neberou roli rodinného života vůbec v potaz.⁸⁸ Ženy, které se tak snaží budovat kariéru a postupovat na vyšší pozice se tak dříve či později potýkají s rozhodnutími, kdy založit rodinu či zda ji vůbec založit, pokud ano nebo už ji mají, tak jak nejlépe sladit práci a rodinný život dohromady.

Podle Marie Čermákové se na trhu práce objevují dvě kategorie žen, resp. ženské pracovní síly. Do první kategorie spadají ženy, pro které je rodina prioritou a práci vnímají jako nutný prostředek k tomu, jak rodinu zabezpečit pomocí druhého příjmu. I pro tyto ženy však hrají významnou roli výhody, které plynou ze začlenění se do pracovního procesu. Jedná se zejména o nezávislost díky vlastnímu příjmu, o vytváření kontaktů s okolím, sociální a nemocenské pojištění, sociální zabezpečení apod. Pro tyto ženy je však méně významná genderová rovnost. Druhou kategorií představují ženy, pro které je naopak stěžejní práce – svou práci vnímají jako prostředek vlastní seberealizace. Snaží se práci věnovat co nejvíce, aspirují na vyšší pozice a lepší platové ohodnocení. V případě, že ještě nemají rodinu, tak její založení odkládají na později či uskutečňují souběžně s prací, aniž by kariéru nějak omezily. Tuto situaci jim pomáhá zvládat partner nebo původní rodina. *„Tyto ženy přikládají větší význam genderové rovnosti, neodmítají politiku rovných příležitostí, i když nejvíce si cení individuálních schopností se prosadit.“*⁸⁹ Je tedy možné vypožorovat, že ženy spadající do první skupiny jsou evidentně více „smířeny“ se svým tradičním postavením v rodině, ačkoli si uvědomují znační výhody, které jim práce v zaměstnání přináší. Zatímco v druhé kategorii jsou to ženy spíše emancipované, usilující o vyrovnané pozice mezi jimi a muži.

Co se týče pochyb žen o založení rodiny, tak právě fakt, že se čím dál častěji dostávají ženy do vysokých funkcí ovlivňuje také tu skutečnost, že přibývá případů bezdětnosti. Ženy upřednostňují raději svou kariéru, a tak

⁸⁸ KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. *Management genderových vztahů*. Praha : Management Press, 2004, s. 77n.

⁸⁹ ČERMÁKOVÁ, M., HAŠKOVÁ, H. A KOL. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha : SÚAV ČR, 2002, s. 83.

zůstávají některé manželské páry věnující se své kariéře bez dětí. Není to však pravidlem, a dětí ve prospěch kariéry se vzdá jen minimum žen. S touto problematikou více souvisí oddalování založení rodiny. Muž i žena si nejprve potřebují vybudovat určité zázemí ve své pozici a teprve pak založit rodinu. U ženy je to ovlivněno zejména tím, že její kariéra je ve většině případů přerušena mateřskou dovolenou. Jak uvádí Možný překročil průměrný věk prvorodičky 27 let.⁹⁰ Už žen „kariéristek“ je tento věk často posunut až za hranici třiceti let. Čím déle však žena čeká na první početí, tím roste pravděpodobnost nemožnosti otěhotnění. Tedy také z tohoto důvodu stoupá počet bezdětných žen. Dle výzkumu VÚPSV⁹¹ se však muži i ženy shodují v názoru, že by ženy-manažerky děti mít měly. Pokud by se rozhodly opačně, svého rozhodnutí by časem litovali – jak žena, tak muž. Jednou z nejlepších možností, jak se tedy věnovat kariéře i rodině je dle téhož výzkumu podporující a pomáhající partner. Otázkou ale je, jakou roli by tedy muž v rodině hrál. Bude-li pomáhat ženě s péčí o děti, riskuje, že tím utrpí jeho mužská identita a pro okolí nebude skutečným mužem. Muž - otec se právě nejvíce identifikuje s rolí živitele rodiny. S tím se ztotožňuje i výrok vedoucího odboru: *„Aby si našla teda muže, který bude chtít být doma, což je samozřejmě taky možný. Ale asi je pravda, že většina z nás by s tím měla nějaký duševní problém. Protože by se cítili, že je společnost považuje za nějaký neschopný vydělat peníze.“*⁹² Je tedy vidět, že pro muže je jejich postavení v rodině jako jejího zabezpečovatele – zejména po finanční stránce – velmi důležitá. To může být také jedním z důvodů, proč na rodičovskou dovolenou stále odchází tak malé procento mužů (viz kapitola 4.5.2).

Kariéra se tedy značně podepisuje na fungování rodinného života, ať již jde o způsob soužití partnerů a vzájemnou pomoc a podporu při sladování pracovního a soukromého života, či o rozhodnutí, kdy a zda vůbec založit rodinu. To vše se také odráží v psychickém stavu obou, přičemž více bývají zatíženy ženy, a to z toho důvodu, že právě ony jsou ve většině případech

⁹⁰ MOŽNÝ, I.: *Rodina a společnost*. Praha : SLON, 2011, s. 199.

⁹¹ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 57.

⁹² Tamtéž.

postaveny před rozhodnutí „kariéra vs. rodina“, nebo při nejmenším před situací, jak co nejefektivněji zvládat obojí, aniž by jedno nebo druhé zanedbávaly. Muži mají tyto podmínky poměrně snazší, jelikož průběh jejich kariérního života je plynulý (většinou nepřerušují svou pracovní dráhu např. z důvodu rodičovské dovolené) a neočekávají se od nich, že právě oni by měli zásadně omezovat svůj pracovní výkon.

4.3 Dělbba rolí v rodině

V tradiční rodině byly role v rodině jasně stanoveny – muž byl živitelem rodiny, který ji zabezpečoval po finanční stránce a žena vykonávala (neplacenou) práci v domácnosti a pečovala o děti a rodinu. Při dělbě uspořádání rolí jde tedy zejména o vztah mezi placenou a neplacenou prací, přičemž neplacená práce zůstává nejčastěji údělem ženy. Ačkoli v dnešních rodinách stále převládá toto tradiční uspořádání rolí, tak s postupem času a vývojem podmínek, které umožňují ženám věnovat se budování své kariéry, se částečně proměňuje i fungování dělby rolí a prací v domácnosti. Vzhledem k zažitým stereotypům se však inovativní, menšinové modely často setkávají s kritikou společnosti. Můžeme rozlišit dva základní modely uspořádání rolí v rodině, a sice model tradiční a moderní (egalitární). Dle analýzy dat ISSP z roku 1994 byly zjišťovány souhlasy s konkrétními výroky (viz Tabulka č.3 níže), které měly porovnat vnímání rozdělení rolí v rodině v rámci obou modelů.

	Model T	Model M
A: Pracující matka může se svým dítětem vytvořit stejně vřelý a bezpečný vztah jako matka, která není zaměstnaná.	ne	ano
B: Předškolní dítě pravděpodobně strádá, pokud jeho matka pracuje.	ano	ne
C: Je-li žena zaměstnaná na celý úvazek, rodinný	ano	ne

Život tím v zásadě trpí.		
D: Nic proti zaměstnání, ale většina žen stejně touží po domově a dětech.	ano	ne
E: Být ženou v domácnosti je stejně uspokojivé jako mít zaměstnání.	ano	ne
F: Zaměstnání je pro ženu nejlepší způsob, jak být nezávislou.	ne	ano
G: Do rodinného rozpočtu by měli přispívat muž i žena.	ne	ano
H: Muž má vydělávat peníze a žena se má starat o domácnost a o rodinu.	ano	ne

Tabulka č.3. Základní schéma: „tradiční“ a „moderní“ model rodiny. Pramen: CHALOUPKOVÁ, J., ŠALAMOUNOVÁ, P. *Postoje k manželství, rodičovství a k rolím v rodině v České republice a v Evropě.* Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2004, s. 33.

Z tabulky vidíme, že to, co model tradičního uspořádání rolí v rodině odsouhlasí, to model egalitární popře a naopak. Postoje, které byly zjištěny by se tak daly dle Chaloupkové a Šalamounové rozdělit na tři základní sféry: míra souhlasu či nesouhlasu s tradičním modelem rozdělení rolí v rodině, podpora zaměstnání ženy a postoje k tomu, zda je žádoucí, aby se muži více než doposud zapojovali do péče o děti a domácnost.⁹³ První sféra příkládá ženě zásadní odpovědnost za starost o děti a celou domácnost. Také je zde významné to, že žena by měla upřednostnit rodinu před svou profesní realizací. Součástí této dimenze je souhlas respondentů s výrokem B. Do druhé dimenze se řadí význam ekonomické aktivity žen, vzhledem k ekonomickému přínosu do rodiny i jako možnost určité nezávislosti ženy na platu někoho jiného, zpravidla manžela/partnera. Výrok, který sem spadá je výrok A. Třetí dimenzi zastupuje fakt, že to, aby se muži více podíleli na práci v domácnosti, či na péči o děti nutně nemusí představovat model moderního rozdělení rolí, jak by se na první pohled mohlo zdát. Přesto, že se objevil názor, že na chodu domácnosti by se měla podílet žena i muž a

⁹³ CHALOUPKOVÁ, J., ŠALAMOUNOVÁ, P. *Postoje k manželství, rodičovství a k rolím v rodině v České republice a v Evropě.* Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2004, s. 33.

oba by měli přinášet příjem do společné domácnosti, převládá u domněnka, že hlavním živitelem by měl zůstat muž, zatímco na ženě by i přes výkon placeného zaměstnání měla zůstat hlavní zodpovědnost na fungování domácnosti.⁹⁴

Nicméně se to, jak se partneři dohodnou na plnění rolí v rodině odráží v možnostech skloubení rodiny a práce. Dělbou rolí je možné uchopit ze dvou hlavních úhlů pohledu, a sice jako péči o děti a jako rozdělení práce v domácnosti. Situaci vidí muži i ženy odlišně. Co se týče péče o děti, tak lze v tomto smyslu hovořit o tzv. genderovaném (de)familialismu, který poukazuje na to, „že *rodinná politika není generově neutrální, ale předpokládá, že péče o děti je záležitostí žen*“⁹⁵. Genderovaný de-familialismus byl typický pro rodinnou politiku před rokem 1989. Po roce 1989 se rodinná politika ubírá spíše ke generovanému implicitnímu familialismu. Dle Chaloupkové se tak prohlubuje důraz na dlouhodobou péči o dítě v rodině a současně se stále předpokládá, že starost o dítě náleží ženě, a že česká rodinná politika se nesnaží o větší zapojení mužů do péče o děti. Pokud však stát podporuje rovnost v péči o děti mezi ženami a muži, jde o negenderovaný typ familialismu.⁹⁶

I podle mužů-manažerů je péče o děti ryze ženskou záležitostí. Také si však uvědomují, že právě takováto odpovědnost je pro ženy překážkou při snaze zaměřovat se na svou kariéru. Takovíto muži sami sebe vnímají prioritně jako živitele rodiny a pokud tomu tak není, utrpí tak jejich mužská identita. Naopak pro muže je toto rozložení rolí výhodné a jeho pracovní život je podporován více. Mohla by se zde objevit námitka, že otec, který se věnuje výhradně práci, nemá tolik času na děti, v přehnaném případě, jakoby o ně neměl zájem. Muži dle Dudové, Křížkové a Fischlové ale tento fakt vnímají jinak. Pro ně je čas strávený v práci zároveň určitou formou času, který věnují rodině, a to v podobě výdělků. Zatímco u mužů se tedy čas pobytu v práci určitým způsobem počítá zároveň i jako čas, kdy pečují o rodinu, u žen je tento čas vnímán jako čas, který berou dětem ve prospěch své

⁹⁴ Tamtéž, s. 33n.

⁹⁵ CHALOUPKOVÁ, J. *Rodinné a pracovní dráhy mladých : holistická perspektiva*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2009, s. 57.

⁹⁶ Tamtéž.

kariéry. Musí se tak vyrovnávat s kritickým pohledem okolí.⁹⁷ Podle mužů-manažerů se ženy opatrování dětí nevěnují čistě z povinnosti a nutnosti, ale mají k tomu jisté biologické předpoklady – „*protože jsou k tomu puženy přírodou, případně proto, že si to tak přejí. Jejich nízká přítomnost na vedoucích pozicích je tak podle jejich názoru důsledkem jejich přirozené nebo svobodné volby.*“⁹⁸ Jejich názor by se tedy dal přirovnat k výroku D uvedenému v tabulce č.2. Kdyby tomu tak ale skutečně převážně bylo, hovořilo by se ve společnosti o diskriminaci z hlediska genderu? Ženy by se podle tradičního zastoupení rolí spokojeně staraly o rodinu a domácnost a muž by byl hrdým živatelem rodiny. Jistě, ženy mají větší mateřské pudy a jsou více spjaty se svými dětmi, to ale neznamena, že jejich údel spočívá pouze v péči o ně. Situaci nelze generalizovat na všechny ženy, ale touha některých po vlastní nezávislosti a seberealizaci je tak silná, že se nechtějí vázat pouze na rodinu, ale snaží se něco dokázat i v pracovní – veřejné sféře. Ženy-manažerky se však k problematice péče o děti staví více diferencovaně a nehodují se v určitém jednotném postoji. Jsou ženy, které volí jako prioritu rodinu – shodují se s muži v tradičním pojetím uspořádání rolí. Tyto ženy vidí až do období, kdy zakládají rodinu vyrovnané šance na úspěšné budování kariéry, poté se však primárně věnují rodině. Právě pro tyto ženy představuje mateřství a péče o děti radost, nepovažují to za překážku v jejich pracovním životě. Dále se můžeme setkat s tzv. ženami adaptabilními.⁹⁹ Ty se k této problematice staví tak, že nějakou dobu se budou starat o děti, po té se však intenzivně zabývají prací. To je možné po tom, co už se děti osamostatní, matka se jim nemusí naplno věnovat a může se tak snažit dále pracovat na své pozici v práci. Poslední skupinu představují ženy, které se rozhodly pro práci a kariéru. Tyto ženy kladou důraz na seberealizaci. A i když je pro ně pracovní život v popředí, neznamena to, že by rodinu zakládat nechtěly. „*Tyto ženy budují manažerskou kariéru i s dětmi a jsou přesvědčeny, že úspěšnou manažerskou profesní dráhu lze sladit s mateřskými radostmi a*

⁹⁷ DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 48n.

⁹⁸ Tamtéž, s. 50.

⁹⁹ Tamtéž, s. 52.

*povinnostmi.*¹⁰⁰ U těchto žen již není vidět ono „smíření“ s tradičním rozdělením rolí, ale snaží se efektivně rozložit práci, resp. v tomto případě starost o děti, tak aby zvládaly obojí a nepřišly tak o možnost budování své kariéry. To znamená, že např. pobývají na mateřské dovolené krátkou dobu, přenechají péči o děti další osobě, kterou může představovat i manžel/partner. Je tedy vidět, že jak mezi muži a ženami, tak mezi ženami navzájem existuje rozdílné vnímání toho, jak by měla být realizována péče o děti v rámci rodiny.

Další oblastí týkající se uspořádání rolí v rodině jsou domácí práce. V dnešních rodinách to stále vypadá tak, že většinu domácích prací vykonává žena. Muži se nejčastěji podílejí na drobných opravách v domácnosti či fyzicky náročnějších činnostech. Stav ale opět vidí jinak muži a jinak ženy. Muži situaci hodnotí, tak, že 93% žen pere, 38% žen vykonává běžnou údržbu v domácnosti, přičemž v 25% domácností se těmto činnostem věnuje muž. V 38% případů pak oba společně pečují o nemocného člena rodiny, nákupy zajišťuje 6% mužů, podílí se na nich 34,5% mužů.¹⁰¹ Podle žen je situace odlišná. Nejmenší shodu vykazala otázka po běžné údržbě domácnosti. Necelá polovina žen se domnívá, že tyto práce vykonávají převážně pouze ony. Dále u činností jako jsou nákupy nebo péče o nemocného člena rodiny ženy mnohem méně často uvádějí, že se na těchto úkonech podílí muž.¹⁰² Zodpovědnost za fungování domácnosti leží tedy převážně na ženě a nevnímá tak pomoc muže jako ekvivalentní s jejím podílem na chodu domácnosti. *„Česká rodina se tak ocitá někde napůl cesty mezi tradičně orientovaným modelem a změnou gender rolí, kterou by ženy pocítily jako významnou.*¹⁰³ Muži a ženy tak často vidí různé situace odlišně a na danou problematiku nahlíží z jiných úhlů pohledu.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 53.

¹⁰¹ ČERMÁKOVÁ, M. *Rodina a měnící se gender role – sociální analýza české rodiny*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 1997, s. 47.

¹⁰² Tamtéž.

¹⁰³ Tamtéž, s. 48.

4.4 Faktory usnadňující ženám kombinaci práce a rodiny

Jak již bylo mnohokrát řečeno, potýkají se ženy s tím jak efektivně zkombinovat své zaměstnání s péčí o rodinu a domácnost. V kapitole 1.2 byly popsány způsoby sladování soukromého a pracovního života jak z hlediska žen, tak i mužů. V této kapitole se zaměřím hlavně na možnosti, které pomáhají harmonizovat tyto dvě sféry ženám, protože jsou to převážně ony, kdo se potýkají s tímto problémem. Zejména ženy vykonávající vysoké funkce, nebo o ně alespoň usilující, mají situaci ztíženou tím, že v rámci těchto pozic předpokládá vysoké pracovní nasazení a flexibilita. Od manažerů/manažerek je často vyžadováno, aby v práci trávili více času, než vyžaduje běžná pracovní doba. Úspěšné skloubení pracovního a rodinného života je pak pro takové ženy velice obtížné, ale ne nemožné. Existuje řada opatření a strategií, které ženám v této problematice vycházejí vstříc. Tyto strategie pak napomáhají k vyrovnávání pozic mezi muži a ženami, které se snaží také budovat svou kariéru v rámci managementu. Kromě opatření ze strany zaměstnavatele uvedených v kapitole 1.2 se jedná o další možnosti sladování. Jde např. o pomoc partnera či využití placených služeb v domácnosti, mnoho žen se také rozhodne pro podnikání. Podle Aleny Křížkové je jednou ze strategií také odmítnutí sebeobětování se pro děti a rodinu. Tato strategie vznikla na základě toho, že si ženy uvědomují vlastní potřebu seberealizace.¹⁰⁴ To je jistě důležitý krok k tomu, aby se ženy, které stojí o budování vyšších kariérních pozic rozhodly k tomu do těchto pozic vstoupit.

Vraťme se ke strategii na základě pomoci partnera ženy-manažerky. Ačkoli se partner do určité míry podílí také na chodu domácnosti, převážná organizace stále zůstává na ženě. To dokládá i Dudová, Křížková a Fischlová: „*Ženy manažerky většinou žijí ve dvoukariérových manželstvích, kdy partner „pomáhá“ s některými činnostmi, které si sám vybírá, a celková*

¹⁰⁴ KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie manažerek*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2002, s. 37.

*organizace spočívá na nich.*¹⁰⁵ Muži tak přebírají odpovědnost zejména v činnostech, které se týkají údržby domácnosti či stavebních prací okolo domu. Pro ně je toto považováno za druh odpočinku. Volný čas pak věnují hlavně dětem: „*Ten volný čas, který mám, tak ve většině případech věnuju dětem. A rovnou říkám, že manželce, co se týká přes týden, s úklidem, s vařením a s tímhle tím vším pomáhám minimálně. Minimálně. To na rovinu. (Kadlec, vedoucí odboru, 2 děti 8 a 4 roky)*“¹⁰⁶ Muži se tedy v domácnosti soustřeďují především na fyzicky náročnější a technické práce, na ženách pak zůstávají činnosti jako je vaření, praní či úklid. Vše však záleží na dohodě mezi oběma partnery, a aby došlo k úspěšné kombinaci pracovního a soukromého života, je třeba, aby muž i žena byli s danou situací srozuměni a souhlasili v postupech, na kterých se dohodnou. Dle Marksové-Tominové by měl partner tedy alespoň počítat s tím, že žije se ženou, která nechce být pouhou „služkou“ v domácnosti, ale i po založení rodiny se bude chtít dále věnovat své kariéře. V tomto případě uvádí Marksová-Tominová následující záležitosti, které by si oba měli ujasnit:

Jak dlouho chce žena zůstat na mateřské/rodičovské dovolené?

Chce a může partner ženy na rodičovskou dovolenou? Pokud ne, jak a kdy je ochoten péči o dítě přebírat?

Jaká forma péče o dítě se oběma partnerům zdá nejlepší? Souhlasil by tatínek např. s tím, že dítě bude v domácnosti hlídat ženina matka?

Skutečně stojí partner za rozhodnutím ženy, i když si bude vědom, že jeho rodiče nebudou souhlasit?¹⁰⁷

Ačkoli reálná situace později může vypadat jinak, tak považuji za důležité se alespoň rámcově o dané problematice společně bavit a předběžně se dohodnout. Je důležité vyslechnout názor obou stran a vědět tak, do jaké míry partner souhlasí či nesouhlasí s vizemi partnerky a naopak. Mohou se

¹⁰⁵ DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 69.

¹⁰⁶ Tamtéž.

¹⁰⁷ MARKSOVÁ-TOMINOVÁ, M. *Rodina a práce – jak je sladit a nezbláznit se*. Praha : Portál s.r.o., 2009, s. 22.

tak vyvarovat pozdějším konfliktům, které by vyplynuly z odlišných představ každého z nich o společném soužití po založení rodiny.

V domácnosti, kde není možnost, aby vypomáhal partner, přicházejí na řadu placené služby. Tato alternativa bývá využívána zejména v domácnostech dvoukariérových manželství. Není tomu však tak často jako dříve. Dle Dudové, Křížkové a Fischlové se na využívání placených služeb v domácnosti podílejí hodnoty a normy, podle kterých dochází při využívání těchto služeb k narušování soukromí. Navíc na ženu, která sama nezvládá „své povinnosti“ je nahlíženo jako na špatnou hospodyně.¹⁰⁸ S tímto názorem jsem se setkala i osobně. Pocházím z malého města, kde každý ví hned o všem, co se kde děje. Jedna rodina (se třemi dětmi, v té době 17, 13 a 2 roky) se z panelákového bytu stěhovala do vlastního domu. Šlo o dobře finančně zajištěný manželský pár – oba jsou majitelé řetězce lékáren, tudíž poměrně časově vytíženi. Pro péči o dům, zahradu a 2leté dítě si najali paní do domácnosti. Celým městem se okamžitě začaly šířit řeči, „*jak je matka neschopná postarat se o dítě a domácnost, ale hlavně, že má dost času na tu svojí práci, doma pak neuvaří dětem ani večeři.*“ Vždy ale padla kritika pouze na tuto ženu, nikoli na otce. To opět dokládá, že společnost (zejména na vesnicích a menších městech) vnímá ženy primárně jako pečovatelky o domácnost a děti. Manažerky a manažeři, kteří vypovídali k této tématice pro výzkum v publikaci *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR* (s.70) byly podle přístupu k využívání placených služeb rozděleny do skupin na konzervativní, lhostejné a pokrokové. Do konzervativní skupiny spadali převážně muži, kteří předpokládají, že péči o domácnost zajistí jejich partnerka. Obecně mají zástupci této skupiny negativní postoj k placeným službám v domácnosti. Berou to jako zásah do svého soukromí. Lhostejnou skupinu představují respondenti a respondentky, kteří takové služby nepotřebují a domnívají se, že starost o domácnost zvládají. V tomto případě se to týká zejména manažerů a manažerek, které žijí v bytě, který nepotřebuje zvláštní péči a nemají děti, nebo už opustily domov. Ostatní spíše počítají s pomocí

¹⁰⁸ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 69.

rodinných příslušníků. V poslední „pokrokové skupině“ jsou manažeři i manažerky nakloněni možnosti využít placených služeb, tzn., že ochotně uvítají výpomoc s úklidem a údržbou domácnosti. Do této skupiny patří respondenti a respondentky, kteří si uvědomují hodnotu svého času, a tak činnosti, které je neuspokojují přenechávají práce pomocným silám.¹⁰⁹ Co se týče placené péče o domácnost převažuje tedy spíše negativní názor na její využívání. Naopak jde-li o placenou péči o děti, je na ni nahlíženo mnohem pozitivněji: *„Vzhledem k tomu, že podmínkou kariéry manažerek je nějakým způsobem zajistit péči o malé děti, uvažují všechny o možnosti zaplatit paní na hlídání či chůvu a skoro polovina z nich takovou službu skutečně využívá nebo využívala.“*¹¹⁰ Zejména pokud opět není možnost využít pomoc z rodiny, musejí ženy sáhnout po této možnosti. Další instituce, které významně pomáhají rodinám s péčí o děti jsou například jesle, mateřská školka, či možnost „dětského koutku“ přímo na pracovišti.

Pro řadu žen, je další možnou strategií jak výhodně kombinovat kariéru s rodinou a domácností podnikání. Z výzkumu Aleny Křížkové se ukázalo, že právě možnost skloubení rodiny a práce je významným motivátorem žen ke vstupu do podnikání.¹¹¹ Respondentky při srovnání své pozice jako zaměstnankyně a jako podnikatelky uvedly, že podnikání je pro ně jako typ profese značně výhodný. A to nejen z hlediska flexibility organizace času, kterou si tak žena určuje podle svých potřeb, ale i vzhledem k působišti, kde podniká. Začínají podnikat v místě bydliště, což jim výrazně usnadňuje kombinovat fungování domácnosti i podniku.¹¹²

¹⁰⁹ Tamtéž, s. 70.

¹¹⁰ Tamtéž, s. 71.

¹¹¹ KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2004, s. 30.

¹¹² Tamtéž, s. 31.

4.5 Uplatnění rodičovské dovolené

Mateřská, resp. rodičovská dovolená¹¹³ představuje v životě ženy významný mezník. Ženy se tak často dostávají do situací, kdy se mění jejich hodnoty a priority. Péče o děti je považována v první řadě za záležitost žen, a tak jsou s rodičovskou dovolenou spojovány právě ony, proto mateřská dovolená. S pojmem otcovská dovolená se tak často již nesetkáme, i když se takové případy, kdy na rodičovské dovolené zůstává otec, byť minimálně, vyskytují (viz kapitola 4.5.2). Rodičovskou dovolenou mohou matky či otcové čerpat do tří let věku dítěte.

Dle Dudové, Křížkové a Fischlové lze ženy-manažerky rozdělit do tří skupin (obdobně jako je tomu u rozdělení žen v názorech na dělbu rolí v rodině) podle strategie jak využívají rodičovskou a mateřskou dovolenou. První skupinu představují manažerky orientované na rodinu. Ty zůstávají doma tři roky, i déle. Poté nastupují na nižší pozici v zaměstnání a vzdávají se tak manažerské funkce ve prospěch rodiny a péče o dítě. Druhá skupina žen-manažerek se pak spíše rozhoduje, zda kariéru přeruší jen nakrátko nebo budou střídat dobu, kdy se budou soustředit na práci, a kdy na péči o dítě.¹¹⁴ Toto střídání koncentrace na jedno či druhé záleží zejména na věku dítěte. V období, kdy je dítě malé a potřebuje matčinu péči se žena-manažerka věnuje právě péči o dítě a „*svou profesní aktivitu přizpůsobují potřebám malých dětí.*“¹¹⁵ Poté, co se děti více osamostatní se opět obrací svou pozornost na kariéru. Situaci ale mají ztíženou tím, že po návratu z rodičovské/mateřské dovolené nastupují na jiné místo a na své kariéře v podstatě musí pracovat od začátku. Naopak, jak uvádí stejná publikace, manažerky, které se snaží vrátit se do pracovního procesu co nejdříve nemají sice větší problémy s návratem na svou původní pozici, ovšem setkávají se mnohem více s tlakem okolí a jeho negativní kritikou. Minimální

¹¹³ Termín rodičovská dovolená se začal používat v roce 2001, aby nahradil původní termín „další mateřská dovolená“. Za touto změnou stálo zpřístupnění jejího čerpání i mužům, praxe se ale ve skutečnosti takřka nezměnila. (DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 62.)

¹¹⁴ Tamtéž, s. 65.

¹¹⁵ Tamtéž.

dobu rodičovské dovolené (asi do půl roku dítěte) však volí zhruba jen 1-2% žen.¹¹⁶ Tyto ženy se snaží stále si udržovat kvalifikaci a zůstat v kontaktu se zaměstnáním. Také mohou pracovat i mimo pevné pracoviště, a to dnes hlavně díky moderním technologiím. Problém nastává ale v okamžiku, kdy nemají jak se postarat o dítě v době, kdy musejí přesto být v zaměstnání. Jako nejčastější a obecně schvalované řešení je hlídání babičkami.¹¹⁷ Ne všechny ženy však mají možnost využít pomoci rodinných příslušníků. Další možností jsou pak nejrůznější placené služby na hlídání dětí, které si ale rodiny nebo ženy mnohdy nemohou dovolit. Zejména je-li jejich výkon v manažerské pozici teprve na začátku.

4.5.1 Dopady rodičovské dovolené na kariéru ženy

Dle A. Křížkové se mateřství do značné míry podílí na utváření strategií žen při harmonizaci pracovního a soukromého života. Mateřství je také jedna z kategorií, která určuje pozici žen v managementu. A to nejen žen, které již děti mají, nebo se chystají teprve rodinu založit, ale i žen, které zůstávají bezdětné: *„V důsledku stereotypizace ženských strategií a pojmání žen převážně jako skupiny s homogenními zájmy a charakteristikami jsou mateřstvím s důsledky, které pro pozici žen na trhu práce tato kategorie přináší, ovlivněny, resp. znevýhodněny všechny ženy bez rozdílu.“*¹¹⁸ U žen, které pak tedy usilují o to jak budovat svoji kariéru a postupovat na vyšší pozice se právě rodičovská dovolená počítá mezi překážku komplikující tyto snahy. Je to proto, že žena musí na nějaký čas přerušit své zaměstnání a tím se výrazně zpomalí možnosti kariérního růstu. Jak jsem uvedla již výše, tak organizace a firmy neberou rodinný život zaměstnanců v potaz a považují ho za subjektivní záležitost každého pracovníka. Ačkoli se někteří zaměstnavatelé snaží usnadnit svým zaměstnancům možnosti skloubení

¹¹⁶ TOMEŠOVÁ BARTÁKOVÁ, H. *Cesta zpátky : návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Brno : muni PRESS, 2009, s. 22.

¹¹⁷ Tamtéž, s. 66.

¹¹⁸ KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie manažerek*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2002, s. 38.

právě rodinného života a práce (viz kapitola 1.2), tak v manažerských pozicích se spíše očekává, že se muži i ženy budou naplno věnovat svým pracovním povinnostem.

Podle výpovědí respondentů (manažerů a manažerek) vedených pro výzkum v publikaci R. Dudové, A. Křížkové a D. Fischlové¹¹⁹ byly odvozeny dva hlavní negativní dopady na budování kariéry žen vyplývající z jejich pobytu na mateřské/rodičovské dovolené. Za prvé jde o přeřazení manažerky na jinou pracovní pozici, než byla původní, za druhé o to, že manažerka ztrácí kontakty s pracovištěm a svou kvalifikaci. Co se týče prvního problému, tak hlavní komplikace tkví v tom, že se zaměstnavatelé obávají toho, držet po dobu rodičovské dovolené ženě-manažerce její místo. Na toto místo tedy dočasně dosadí jiného pracovníka. Tato situace se však po návratu manažerky těžko řeší. Dalším důvodem, proč mateřství komplikuje ženě návrat do funkce je fakt, že zaměstnavatelé očekávají, že žena už se pak nebude tak intenzivně věnovat práci jako před nástupem na rodičovskou dovolenou a její flexibilita bude značně omezena. A ačkoli je povinností zaměstnavatelů nabídnout ženě po návratu odpovídající pozici té původní, jen zřídka je dodržována. Existují také případy, kdy je toto původní místo zrušeno a opět obnoveno, ovšem pod jiným názvem, aby na něj mohl nastoupit někdo jiný.¹²⁰ Takto pak na tento problém nahlíží různí zaměstnavatelé: *„...problém je v tom, že ten zaměstnavatel na té druhé straně se mu těžko jako drží místo pro vás tři roky. ... Podle právního řádu, ta firma jí musí nabídnout srovnatelnou pozici. To slovo srovnatelné je hodně relativní. ... Protože tam někdo je na tom místě. A tak musím zhodnotit situaci, kdo tam je, jestli je lepší nebo horší než ten druhý, který se má vrátit z mateřské dovolené. ... Když je ženská na mateřský, tak teď se s ní nepočítá, to budeme řešit až za ty dva roky, takže co na ni pak zbyde.“*¹²¹ Lze tedy vidět, že každý zaměstnavatel se k dané problematice staví jinak. Hodně také záleží na vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v té které organizaci.

¹¹⁹ DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 63.

¹²⁰ Tamtéž.

¹²¹ Tamtéž. Vybrané výroky.

Druhý problém, který představuje ztráta kontaktu s praxí, ztráta kvalifikace a zkušeností kvůli přerušení kariéry, je zejména ve specializovaných manažerských postech vyžadujících odbornou kvalifikaci závažný. O schopnosti a dovednosti, které však vycházejí z osobnostních charakteristik ženy (schopnost komunikace, vedení pracovního týmu, ...) nepřicházejí. Zaměstnavatelé manažeři se pak shodují v tom, vrátí-li se žena „po 24týdenní mateřské dovolené, svou kvalifikaci si uchová a zachování její pozice nepředstavuje žádný problém.“¹²² Na čím kratší dobu tedy ženamažerka svou kariéru přeruší, tím snazší a jistější je pro ni přijetí po návratu z rodičovské dovolené.

Problematika rodičovské/mateřské dovolené také úzce souvisí s platem žen-mažerek. Jde o jakýsi začarovaný kruh: „ženy mají v průměru nižší platy než muži a vybírají si partnery s vyšším platem a postavením => ženy proto z ekonomických (a dalších) důvodů zůstávají na rodičovské dovolené => nemohou tudíž věnovat tolik času a energie práci, zaměstnavatelé s tím počítají a jejich ohodnocení je nižší => to vede opět k tomu, že ženy mají v průměru nižší platy než muži a odcházejí na rodičovskou dovolenou.“¹²³

Aby však ženy (i muži) měli po rodičovské dovolené usnadněný návrat do zaměstnání, přišla společnost Image Lab s projektem „Vracíme se: chceme uspět v práci a mít šťastný domov“, jak uvedl server Novinky.cz.¹²⁴ V projektu, který je realizován formou kurzů, jde o to, aby rodiče, kteří se vrací z rodičovské dovolené získali sebevědomí pro jednání se zaměstnavatelem a byli schopni úspěšně zkombinovat návrat do práce s rodinným životem. Kurzy se zaměřují zejména na profesionální komunikaci, asertivitu a vyjednávání, sebeřízení – time management. Součástí kurzů jsou také lekce o tom, jak sepsat přesvědčivý životopis a motivační dopis či jak být úspěšný na pracovním pohovoru. V rámci projektu

¹²² Tamtéž, s. 64.

¹²³ Tamtéž, s. 62.

¹²⁴ Novinky.cz [online]. 15.4. 2013 [cit. 2013-04-17]. S návratem do zaměstnání po rodičovské dovolené pomáhají bezplatné kurzy. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/zena/deti/299099-s-navratem-do-zamestnani-po-rodicovske-dovolene-pomahaji-bezplatne-kurzy.html>>

je také možné zajistit si individuální koučing, který pomůže vyhledat pomoc při řešení konfliktních situací na pracovišti či v domácnosti. Může se tak výrazně urychlit a usnadnit zvládnutí v rámci pracovní role. Kurzy jsou zdarma, podmínkou však je bydliště v Praze.¹²⁵

Jak lze tedy vidět vznikají v současné době organizace, které se snaží napomoci rodičům s návratem na trh práce, což po rodičovské dovolené nebývá snadné. Ať se již jedná o návrat na původní pracovní místo či se rodič uchází o novou pracovní pozici, existují vždy šance, jak znovu na poli pracovního života uspět. Nemusí to však být jen díky určitým kurzům a lekcím, jde také zejména o samotné snahy dotyčného člověka.

4.5.2 Muži na rodičovské dovolené

Muži na rodičovské dovolené mohou být jednou z alternativ, jak umožnit ženě-manažerce nepřerušit její kariéru a podílet se tak výrazně na sladování jejího, resp. společného rodinného a pracovního života. Dle Dudové, Křížkové a Fischlové¹²⁶ by se tedy dalo očekávat, že pro partnery žen manažerek, zejména manažerek na prvních a druhých úrovních řízení, by k pobytu na rodičovské dovolené mohli mít příznivější postoj, jelikož zde nemusí tolik řešit ekonomické důvody, vzhledem k tomu, že manažerky na takto vysokých pozicích mají vysoký plat. Situace je však taková, že i přes svůj relativně vysoký výdělek, si ženy vybírají muže s podobným nebo lepším socioekonomickým statusem (viz výše). Pokud má ale žena vyšší postavení a platové ohodnocení než muž, tak je pravděpodobnější, že muž na rodičovskou dovolenou nastoupí.¹²⁷ Muži na rodičovské dovolené tak představují v České republice zhruba pouze 1%.¹²⁸ Příčin nízkého podílu

¹²⁵ Tamtéž.

¹²⁶ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 63.

¹²⁷ MAŘÍKOVÁ, H., RADIMSKÁ, R. *Podpora využívání rodičovské dovolené muži*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003, s. 10.

¹²⁸ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006, s. 62.

mužů, kteří zůstávají doma s dítětem je mnoho. Celosvětově podílející se faktory, které uvádí H. Maříková a R. Radimská ve své publikaci¹²⁹ jsou uvedeny z výsledků výzkumů Lindy Hass (1988) či quebeckého výzkumu na objednávku vládní Rady pro postavení ženy (1995) – popis výzkumů viz příloha IV. Mezi tyto faktory patří sociodemografické faktory – muži, žijící v nesezdaném soužití odcházejí na rodičovskou dovolenou častěji. Nezůstávají však doma hned, ale až několik měsíců po porodu. Dále jsou to fyzické faktory související s biologickými předpoklady – matka musí např. několik prvních měsíců dítě kojít. Již zmíněné ekonomické faktory hrají největší roli podle toho, jaký je příjem ženy a muže v domácnosti. U faktorů spojených se zaměstnáním a pracovním prostředím ovlivňuje rozhodnutí muže zůstat doma zejména pozitivní přístup zaměstnavatele a kolegů. Jako nejvýznamnější faktor se však z výzkumu L. Hass ukázaly postoje vůči genderovým rolím. Jako poslední jsou uvedeny vztahové faktory a podpora okolí. Zde je dle výzkumu pro muže důležité to, zda zná nějaké muže ve svém okolí, kteří jsou, příp. byli na rodičovské dovolené a zda je podporován okolím. Velkou roli také hraje to, zda s tím souhlasí matka, což tak vždy nemusí být.¹³⁰ Srovnáme-li tyto příčiny s čistě českým prostředím, které jsou uvedeny Michaelou Marskovou-Tominovou¹³¹ vykazují největší shodu ekonomické faktory a faktory postojů vůči genderovým rolím. To, aby byl muž na rodičovské dovolené si řada domácností nemůže dovolit z toho důvodu, že muži mají v průměru vyšší platy než ženy. Postoje vůči genderovým rolím jsou zde spojeny se stále konzervativními představami naší společnosti. Z výzkumu Sociologického ústavu AV ČR (2004) vyplynulo, že 67% respondentů-mužů a 61% respondentek-žen se domnívají, že není v pořádku, aby muž zůstal doma. Dále vypovídaly ženy, které žily s partnerem, který se nikdy celodenně nestaral o malé dítě. S otcovskou dovolenou by tedy souhlasilo pouze 24% dotázaných žen.¹³² Matky, které s tímto naopak souhlasí, se pak mohou potýkat s negativní kritikou okolí – ostatní je považují za „krkavčí matky“.

¹²⁹ MAŘÍKOVÁ, H., RADIMSKÁ, R. *Podpora využívání rodičovské dovolené muži*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003, s. 10.

¹³⁰ Tamtéž, s. 10n.

¹³¹ MARKSOVÁ-TOMINOVÁ, M. *Rodina a práce – jak je sladit a nezbláznit se*. Praha : Portál s.r.o., 2009, s.103n.

¹³² Tamtéž, s. 103.

Muži na rodičovské dovolené tedy představují spíše výjimku. Osobně si myslím, že tato situace se dlouho nezmění a rodičovská dovolená bude stále záležitostí výhradně žen, ať již z biologických předpokladů, či zažitých rolí v rodině.

5. Názory veřejnosti na genderové aspekty v managementu

Z předchozích kapitol vyplynulo, že společnost se k rozdělení genderových rolí v rámci managementu a s tím souvisejících rolí v rodině a domácnosti staví stále ještě značně stereotypně. Tedy, že výkon vysokých pozic a finanční zabezpečení rodiny je spíše doménou mužů, zatímco odpovědnost za rodinu a domácnost leží na ženě. A to i přes to, že se již ustálil model dvoupříjmových a dvoukariérových manželství. Ženy jsou primárně spojeny s neplacenou prací v domácnosti. I skutečnost je však taková, že kromě zaměstnání vykonávají většinu domácích prací a péči o rodinu, a to bez ohledu na svou práci a postavení. Jak uvádí i Křížková: „*Ve společnosti je s nimi jednáno jako se ženami více než jako s někým, kdo reprezentuje určitý pracovní post. Jsou tedy v celé řadě situací vnímány více skrze svůj gender než svou společenskou pozici.*“¹³³

Názory se dále liší v rámci vysokoškolsky vzdělané populace, a to zejména v otázce po rovných příležitostech. Dle výzkumu Křížkové a Václavíkové-Helšusové¹³⁴ jsou vysokoškolsky vzdělaní pracovníci z 92% spokojeni se vztahy mezi muži a ženami na pracovišti. Naopak muži jsou více spokojeni s postavením žen v České republice než samotné ženy. Muži tedy hodnotí postavení žen lépe, než jak ho subjektivně prožívají ženy. Důvodem, který byl nejčastěji zmiňován jako diskriminační faktor žen v pracovním životě bylo mateřství. Rozdíly byly také zaznamenány v názorech na možnosti dosažení úspěchu při budování kariéry. Vyrovnané šance obou pohlaví v tomto ohledu vidí polovina mužů, ale pouze třetina žen. Výzkum se nadále zabýval hodnocením žen v zaměstnání. Na základě toho vyvstaly tři typy výroků (jednotlivé výroky uvedeny na grafu č.2 níže):

Za prvé jde o názor, který uvádí, že pozici žen v zaměstnání ovlivňují problémy možných kvalitativních indispozic žen („ženy nemají schopnosti, které jsou požadovány“, „ženy nemají přirozenou autoritu“).

¹³³ KŘÍŽKOVÁ, A., VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, L. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2002, s.28.

¹³⁴ Tamtéž, s. 37.

Druhým typem výroků, jsou názory o nedostacích žen v pracovním prostředí spojených s angažovaností ženy v rodině a domácnosti („ženy mají málo času kvůli rodinné zátěži“, „ženy omezuje těhotenství s péče o malé děti“, ženy nejsou stabilní pracovní silou“).

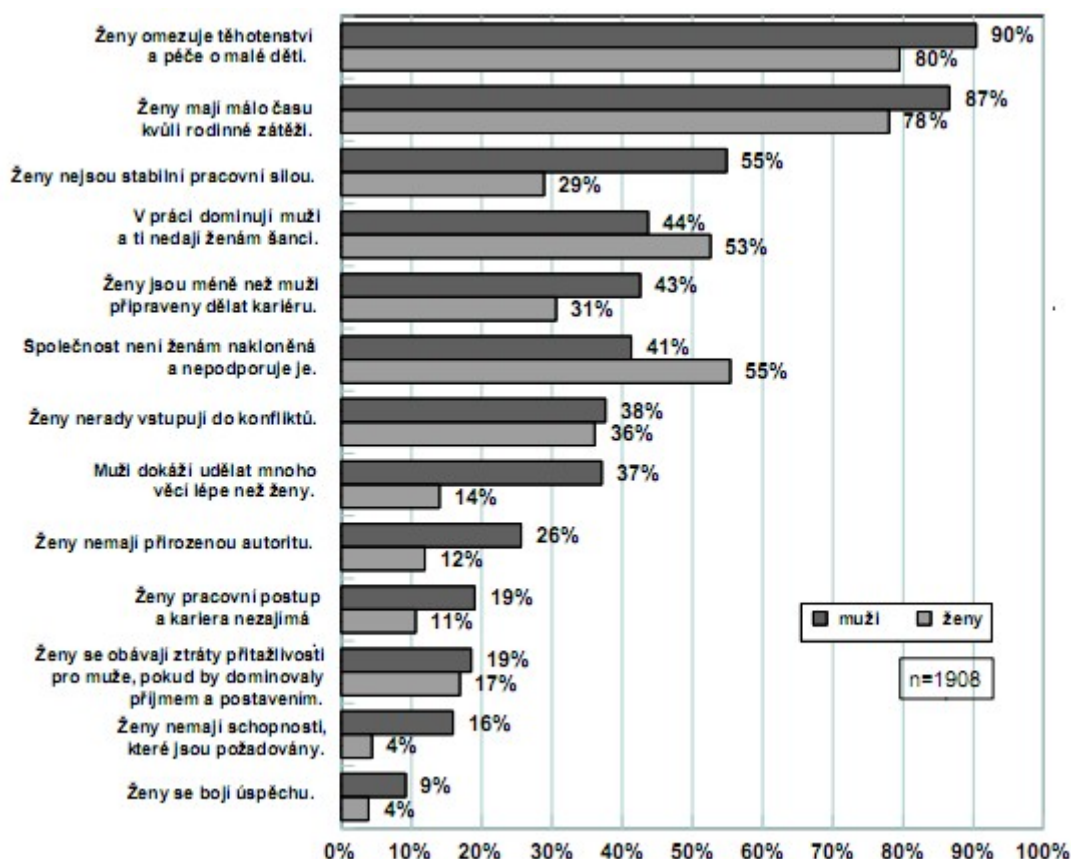
Třetí typ názorů znázorňují výroky konstatující hostilitu společnosti vůči ženám („společnost není ženám nakloněna a nepodporuje je“, „v práci dominují muži a ti nedají ženám šanci“).¹³⁵ Největší shoda v platnosti výroků byla zaznamenána v názorech o nevýhodách žen v pracovním prostředí kvůli roli ženy v domácnosti a péči o děti. Naopak nejmenší shoda byla podle Křížkové a Václavíkové-Helšusové spojena s kvalitativními nedostatky z hlediska možné profesionality žen. Většina respondentů se shodla v tom, že významnou překážkou a omezením je pro ženu těhotenství a péče o malé dítě a domácnost. To společnost považuje za neměnný fakt, a tato omezení se tak stávají argumentem pro diskriminaci žen v nejrůznějších oblastech, zejména pak v pracovní sféře. Na otázku, kdo by pak měl odstranit nerovnosti mezi ženami a muži, odpovídali muži i ženy shodně – nerovnosti by měli odstraňovat muži i ženy společně. V tom se obě pohlaví shodují ze 48%. Dále by nerovnosti měly být řešeny pomocí legislativy. Na tu spoléhá 47% žen a 32% mužů. A názor, že by se na dosavadní situaci nemělo měnit nic zastává 14% mužů a pouhá 2% žen.¹³⁶

Graf č.2 níže ukazuje konkrétní výroky a míru souhlasu mužů a žen s nimi. Jak je vidět, tak nejvíce respondentů a respondentek souhlasí s výroky týkajících se omezení žen z důvodů mateřství a nutnosti péče o domácnost. Naopak nejmenší vzorek reprezentoval výroky o strachu žen z úspěchu a o nedostatečných schopnostech. V převážné většině vykazovali větší míru souhlasu s danými výroky muži. Ženy souhlasily více pouze s názory, které zmiňovali určitou formu znevýhodnění žen v rámci pracovního života („v práci dominují muži a ti nedají ženám šanci“ a „společnost není ženám nakloněna a nepodporuje je“). Všechny uvedené výroky z grafu lze dle mého názoru počítat mezi překážky (společenské na základě stereotypů),

¹³⁵ Tamtéž.

¹³⁶ Tamtéž, s. 38.

překážky v kompetencích (nedostatečné schopnosti), omezení plynoucí z rodinné role (těhotenství, péče o děti a domácnost). Při spojení všech těchto argumentů, které se ve společnosti vyskytují, pak dochází ke vzniku obecných předpokladů, že ženy pro výkon řídicí pozice nejsou tak dobře uzpůsobeny jako muži, tudíž jsou automaticky méně podporovány ve svých snahách budovat kariéru.



Graf č.2 Hodnocení postavení žen ve společnosti. Pramen: KŘÍŽKOVÁ, A., VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, L. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích.* Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2002, s.38.

Další výzkum, který vedli švédští odborníci Kvand a Rasmussen se orientuje na názory mužů o ženách ve vedoucích pozicích. To jaký přístup mají muži k ženám na pracovišti se výrazně odráží v tom, jak může kariéra ženy probíhat. Na základě výzkumů Kvanda a Rasmussena¹³⁷ byli rozděleni

¹³⁷ Dle autora lze výsledky výzkumu aplikovat i na české muže.

švédští muži do několika skupin podle toho jak se chovají a jaký mají přístup k ženám vzhledem k tomu, jaké mají postavení v organizaci.

První skupinu reprezentují muži, kteří uvedli, že se neseťkali s ženami, které by pro ně představovaly soupeřky v kariéře. Tito muži si myslí, že hodnotí práci žen objektivně a nezaujatě na základě toho, jaké mají schopnosti. Nevyhraňují se nějak vůči ženám, ale spíše zaujímají pasivní odpor. To se projevuje v tom, že ženy nepodporují tolik, jako by podporovali muže. Výzkum ukázal, že manželky těchto mužů jsou většinou v domácnosti nebo vykonávají práci na částečný úvazek.

Ve druhé skupině jsou naopak zastoupeni muži, pro které ženy soupeře představují. Zpravidla sem patří mladí muži, kteří začínají pracovat na své kariéře. To jaká je situace žen v rámci pracovního života vysvětlují na základě jejich (ženských) nedostatků, a tudíž nejsou zastánci programů podporující ženy. Tyto opatření naopak považují jako možnou diskriminaci mužů. Jejich manželky pracují převážně na částečný pracovní úvazek.

Ve třetí skupině jsou mladí muži, kteří zatím nebudují svou kariéru. Pro tyto muže je typické, že si udržují dobré vztahy se ženami v organizaci a berou ohled na to, že existují situace, kdy jsou ženy na pracovišti diskriminovány. Tito muži se také často domnívají, že ženy mají pro výkon řídicích pozic dobré dispozice.

Poslední skupinu představují mladí muži, kteří prošli strmou kariérou a se svou nynější pozicí jsou spokojeni. Ti pak mají většinou dobré vztahy s ženami v řídicích pozicích a domnívají se, že jsou ženy diskriminovány. Tito muži by souhlasili, oproti druhé skupině, s využitím programů pro podporu žen v budování jejich kariéry. Nevnímají totiž organizaci jako generově neutrální a uvědomují si, že organizace je v tomto více nakloněna mužům.¹³⁸

¹³⁸ VLACH, J., et al. Gender v managementu. Praha : VÚPSV, 2008, s. 56.

Z výzkumu tedy vyplynulo, že názory mužů na ženy v managementu se značně liší. V zásadě bych tyto všechny jmenované skupiny rozdělila pouze na dvě, a to na skupinu, která ženy v jejich kariéře nepodporuje a považuje situaci za takovou, že pokud ženy nemají dostatečné schopnosti pro řízení, tak nemají nárok na to, aby využívaly podpůrných programů. Do druhé skupiny bych řadila muže, kteří naopak vědí, že ženy mají situaci na trhu práce a ve vyšších pozicích ztíženou oproti mužům, a tak programy usilující o vyrovnání pozic žen a mužů podporují. Na pracovišti, kde bude převažovat druhá skupina mužů, budou mít ženy jistě lepší pracovní podmínky, než tam, kde budou převážně ti, kteří se na ženy v těchto pozicích dívají „skrz prsty“. I pozitivní přístup okolí pak může ženy velice motivovat.

6. Volný čas manažerek a manažerů

„Nejvyšší postavení skýtá nejméně volnosti“ – tímto citátem římského politika a historika Crispa Gaia Sallustia by se dala kapitola o volném čase manažerů a manažerek uvést. Práce v managementu, obzvláště v tom vrcholovém, často znamená velice omezený volný čas. Obzvláště pak ženy-manažerky jsou v tomto více znevýhodněné, protože se právě v rámci svého volného času věnují ještě domácnosti a péči o dítě (mají-li rodinu a malé dítě). Pro osobní volno jim pak mnoho času nezbyvá. Právě v oblasti volného času se také objevují značné rozdíly mezi muži a ženami. Výzkum popisující rozdíly v trávení volného času mužů a žen z roku 1999, který uvádí Alena Křížková¹³⁹ by se dal shrnout tak, že muži se častěji věnují ve svém volném čase práci než ženy – kromě pracovní doby se minimálně jednou týdně zabývá prací 23% žen a 35% mužů. Co se týče samotných aktivit, které muži a ženy vykonávají, tak ženy tráví více času s rodinou a příbuznými, příp. sousedy, muži pak spíše s přáteli a spolupracovníky. Péči o děti se ve svém volném čase věnuje téměř třetina žen a desetina mužů, ženy se také více zabývají prací na zahradě, častěji čtou a chodí na procházky, zatímco muži mají větší prostor vyčleněný na studium jazyků, a na odborné činnosti. Svým zálibám pak muži i ženy dle výzkumu věnují stejné množství času. 62% žen i mužů tedy tráví čas u svých koníčků a zálib alespoň jednou týdně, zatímco 12% dotázaných nemá na tyto aktivity čas vůbec. Čas strávený s dětmi, případně činnosti okolo údržby domácnosti pak považují muži za součást odpočinku (uvedeno již v kapitole 4.4).

Uvedu-li problematiku z hlediska žen-manažerek, tak se jejich trávení volného času v některých oblastech výrazně liší od žen bez podřízených. Alena Křížková opět uvádí výzkum, zabývající se rozdíly ve volném čase žen se zaměstnanci a žen bez nich. Pracovat mimo pracovní dobu musí 59% žen s podřízenými a 42% žen bez podřízených. Výzkum také uvádí, že manažerky se také častěji se ve volném čase věnují sebevzdělání, zatímco

¹³⁹ KŘÍŽKOVÁ, A., VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, L. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2002, s. 31.

druhá skupina žen více upřednostňuje zábavu. Ženy v řídicích funkcích méně často sledují televizi a méně uplatňují dovolenou – tu si za příslušný rok (1999) vybralo 77% žen bez zaměstnanců, ale jen 47% manažerek.¹⁴⁰ Řekla bych, že vzhledem k pracovní vyčerpání žen ve vedoucích funkcích jsou tyto závěry celkem pochopitelné.

Jak již bylo řečeno, pro osoby v manažerských pozicích se stává běžné, že se v době svého osobního volna věnují ještě pracovním povinnostem nebo činnostem, které s jejich funkcí souvisejí. Situaci jim také značně usnadňují moderní technologie, díky kterým mohou být neustále v kontaktu s klienty, zaměstnavatelem, vyhledávat různé informace apod. Práci manažerů ve volném čase se zabývala i britská manažerská organizace Chartered Management Institute. Výsledky výzkumu mezi dvěma tisíci manažery a manažerkami jsou uvedeny internetovým serverem Novinky.cz.¹⁴¹ Výzkum poukázal na to, že respondenti se v rámci svého volného času minimálně 2,5 hodiny týdně věnují záležitostem okolo práce. Mezi činnostmi, kterými se manažeři a manažerky v době svého volna zabývají nejčastěji patří vyhledávání a pročítání informací z oboru. Z výzkumu také vyplynulo, že polovina pracovníků v managementu *„vlastních smarthon, notebook nebo tablet, kontroluje e-mail těsně před spaním a další čtvrtina opakovaně hned ráno po probuzení. 22 % manažerů pak sleduje e-mail i na schůzkách s přáteli a 9 % dokonce na romantických schůzkách s partnery“*¹⁴². 59% manažerů pak navštěvuje internetové stránky, které se týkají jejich práce, 32% čte časopisy, které jsou zaměřené na práci, 30% čte odborné knihy, 12% k práci využívá sociální média, třetina respondentů pak večer či o víkendech chodí na školení.¹⁴³ Výzkum tedy ukázal, že řada zaměstnanců v takto náročném zaměstnání nemá „klid“ v době svého volna. Otázkou je, zda je to zapotřebí nebo jde spíše o jakousi „profesní deformaci“ a zvyk. Osobně si myslím, že v pozici manažerů a manažerek je práce skutečně velmi časově náročná, však samotná pracovní doba často překračuje i 10

¹⁴⁰ Tamtéž, s. 33.

¹⁴¹ Novinky.cz [online]. 25.5. 2011 [cit. 2013-04-07]. Práce ve volném čase se stává normou. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/234435-prace-ve-volnem-case-se-stava-normou.html>>

¹⁴² Tamtéž.

¹⁴³ Tamtéž.

hodin denně, a tak je někdy nezbytné se pracovním záležitostem věnovat i ve volném čase. Na druhou stranu činnosti jako je např. kontrolování zpráv před spaním a těsně po ránu považují spíše za zažitý zvyk než povinnost, i když samozřejmě je v této funkci důležité být dostupný a v kontaktu s potřebnými lidmi.

Co patří mezi aktivity, které provozují nebo by rádi provozovali manažeři a manažerky, když už si najdou chvíli volna? Tím se zabývala studie firmy Kienbaum Executive Consultants GmbH pod názvem „Management času a vyváženost pracovního a soukromého života top manažerů“ uvedená na serveru [KarieraWeb.cz](http://kariera.cz)¹⁴⁴. Mezi respondenty patřilo 330 manažerů z deseti zemí. Dle výzkumu by většina manažerů chtěla více času na rodinu či partnera/partnerku a na sport. Třetina z nich by si pak ráda vyčlenila čas na ostatní záliby na kulturu, na kterou nemají skoro žádný čas. Jedna třetina manažerů by si představovala více času pro sebe. Chvíle strávené o samotě představují u 80% respondentů necelé čtyři hodiny týdně. Z uvedené studie dále vyplynulo, že zhruba polovina dotázaných propojuje soukromé činnosti s pracovními schůzkami, např. na golfu.

Co se týče dovolené, tak se na základě této studie ukázalo, že v roce 2004 disponovali manažeři průměrně dvaadvaceti dny dovolené. Čím více jsou pracovním vyčerpání, tím méně si dovolenou vybírají. Nejvíce dnů dovolené mají Francouzi, a sice 28. Naopak nejméně Bulhaři s 15ti dny.¹⁴⁵

¹⁴⁴ *KarieraWeb.cz* [online]. 12.8. 2005 [cit. 2013-04-07]. Topmanažeři a volný čas. Dostupné z WWW: <http://kariera.ihned.cz/2-16639100-q00000_d-4b>

¹⁴⁵ Tamtéž.

Závěr

V této části shrnu poznatky, ke kterým jsem v diplomové práci dospěla. Gender a tudíž genderově odlišné vnímání mužů a žen hraje ve společnosti významnou roli. V důsledku těchto odlišných přístupů jsou pak mužům a ženám připisovány jejich charakteristické „ženské“ a „mužské“ vlastnosti, na základě kterých má pak společnost od mužů a žen jiná očekávání. V rámci pracovního života se pak tyto vlastnosti a očekávání typického chování značně odrážejí v přístupu žen a mužů do různých odvětví a pozic, přičemž situaci mají komplikovanou zvláště ženy. Zejména jde-li o snahu vstoupit do řídicích funkcí či do oborů, kde převažují muži. Hlavním důvodem, který budování kariéry ženy v tomto směru ovlivňuje nejvíce, je nutnost sladit svůj soukromý a pracovní život, což je právě z pozice manažerky často nelehký úkol. A vzhledem k tomu, že v roli pečovatelky o domácnost a o děti je stále ve většině případech žena, muž se může plynule věnovat svému zaměstnání, aniž by byl takto omezován. A právě povinnost věnovat se práci i rodině bývá uváděna jako důvod nízkého zastoupení žen v řídicích pozicích. Je tomu tak zejména proto, že většina žen musí alespoň na nějakou dobu přerušit kariéru z důvodu mateřství. Řada z nich se pak již nevrátí na své původní pozice a vykonává méně náročnou nižší funkci, aby zde byla možnost harmonizace.

V další části práce jsem se věnovala rovným příležitostem mužů a žen. K problematice zavádění opatření podporující rovnost obou pohlaví se zaměstnavatelé a organizace staví různě. Velký střet názorů vyvolal návrh EU o zavedení kvót pro vyšší podíl žen ve vedení velkých firem. Co se pak týče příčin nerovností, je možno jmenovat intenzitu práce, vzdělání či flexibilitu, přičemž právě možnost co nejintenzivnější a nejflexibilnější práce je důležitým předpokladem pro výkon manažerské práce. Zde je žena opět znevýhodněna, jelikož je od ní očekáváno, že kromě zaměstnání se bude věnovat ještě (neplacené) práci doma, tudíž se nedokáže práci věnovat naplno.

Ve třetí kapitole jsem se zabývala diskriminací žen v řídicích pozicích, a to v otázkách nerovného postavení žen v těchto funkcích a dále jsem uvedla problematiku platových nerovností. V pracovním životě žen se během jejich snah v postupu do vyšších pozic objevují nejrůznější „neviditelné“ překážky jako je např. skleněný strop, skleněný útes či tokenismus. Tyto bariéry pak ženám značně ztěžují situaci jak po stránce pracovní, tak psychické. S diskriminací se však mohou ženy setkávat ještě před samotným nástupem do práce, a to během přijímacího pohovoru. Diskriminace v tomto směru tkví zejména v pokládání otázek personalistou týkajících se ženina rodinného stavu. Žena s dětmi, nebo žena u které se předpokládá, že do několika let nastoupí na rodičovskou dovolenou pak může být značně znevýhodněna na úkor někoho jiného. Vždy ale nemusí jít o formy diskriminace. Důležité je tedy odlišit, kdy se skutečně o diskriminaci jedná. V oblasti platového ohodnocení také můžeme najít rozdíly ve výdělcích žen a mužů, přičemž muži bývají finančně ohodnoceni lépe. Příčin by se dalo najít více. Jak jsem uvedla v práci, tak muži obecně jsou více zastoupeni ve vyšších úrovních managementu, proto mají vyšší plat. Je tedy na místě odlišovat jednotlivé stupně řídicích pozic, vzhledem k jejich obsazenosti muži či ženami. Dalším důvodem mohou být individuálně sjednávané výdělky, kdy jsou muži schopni si asertivněji vyjednat vyšší plat, zatímco ženy se spokojí s nižším výdělkem, než aby riskovaly svou pozici v organizaci. Důležitou roli hraje také ochota a možnosti pracovníků podřídit se pracovním potřebám a jak jsem již zmínila výše, v otázkách flexibility práce jsou na tom lépe muži. Tyto důvody bych zmínila jako nejpodstatnější. Samozřejmě se pak objevují další faktory, které hrají v platovém ohodnocení roli – jako je věk, druh podnikání, velikost firmy apod.

V další části jsem se věnovala problematice manažerské kariéry s ohledem na rodinu a domácnost. Na začátku kapitoly jsem uvedla historický kontext rodiny a postavení ženy v ní. Během historie prošla rodina četnými změnami a postavení ženy se postupně zlepšovalo. Výrazným fenoménem se pak v rámci moderní rodiny stala dvoukariérová manželství. Kariéra pak značně ovlivňuje chod domácnosti i rodinného života. Zatímco muži se ve

většinu případů mohou plynule věnovat svému zaměstnání a fungování domácnosti (z hlediska technických oprav, náročnější fyzické práce apod.), příp. péči o děti se věnují ve svých volných chvílích a považují to spíše za koníček, ženy bývají postaveny do situace, kdy si musí vybrat zda bude prioritou rodina či kariéra. Ať zvolí jakkoli, musí však vždy určitým způsobem zkombinovat obojí. Úspěšná harmonizace pak závisí na faktorech, jako je dohodnutá dělba rolí v domácnosti s partnerem, opatření v rámci zaměstnání, výpomoc rodinných příslušníků či placených služeb. Další co se významně podílí na kariéře (a to převážně na kariéře ženy) je mateřství rodičovská dovolená. Pro pracovní život to představuje zásadní negativní dopad v tom, že žena musí přerušit kariéru a poté řešit možnosti návratu na svou původní pozici. Značně se tak zpomalují možnosti dosahování vyšších pozic. V dnešní době už se také vyskytují případy, kdy na rodičovské dovolené zůstává muž, ovšem je to pouze minimum.

V páté kapitole jsem se zaměřila na názory veřejnosti na genderové aspekty v managementu. V první části této kapitoly jsem popsala názory na postavení žen ve společnosti na základě vysokoškolsky vzdělaných respondentů. Tyto názory se dají aplikovat na důvody, proč se tolik nepočítá se ženami ve vedoucích funkcích. Ve druhé části charakterizovala názory mužů na ženy v managementu. Obě části jsem vypracovala na základě výzkumů Aleny Křížkové (první část) a Kvanda a Rasmussena (druhá část) z příslušné uvedené literatury.

Poslední kapitola pojednává o volném čase manažerů a manažerek. Zde jsem uvedla zejména čemu se pracovníci manažerských funkcí ve volném čase věnují. Kromě toho, že se ukázalo, že většina manažerů a manažerek se i ve volných chvílích zabývá pracovními záležitostmi, vyplynuly také rozdíly v trávení volného času u mužů a žen a u žen s podřízenými a bez nich.

Shrnu-li tedy poznatky z této práce vzhledem ke stanoveným cílům, tak se v rámci managementu objevují značné rozdíly mezi ženami a muži. Zejména pak na základě toho, jak na manažery jako na muže a jako na

ženy nahlízejí zaměstnavatelé a okolí. Odlišná je i situace žen a mužů při snahách dosáhnout těchto funkcí. Jelikož je situace na trhu práce stále spíše nakloněna mužům (z důvodu nepřerušované pracovní dráhy či segregace pracovního trhu) tak mají i usnadněný přístup k řídicím funkcím a možnostem kariérního růstu. Často se také spekuluje o nedostatečných kompetencích žen k výkonu manažerské práce. Nejde však o nedostatek schopností a dovedností, jen se styly manažerské práce a přístup k ní, odvíjející se z jejich charakteristických osobnostních vlastností, u mužů a žen liší. Obě pohlaví tedy disponují různými vlastnostmi méně či více vhodnými pro management. Za nejzásadnější rozdíl mezi muži a ženami v průběhu manažerské kariéry, který vyplynul, však považují větší angažovanost žen v rodinné sféře a domácnosti. Právě žen se v převážně většině případů týká nutnost kombinace pracovního a soukromého života. Muži se na tomto také podílejí, ovšem největší zodpovědnost za chod domácnosti a péči o dítě zůstává ženě.

Rozdíly mezi muži a ženami můžeme tedy pozorovat na různých rovinách společenského života, a sice v rámci zaměstnání, rodiny i trávení volného času.

Použitá literatura

ČERMÁKOVÁ, M. *Rodina a měnící se gender role – sociální analýza české rodiny*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 1997. ISBN 80-85950-42-1

ČERMÁKOVÁ, M., HAŠKOVÁ, H. A KOL. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002. ISBN 80-7330-026-5

DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha : VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-32-8

Evropský pakt pro rovnost žen a mužů (2011-2020).

GAZDAGOVÁ M., FISCHLOVÁ, D. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi*. Praha : VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-31-X

GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1992. ISBN 80-85605-28-7

HABERLOVÁ, V., KYZLINKOVÁ, R. *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha : VÚPSV, 2009. ISBN 978-80-7416-053-0

HAŠKOVÁ, H., et al. *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-7330-048-6

HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie*. Praha : Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0381-0

HUŇKOVÁ, M. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. Brno : NESEHNUTÍ, 2003. ISBN 80-903228-1-6

CHALOUPKOVÁ, J. *Rodinné a pracovní dráhy mladých : holistická perspektiva*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2009. ISBN 978-7330-169-9

CHALOUPKOVÁ, J., ŠALAMOUNOVÁ, P. *Postoje k manželství, rodičovství a k rolím v rodině v České republice a v Evropě*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2004. ISBN 80-7330-062-1

JARKOVSKÁ, L., LIŠKOVÁ, K. *Genderové aspekty českého školství in Sociologický časopis/Czech sociological review, Vol. 44, No. 4*. Praha : 2008.

KOLEKTIV AUTORŮ ČMKOS. *Kolektivní vyjednávání aneb uplatnění rovnosti mužů a žen v praxi*. Praha : ČMKOS, 2007.

- KŘÍŽKOVÁ, A., SLOBODA, Z. *Genderová segregace českého trhu práce. Kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2009. ISBN 978-7330-165-1
- KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2007. ISBN 978-80-7330-125-5
- KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. *Management generových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8
- KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2004. ISBN 80-7330-060-5
- KŘÍŽKOVÁ, A., VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, L. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2002. ISBN 80-7330-035-4
- MARKSOVÁ-TOMINOVÁ, M. *Rodina a práce - jak je sladit a nezbláznit se*. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-615-5
- MAŘÍKOVÁ, H., et. al. *Proměny současné české rodiny*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2000. ISBN 80-85850-93-1
- MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. a kol. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1
- MAŘÍKOVÁ, H., RADIMSKÁ, R. *Podpora využívání rodičovské dovolené muži*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003.
- MOŽNÝ, I.: *Rodina a společnost*. Praha : SLON, 2011. ISBN 978-80-86429-87-8
- MOŽNÝ, I. *Moderní rodina : Mýty a skutečnost*. Brno : Blok, 1990. ISBN 80-7029-018-8
- TOMEŠOVÁ BARTÁKOVÁ, H. *Cesta zpátky : návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Brno : muni PRESS, 2009. . ISBN 978-80-210-5012-9
- VLACH, J., et al. *Gender v managementu*. Praha : VÚPSV, 2008. ISBN 978-807416-003-5
- VLACH, J. *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*. Praha : VÚPSV, 2005.

Internetové zdroje

Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2013-03-16]. Gender – základní pojmy. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy>

Feminismus [online]. 2003 [cit. 2013-03-16]. Slovníček pojmů – skleněný útes. Dostupné z: <<http://www.feminismus.cz/slovnicek.shtml>>

Gender Consulting [online]. 2013 [cit. 2013-03-23]. Gender Consulting. Dostupné z WWW:

<http://www.genderconsulting.cz/Gender_Consulting/Home.html>

Gender Management [online]. 2003-2004 [cit. 2013-03-22]. Slovníček – sdílení zaměstnání. Dostupné z WWW:

<<http://management.gendernora.cz/index.php?page=dictionary#S>>

Grant Thornton [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Women in senior management: still not enough. Dostupné z WWW:

<<http://www.gti.org/files/ibr2012%20-%20women%20in%20senior%20management%20master.pdf>>

Hrnews [online]. 14.9. 2012 [cit. 2013-04-04]. Studie : celosvětové zastoupení žen v managementu. Dostupné z WWW:

<<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/studie-celosvetove-zastoupeni-zen-v-top-managementu-id-1685793>>

KarieraWeb.cz [online]. 12.8. 2005 [cit. 2013-04-07]. Topmanažeri a volný čas. Dostupné z WWW: <http://kariera.ihned.cz/2-16639100-q00000_d-4b>

Lidovky.cz [online]. 11.3.2012 [cit. 2013-04-04]. Vedoucí pozice zastává minimum žen. Dostupné z WWW: <http://byznys.lidovky.cz/management-firem-je-muzskou-domenou-zen-je-minimum-f8j/firmy-trhy.asp?c=A120310_175911_firmy-trhy_ape>

Novinky.cz [online]. 15.4. 2013 [cit. 2013-04-17]. S návratem do zaměstnání po rodičovské dovolené pomáhají bezplatné kurzy. Dostupné z WWW:

<<http://www.novinky.cz/zena/deti/299099-s-navratem-do-zamestnani-porodicovske-dovolene-pomahaji-bezplatne-kurzy.html>>

Novinky.cz [online]. 10.10.2012 [cit. 2013-04-01]. EU chce pokutovat firmy, které nebudou mít ve vedení dost žen. Dostupné z WWW:

<<http://www.novinky.cz/ekonomika/281055-eu-chce-pokutovat-firmy-ktere-nebudou-mit-ve-vedeni-dost-zen.html>>

Novinky.cz [online]. 25.5. 2011 [cit. 2013-04-07]. Práce ve volném čase se stává normou. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/234435-prace-ve-volnem-case-se-stava-normou.html>>

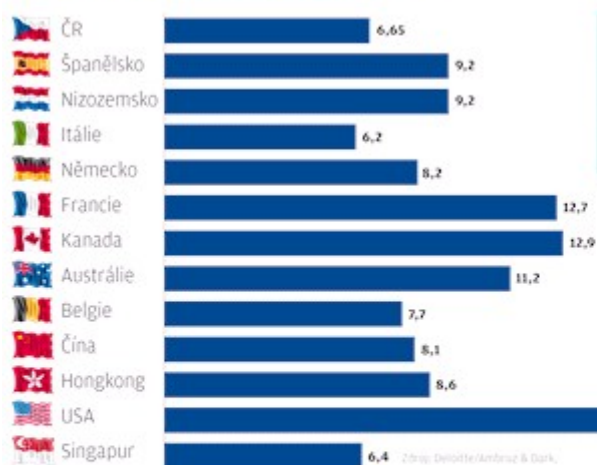
Společnost přátelská rodině [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Společnost přátelská rodině. Dostupné z WWW: <<http://www.familyfriendly.cz/>>

Přílohy

- Příloha I - **Počet žen ve statutárních orgánech.**
Dostupné z WWW:
<http://byznys.lidovky.cz/management-firem-je-muzskou-domenou-zen-je-minimum-f8j-/firmy-trhy.asp?c=A120310_175911_firmy-trhy_ape>
- Příloha II - **Zastoupení žen v top managementu jednotlivých zemí.**
Dostupné z WWW:
<<http://www.gti.org/files/ibr2012%20-%20women%20in%20senior%20management%20master.pdf>>
- Příloha III - **Výsledky ankety „Jste pro zavedení kvót pro zastoupení žen ve vedení velkých firem?“**
Dostupné z WWW:
<<http://www.novinky.cz/ekonomika/281055-eu-chce-pokutovat-firmy-ktere-nebudou-mit-ve-vedeni-dosten.html>>
- Příloha IV - **Výzkumy týkající se mužů na rodičovské dovolené.**
Zdroj: MAŘÍKOVÁ, H., RADIMSKÁ, R. *Podpora využívání rodičovské dovolené muži*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003, s. 8-10.

Příloha I

Počet žen ve statutárních orgánech v %



Průměrný měsíční plat

Ženy **21 302 Kč**
Muži **27 942 Kč**

Zdroj: Profesia.cz

Ve 100 největších firmách a firmách na burze v %



Illustrace: Shutterstock / BB

“It is important that businesses understand the benefits that a more gender balanced decision-making process can provide to growth prospects.”
MADELEINE BLANKENSTEIN
GRANT THORNTON BRAZIL

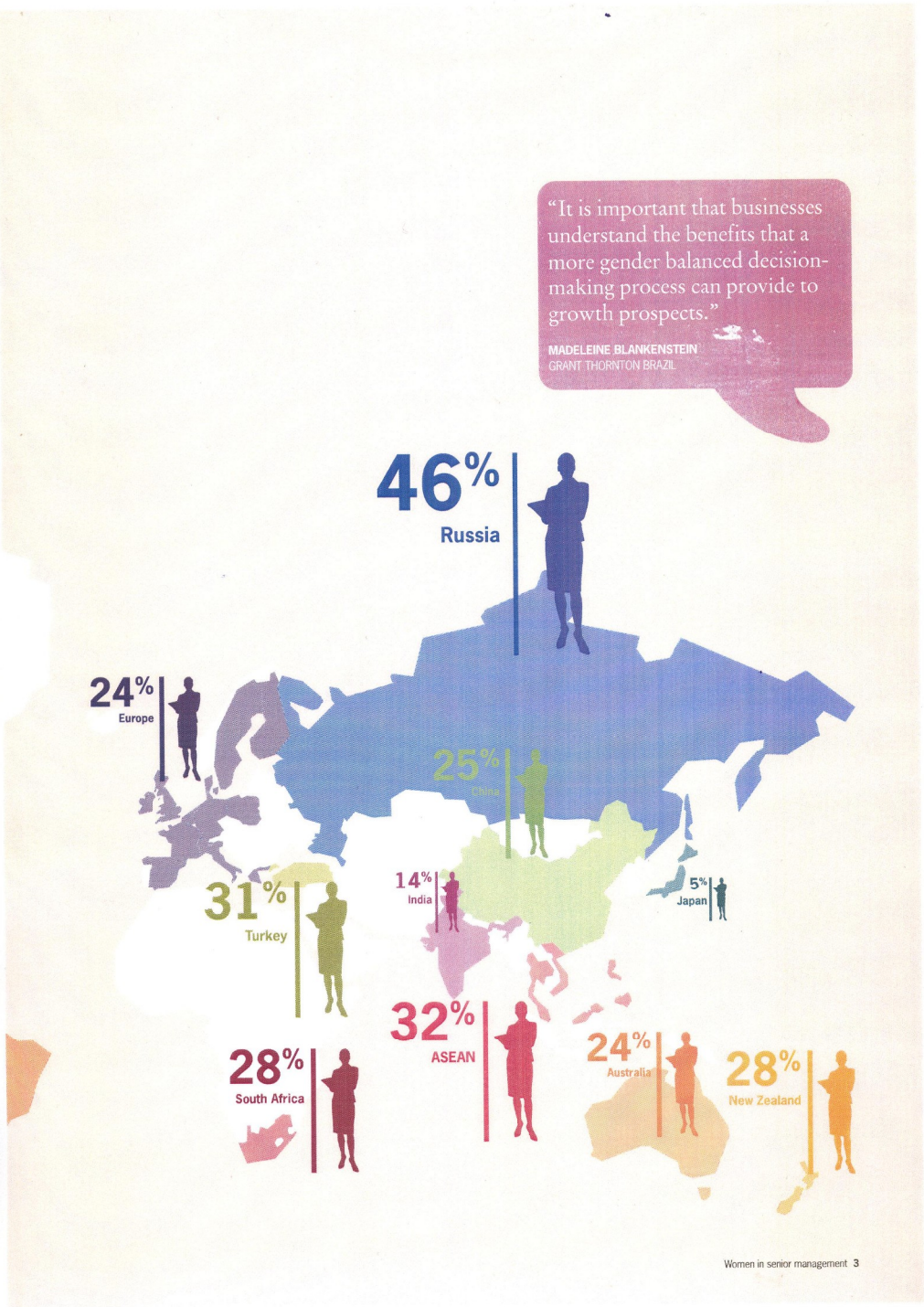
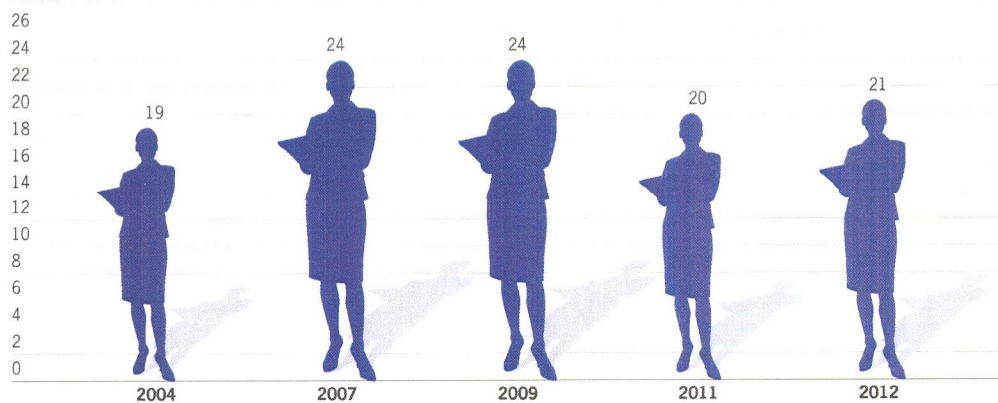


FIGURE 2: LITTLE CHANGE SINCE 2004
PERCENTAGE OF WOMEN IN SENIOR MANAGEMENT GLOBALLY



SOURCE: GRANT THORNTON IBR 2012

Tento graf popisuje proměny v zastoupení žen v seniorním managementu v intervalech mezi roky 2004 a 2012. Nejnižší zastoupení vykazuje rok 2004, nejvyšší naopak roky 2007 a 2009, ve kterých podíl žen v top managementu představoval v průměru 24%.

Příloha III

Anketa

Jste pro zavedení kvót pro zastoupení žen ve vedení velkých firem?

Jsem žena a jsem pro

 **9.5%**

Jsem žena a jsem proti

 **21.7%**

Jsem muž a jsem pro

 **5.1%**

Jsem muž a jsem proti

 **63.7%**

Celkem hlasovalo 31645 čtenářů.

Z ankety plyne, že většina respondentů reagující na problematiku zavedení kvót reaguje negativně. A to jde-li o ženy i muže, přičemž výrazně proti jsou muži.

Příloha IV

muži se necítili ohroženi ve své mužské identitě, ale přesto zakoušeli pokles sebevědomí spojený s nepřítomností placeného zaměstnání. Někteří měli větší pocit svobody; jiní cítili uspokojení, protože dokázali přijmout výzvu péče o děti. Russel poznamenává, že převrácení rolí nebylo v jeho vzorku nikdy úplné: matky se staly živitelkami, ale zároveň na nich spočívala zodpovědnost za organizaci domácí sféry; byly vyčerpané fyzicky i psychicky. Některé špatně snášely fakt, že děti jsou více nakloněny otci než jim, nebo měly vyšší standardy na údržbu domácnosti než jejich partner. Také je mimo jiné rozčilovalo, že jejich partner byl vnímán jako hrdina jen proto, že zůstal doma, zatímco pokud by šlo o ně samotné, bylo by to bráno jako normální. Muži si podle Russela naopak stěžovali na nedostatek podpory svých partnerek (Russel 1987: 161-179).

První skutečný výzkum mužů na rodičovské dovolené byl proveden ve Švédsku v roce 1988 Lindou Hass. Předmětem výzkumu byl nereprezentativní vzorek 85ti otců žijících v Gothenburgu, jejichž dítě se narodilo v roce 1984 a kteří nastoupili na rodičovskou dovolenou. Hass se zajímala o jejich celkové hodnocení dovolené a o jejich pocity – samoty, radosti, nudy, únavy – během dovolené. Zjistila, že nejčastěji zakoušeným problémem je neúčast v zaměstnání; muži jsou spokojenější, pokud jejich odchod nezpůsobí dezorganizaci pracovního místa. Dotázaní muži byli vesměs překvapeni množstvím práce, které představuje péče o dítě. Ženy jsou podle Hass obecně více spokojeny se svou zkušeností s mateřskou dovolenou, a navíc, ty které nastoupily na celou dobu trvání jsou spokojenější než ty, které se o dovolenou dělily se svým partnerem. 87% žen by si nepřálo, aby si jejich partner vzal polovinu rodičovské dovolené. Hass tak v závěru své zprávy nastoluje otázku, zda se ženy vzdají rodičovské dovolené ve prospěch svých partnerů, když ji mají tolik v oblibě (Hass 1988).

Jeden z nejrozsáhlejších výzkumů mužů na rodičovské dovolené byl proveden v kanadském Quebecu v roce 1995 na objednávku vládní Rady pro postavení ženy. Jednalo se o empirickou studii párů, v nichž jeden z partnerů využil 10týdenní rodičovskou dovolenou s finančními dávkami v celé době trvání, s cílem srovnat muže a ženy, kteří čerpají rodičovskou dovolenou a rozlišit muže, kteří rodičovskou dovolenou čerpají a ty, kteří ji nečerpají. V té době existoval v Kanadě nárok nejprve na mateřskou dovolenou trvající 15 týdnů a s finanční kompenzací ve výši asi 90% platu, následně nárok na 10 týdnů rodičovské dovolené s kompenzací ve výši až 60% platu s definovanou maximální hranicí, a poté právo na rodičovskou dovolenou trvající 34

týdnů, během níž je ochráněno pracovní místo rodiče pečujícího o dítě, ale rodič nepobírá žádný finanční příspěvek. Mezi uživateli rodičovské dovolené v Quebecu bylo jen 4,2% mužů, a jen 2,5% mezi těmi, kteří nastupují na dovolené v plné délce 10ti týdnů. Výzkum odhalil, že hlavním problémem je nedostatečná délka rodičovské a také mateřské dovolené. Vzhledem k tomu, že mateřská dovolená činí jen 15 týdnů, vnímají muži rodičovskou dovolenou jako pouhé prodloužení mateřské dovolené, a ne jako dobu, během které by se rodiče měli věnovat dítěti a zvykat si na jeho příchod. Rodičovská dovolená tak jen doplňuje dobu nutnou k rekonvalescenci matky po porodu a ke kojení dítěte (ženy ve výzkumném vzorku kojily v průměru 18 týdnů). To by napovídalo tomu, že pokud je rodičovská dovolená delší, pro muže je snazší část z ní využít.

Sedmdesát procent dotázaných mužů se domnívalo, že výše rodičovského příspěvku je nedostatečná – mysleli si to stejně ti, kteří na dovolenou nenastoupili, jako ti, kteří na ni nastoupili. Snaha minimalizovat finanční ztráty byla významným faktorem pro 40% mužů, kteří přenechali rodičovskou dovolenou svým partnerkám. Vzhledem k průměrným platům v Quebecu v dané době ztrácela rodina 159 dolarů týdně, pokud na rodičovskou dovolenou nastoupila žena, oproti 242 dolarům, pokud na ni nastoupil muž.

Jinou skupinou důvodů způsobujících nízkou účast otců na rodičovské dovolené jsou podle quebeckého výzkumu otázky spojené s mentalitou – s přetrvávajícím tradičním chápáním genderových rolí, podle kterého je žena „hlavním rodičem“. Podle výzkumu jsou ženy i muži spokojeni se svou zkušeností rodičovské dovolené, ženy jsou ale nadšené více a rády by si jí v budoucnu zopakovaly. Nízká účast mužů by se dala vysvětlit touhou žen zachovat si pro sebe již tak dosti krátkou mateřskou a rodičovskou dovolenou. V podstatě to vypadá tak, že ženy si přejí nastoupit na rodičovskou dovolenou a muži si přejí jim tuto možnost přenechat.

Další faktory jsou spojené se světem práce: čím více hodin týdně člověk pracuje, tím menší je pravděpodobnost, že nastoupí na rodičovskou dovolenou, a muži tráví v zaměstnání tradičně více hodin a pracují přesčasy. Tento jev lze také vysvětlit tak, že ti muži, kteří tráví v práci hodně času, spojují svou mužskou a otcovskou identitu s rolí živitele rodiny, a je pro ně méně lákavé pečovat o dítě. To, zda muž má či nemá rád svou práci, kupodivu nijak neovlivňovalo jeho účast na rodičovské dovolené: otcové,

kteří využili rodičovské dovolené, byli se svým zaměstnáním stejně spokojeni jako ostatní. Velký vliv ale měly postoje nadřízených a kolegů. Ženy se přitom při odchodu na rodičovskou dovolenou setkávaly vesměs s pozitivnějšími reakcemi než muži – od žen se to v podstatě očekává a navíc jde o prodloužení mateřské dovolené. Odchod na rodičovskou dovolenou byl pravděpodobně nadřízenými často vnímán jako neloajalita pracovišti a to mělo zásadní vliv na jednání zaměstnance: zatímco u 46,1% dotázaných mužů, kteří na rodičovskou dovolenou neodešli, měl jejich nadřízený negativní postoj, u mužů, kteří na rodičovskou dovolenou odešli, to bylo jen 19,2%. Ti, kteří na rodičovskou dovolenou nenastoupili, byli většinou přesvědčeni, že by jejich odchod způsobil problémy na pracovišti a zvýšil pracovní zátěž jejich kolegů. Velký vliv měla také přítomnost nějakého vzoru jiného otce nastupujícího na rodičovskou dovolenou na pracovišti – 41,7% z těch, kteří nastoupili na rodičovskou dovolenou, měli nějaký takovýto vzor, oproti 21% těch, kteří nenastoupili. Dalším faktorem se ukázala být podpora sociálního okolí: ti, kteří na rodičovskou dovolenou nastoupili, většinou hodnotí postoj svých přátel jako velmi pozitivní (55% oproti 25,4% těch, kteří nenastoupili) (Moisan 1997b: 111-119).

Na základě v minulosti provedených výzkumů je možné odhalit pravděpodobné faktory celosvětově ovlivňující podíl mužů na čerpání rodičovské dovolené (podle Moisan 1997a: 60-67).

- *Sociodemografické faktory*: nesezdání otcové nastupují častěji na rodičovskou dovolenou; otcové spíše zůstávají doma až několik měsíců po porodu (Pleck 1987)
- *Fyzické faktory*: velký vliv má způsob kojení a zdravotní potřeby matky. Ve Švédsku, kde 90% žen kojí nejméně 5 měsíců, by kratší trvání rodičovské dovolené znemožnilo její čerpání muži. Ukazuje se, že čím delší je rodičovská dovolená, tím více se stírají biologické diference mezi rodiči (Hass 1988).
- *Ekonomické faktory*: velký vliv má zejména socioprofesionální kategorie a příjem manželky. Jakmile má žena vyšší postavení a příjem než muž, nastoupí muž s větší pravděpodobností na rod. dovolenou. (Hass 1988, Pleck 1987, Sandqvist 1987). Příjem má ještě mnohem větší vliv v zemích, kde jsou dávky rodičovského příspěvku nízké.
- *Faktory spojené se zaměstnáním a pracovním prostředím*: velký vliv má podpora a pozitivní přístup zaměstnavatele, nadřízených a kolegů (Hass 1988). Neukazuje se