

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra genderových studií

Bc. Kateřina Kaňoková

**Matky manažerky - lze zvládat
mateřství i kariéru?**

Diplomová práce

Vedoucí práce: **Ing. Petr Pavlík, Ph.D.**

Praha, 2012

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze, dne 29.června 2012.

.....

Bc. Kateřina Kaňoková

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat všem ženám, které mi poskytly při rozhovorech dostatek zajímavého materiálu pro můj výzkum v praktické části. Děkuji jim všem za jejich důvěru, inspiraci, podporu a přátelství. Velice si toho vážím. Děkuji také své rodině za velikou trpělivost a podporu a dodávání nezbytné energie.

Především chci poděkovat vedoucímu této práce, Ing. Petru Pavlíkovi, Ph.D., za jeho rady, inspirativní připomínky a podporu.

OBSAH

ABSTRAKT	6
ABSTRACT	7
1. ÚVOD	8
2. TEORETICKÁ ČÁST	10
2.1 <i>Trh práce v historickém kontextu</i>	10
2.2 <i>České ženy na trhu práce</i>	12
2.3 <i>Vybrané charakteristiky pracovního trhu</i>	14
2.3.1 <i>Horizontální segregace</i>	15
2.3.2 <i>Vertikální segregace</i>	16
2.4 <i>Mzdová diskriminace</i>	18
2.4.1 <i>Statistické údaje</i>	18
2.4.2 <i>Příčiny platové nerovnosti</i>	20
2.5 <i>Diskriminace mateřství</i>	22
2.5.1 <i>Rodičovská dovolená</i>	24
2.5.2 <i>Formální péče o děti do tří let</i>	25
2.5.3 <i>Podzaměstnanost</i>	26
2.6 <i>Genderový režim instituce – gender v managementu</i>	27
2.7 <i>Ženy a kariéra</i>	29
2.7.1 <i>Ženy v řídicích pozicích</i>	29
2.7.2 <i>Příčiny nerovností v kariérním postupu</i>	31
2.8 <i>Harmonizace pracovního a rodinného života</i>	38
2.8.1 <i>Strategie manažerek</i>	39
2.8.2 <i>Částečné úvazky a podnikání</i>	41
2.8.3 <i>Přístup firem</i>	41
2.8.4 <i>Podpora matek v manažerských pozicích</i>	42
2.9 <i>Shrnutí teoretické části</i>	45
3. EMPIRICKÁ ČÁST	47
3.1 <i>Metodologie</i>	47
3.1.1 <i>Účel výzkumu a výzkumné otázky</i>	48
3.1.2 <i>Metoda výzkumu</i>	49
3.1.2.1 <i>Produkce dat</i>	51
3.1.2.1.1 <i>Etické aspekty výzkumu</i>	52

3.1.2.1.2	Výběr a představení partnerek.....	53
3.1.2.1.3	Průběh rozhovorů.....	56
3.1.2.1.4	Zpracování dat a kódování.....	57
3.2	<i>Analýza rozhovorů</i>	59
3.2.1	<i>Návraty po mateřské/rodičovské dovolené</i>	59
3.2.1.1	Důvody návratů.....	59
3.2.1.2	Částečné úvazky.....	62
3.2.2	<i>Mateřství a kariéra</i>	65
3.2.2.1	Vliv mateřství na kariéru žen.....	66
3.2.2.2	Vliv mateřství na kariéru mužů.....	68
3.2.3	<i>Harmonizace práce a rodiny</i>	70
3.2.3.1	Zajištění péče o děti do tří let věku.....	70
3.2.3.2	Jak slad'ují práci a rodinu ženy.....	72
3.2.3.3	Jak slad'ují práci a rodinu muži.....	77
3.2.3.4	Ideální formy práce pro úspěšné slad'ování.....	79
3.2.4	<i>Znevýhodnění na trhu práce</i>	82
3.2.4.1	Vztahy se zaměstnavatelem – diskriminace mateřství.....	82
3.2.4.2	Skleněný strop.....	86
3.2.4.3	Mzdová diskriminace.....	87
3.2.4.4	Old boys networking.....	90
3.2.5	<i>Shrnutí analýzy</i>	94
4.	ZÁVĚR	100
	BIBLIOGRAFIE.....	102

ABSTRAKT

Téma: *Matky manažerky – lze zvládat mateřství i kariéru?* je téma aktuální a jedná se o oblast, kde jsou stále jisté rezervy v otázce genderové rovnosti, což naznačuje i fakt, že ženy jsou zastoupeny jen necelou třetinou, ačkoliv tvoří téměř polovinu pracující populace. Je zřejmé, že kariéry manažerek ovlivňuje řada faktorů, které je zpomalují, z nichž asi nejvýznamnější vliv má mateřství. Ve svém kvalitativním výzkumu jsem se proto zaměřila na ženy, které pracují jako manažerky a mají malé děti. Podrobně analyzuji čtyři klíčové oblasti: zkušenosti žen, vracejících se po mateřské/rodičovské dovolené na manažerskou pozici, vliv mateřství na jejich kariéru, strategie a zkušenosti při sladování práce a rodiny a eventuální zkušenosti s nějakou formou diskriminace na pracovním trhu. Základní výzkumná otázka byla: „*Jakým výzvám čelí matky-manažerky v naší genderově nerovné společnosti?*“

Klíčová slova:

diskriminace, gender, harmonizace práce a rodiny, kariéra, management, mateřství, trh práce, ženy

ABSTRACT

Topic: Mothers manager - can cope with motherhood and career? is topical and is an area where there are still certain provisions regarding gender equality, which indicates the fact that women are represented only less than a third, although almost half the working population. It is clear that career managers are affected by many factors that are slowing down, which probably has the most significant effect of motherhood. In their qualitative research, I took aim at women who work as managers and have small children. Analyze in detail the four key areas: the experience of women returning after maternity / parental leave for managerial position, the impact of motherhood on their careers, strategies and experiences in balancing work and family and any experience with any form of discrimination in the labor market. The basic research question was: "What are the challenges facing the mother-manager gender inequality in our society?"

Keywords:

discrimination, gender, harmonization of work and family, career, management, maternity, labor market, women

1. ÚVOD

Přetrvávající nerovnosti mezi muži a ženami lze zdokumentovat téměř ve všech sférách společnosti. Jednou ze základních oblastí společenského života je trh práce a lze zde identifikovat řadu charakteristik, které přímo vyplývají z nerovného postavení mezi muži a ženami (Pavlík, 2007). Muži a ženy pracovali vždy, ale typy pracovních možností a odměna, kterou za práci dostávali, tradičně závisela spíše na kulturně předepsaných a utužovaných představách „mužské“ a „ženské“ práce než na jejich talentu (Renzetti, Curran, 2003).

Na základě statistik lze konstatovat, že trh práce je silně segregován podle pohlaví a že zastoupení mužů stoupá s rostoucí úrovní řízení. Muži jako skupina mají tedy na pracovním trhu větší podíl na rozhodování, navíc mají všude v průměru vyšší platy než ženy, přibližně o 25 % (Pavlík, 2007).

Téma „*Matky manažerky – lze zvládat mateřství i kariéru?*“ jsem si pro svoji diplomovou práci vybrala především z toho důvodu, že se mě a mých vrstevnic bezprostředně týká. Vycházím částečně ze své vlastní zkušenosti, kdy jsem v pozici matky-manažerky sama byla a uvědomuji si, jak těžké a problematické pro mě bylo zvládat domácnost, rodinu i kariéru, kolik různých vlivů a faktorů ovlivňovalo moji životní strategii. Uvědomuji si, jak těžce jsem hledala kompromis mezi prací a rodinou. Toto byla moje osobní zkušenost a zajímá mě, zda mají ostatní ženy zkušenost podobnou či jinou. Dle mého názoru se jedná o aktuální téma a jedná se o oblast, kde jsou stále jisté rezervy v otázkách genderové rovnosti.

Je faktem, že prosazování genderové rovnosti je jednou z proklamovaných priorit vlády České republiky, a to od roku 1998 (Pavlík, 2007). Rovnost občanů bez ohledu na pohlaví je také součástí základních principů demokratické společnosti. Princip rovnosti žen a mužů je v České republice obecně zajištěn Ústavou a k jeho respektování včetně praktického uplatňování je rovněž Česká republika vázána členstvím v EU (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006). I z toho důvodu je téma gender v managementu v České republice zdokumentováno v rámci různých sociologických studií, které detailně popisují a analyzují pozici žen/mužů ve vedoucích a řídicích funkcích (Křížková, 2003; Vlach et al., 2008; Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Ženy tvoří polovinu pracující populace, na řídicích pozicích jsou však zastoupeny jen necelou třetinou všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen. Pouze 4 % žen dosahují nejvyšších pozic řídicích pracovníků (Křížková in Sokačová, 2006). Statistiky

také ukazují, že čím vyšší pozici ženy zastávají, tím větší je platový rozdíl mezi nimi a muži. Zjištění, že se v řídicích pozicích setkáváme častěji s muži než s ženami je obvykle vnímáno jako nezpochybnitelný fakt.

V teoretické části se tedy zabývám kariérou a mateřstvím a faktory, které je ovlivňují. Nejprve se věnuji trhu práce v historickém kontextu a také českým ženám na trhu práce. Následují vybrané charakteristiky pracovního trhu a představení horizontální a vertikální segregace. S tím souvisí téma platové nerovnosti a její příčiny. V této souvislosti zde prezentuji vybraná statistická data, jež dokumentují situaci v České republice.

Důležitý prostor v práci patří diskriminaci mateřství, prezentuji zde mateřskou a rodičovskou dovolenou a také formální péči o děti do tří let. Kapitola ženy a kariéra se zabývá ženami v řídicích pozicích a také příčinami nerovností v kariérním postupu. Závěr teoretické části pak patří harmonizaci práce a rodiny, kde píšou o strategiích, jež si manažerky pro sladování volí a zmiňují se také o přístupu firem v této oblasti.

Teoretické koncepty, které prezentuji v teoretické části, ověřuji v českém kontextu v praktické části diplomové práce. Dosud se tu takových studií udělalo málo a také se často tvrdí, že západní teorie neplatí na český kontext.

Praktická část mé práce je založena na empirickém výzkumu. Věnuji se zde metodologickým aspektům práce, kde řadím účel výzkumu a specifikuji výzkumné otázky. Dále zde představuji výzkumné metody, které jsem použila ve své práci pro produkci a následné zpracování dat. Zahrnuji zde také etické aspekty výzkumu a výběr a oslovení respondentek. Podstatnou část tvoří analýza rozhovorů.

Svůj výzkum prezentuji jako feministický kvalitativní výzkum, který vychází z paradigmatu kritické teorie¹. Provedla jsem kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů se sedmi ženami-manažerkami. Všechny tyto ženy mají malé děti (každá vždy jedno dítě) a všechny pracují jako manažerky. Základní výzkumná otázka byla: „*Jakým výzvám čelí matky-manažerky v naší genderově nerovné společnosti?*“ Cílem výzkumu je tedy zjistit, jaký vliv má mateřství na kariéru žen a jakým výzvám tyto ženy čelí, jaké mají zkušenosti s přístupem ze strany zaměstnavatele, jaké volí strategie při harmonizaci práce a rodiny a jak, v rámci trhu práce, identifikují vnímání a eventuální zkušenosti s diskriminací na základě rodičovství.

¹ Kritickou teorii podrobněji rozebírám v empirické části, kapitole 3.1 Metodologie

² *Gender* – jeden ze socializačních a organizačních principů společnosti. Gender funguje jako princip, který

2. TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části své práce vymezují pojmy a témata, související se zaměřením této práce. Nejprve se věnují postavení žen na trhu práce a diskriminačním praktikám, se kterými se ženy na trhu práce setkávají. Dále se specificky věnují genderovým aspektům v managementu, ženám v řídicích pozicích a také bariérám, na které narážejí. Zaměřují se pochopitelně také na rodinu a mateřství, se kterým souvisí sladování rodinného a pracovního života, a to jednak z pohledu matek-manažerek a jednak z pohledu zaměstnavatelů.

2.1 Trh práce v historickém kontextu

Pojetí práce se v rámci historie měnilo. Diskuse o trhu práce a genderové² nerovnosti ve společnosti sahá hluboko do osmnáctého století. Od počátku osmnáctého století vycházely pedagogické a populárně – vědecké osvícenské listy, které vyobrazovaly zásady měšťanské morálky a nabízely propracovaný seznam pravidel mužských a ženských povinností a příslušností. Tyto zásady byly určeny společenské vrstvě, jejíž způsob života a práce se vyvíjel tak, že se jejich práce stále více odehrávala mimo domácnost v širším smyslu slova (Frevert, 1995).

S procesem industrializace muži vstoupili na trh placené pracovní síly v počtu značně převyšujícím počet žen (Renzetti, Curran, 2003). Oddělováním pracovní a soukromé sféry byla mužská pracovní síla ustanovena jako norma a ženská byla definována jako méně hodnotná. Sféra placené práce byla historicky považována za doménu mužů s čímž souvisí definice většiny pracovních a pracovněprávních norem, které byly (a jsou) prezentovány podle schopnosti mužů a podle charakteru prací, jež muži vykonávají (Pavlík, 2005).

Již od počátku devatenáctého století tedy bylo na práci nahlíženo jako na oblast ryze mužskou, kde muži soupeřili s jinými muži v soutěživém prostředí trhu. Byla to právě práce, která mužům nabízela potvrzení pozice živitele rodiny a chlebodárců (Kimmel,

² *Gender* – jeden ze socializačních a organizačních principů společnosti. Gender funguje jako princip, který společnost konstruuje. Kimmel (2000) předkládá koncept tří I: identita, interakce a instituce – *Identita* je vždy vevázána do konkrétního kulturního a jazykového kontextu, který spoluutváří ženství či mužství, pozici jedince ve společnosti. Pojem *interakce* naznačuje, že gender je vztahový koncept – gender vzniká v interakci. *Instituce* (rodina, škola, pracovní trh aj.) odrážejí, produkuje a posilují genderové vzorce dané společností; např. nastavení pracovního trhu a koncept kariéry znevýhodňuje ženy, které se starají o dítě (Pavlík in Smetáčková, 2006: 9-10).

2000). O ženské práci jako o „neviditelné“ hovoří Oates-Indruchová (1998) a zdůrazňuje, že v praxi se práce definuje jako „něco, co dělají muži“.

Také Michalitsch (2010) zařazuje diskuze o trhu, ekonomice a genderové nerovnosti hluboko do devatenáctého století a konstatuje, že kontroverze týkající se ekonomiky a genderu se od té doby změnily jen nepatrně a stejně tak se nepatrně změnily mocenské vztahy, které jsou jejich podhoubím. Ekonomické genderové hierarchie jsou dle Michalitsch esenciálně propojeny s rozdělením práce a kapitálu, kdy ženy disponují kapitálem jen ve výjimečných případech³ a v porovnání s muži mají ke kapitálu velmi omezený přístup. Autorka hovoří o genderových vztazích jako o vztazích mocenských a upozorňuje na to, že se i nyní prolínají celou společností, která se opírá o genderové stereotypy⁴, jsou zasazeny do ekonomiky a ekonomika je reprodukuje.

Základní struktura kapitalistické ekonomiky je, podle Michalitsch (2010), do velké míry definována právě přes gender, protože kapitál a mužskost patří neoddělitelně k sobě, určují oblast toho, co je ekonomické a řídí trh práce. Práce se tedy definuje v závislosti na procesech zhodnocování kapitálu. V souladu s touto logikou se práce vykonávaná mimo trh a práce neplacená neuznává jako práce. Navíc, domácí sféra byla a stále je definována jako sféra odpočinku a útěku od práce, což přispělo k jistému znehodnocení ekonomické hodnoty práce v domácnosti a péče o děti (Křížková, 2011).

Přestože prošel trh práce od svých počátků řadou transformací, je i nadále úzce spjat s dominantním diskurzem maskulinity. Ta určuje hlavní rysy „správných“ pracovníků a pracovníků. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnavatelé u svých zaměstnanců a zaměstnankyň upřednostňují stále převážně maskulinní rysy, dochází tak ke vzniku firemních kultur vycházejících z maskulinních hodnot práce (Kimmel, 2000).

Trh práce tedy nepředstavuje ani nyní, ve 21. století, v žádném případě neutrální mechanismus, oddělený od mocenských vztahů, ale představuje instituci, která mocenské vztahy (re)produkuje. Genderové vztahy se, v rámci trhu práce, neustále obnovují a reprodukují se jako kategorie moci a ovládnutí (Michalitsch, 2010).

³ Totéž však platí také pro drtivou většinu mužů.

⁴ Genderové stereotypy – zjednodušující popisy toho, jak má vypadat „maskulinní muž“ a „femininní žena“. Obvykle o takových stereotypech lidé uvažují bipolárně. Genderové stereotypy jsou univerzálně platné, neboť se předpokládá, že charakteristiky tvořící genderový stereotyp sdílejí všichni příslušníci daného pohlaví (Renzetti, Curran, 2003:20-21).

2.2 České ženy na trhu práce od devadesátých let po současnost

V devadesátých letech 20. století, v průběhu transformace české společnosti, došlo k ekonomické reformě, která byla hlavním faktorem, jenž pozici českých žen na trhu práce významně ovlivnil⁵. Souvislosti ekonomické reformy, zejména zanedbání praktického řešení ekonomických a genderových nerovností a sociální politika státu, ovlivněná genderovými stereotypy, měly významný negativní vliv na postavení žen na trhu práce (Křížková, 2007). V této souvislosti hovoří Havelková (1996) o konzervativní rétorice a politických změnách, které měly napomoci ženám, aby se mohly věnovat jejich „přirozené sféře“, tedy domácnosti a péči o děti.

Křížková (2007) vymezila okruhy hlavních společensko-transformačních změn, které souvisí s pracovním postavením a profesními strategiemi žen a mužů. Patří sem:

- změny v sociální politice státu vůči rodinám i ženám a mužům, resp. matkám a otcům, jako bylo zrušení prorodinných opatření či reálně nízká hodnota sociálních dávek
- ekonomické souvislosti reformy – zvýšení nejistoty ohledně udržení si pracovního místa v důsledku restrukturalizace pracovního systému a nárůstu nezaměstnanosti, nárůst cen a pokles reálných mezd v důsledku přelomových období české ekonomické reformy
- změny hodnot ve společnosti – vzrůst důrazu na ekonomické zabezpečení jako důsledek ztráty sociálních jistot dříve garantovaných státem, diferenciací životních strategií zejména ve smyslu odklonu od dříve konformně přijímaných načasování životních předělů jako byl sňatek, dítě, nástup do zaměstnání (Křížková, 2007:36).

V post-transformačním období v české společnosti je vyžadována od většiny žen praktická nutnost volby mezi prací a péčí, a to alespoň v některých časových obdobích jejich života. Ta je navíc institucionalizována, a to nejen prostřednictvím rodinných, ale také zaměstnaneckých politik (Křížková, 2007).

Jak vypadá současné postavení žen na trhu práce? Bartáková (2008) v této souvislosti v první řadě poukazuje na nadstandardně dlouhou rodičovskou dovolenou ve srovnání s jinými státy EU, kterou mohou čeští rodiče využít a již využívají spíše ženy. Rodičovská dovolená je do 3 let věku dítěte, přičemž mají garantováno pracovní místo. Navíc je možné, aby čeští rodiče využili komparativně nejdelší dobu pobírání rodičovského příspěvku do 4 let dítěte. To je ale provázeno velmi nízkou úrovní nabídky formální péče o děti do tří let, jež klesala po celá devadesátá léta. V této souvislosti lze

⁵ Ve srovnání s obdobím po roce 1989 nelze socialismu upřít poměrně vysoký standart rovnoprávnosti žen ve společnosti. Podstatní rysy tohoto vysokého standartu byly: vysoká kvalifikační a vzdělanostní úroveň žen, integrace žen do světa práce a velká míra ekonomické nezávislosti na mužích (Sokačová, 2009).

hovořit o výhybce z trhu práce na dlouhé časové období pro většinu žen jako primárních pečovatelek, kterou představuje nedostupnost zařízení péče o nejmenší děti a dlouhá rodičovská dovolená (Křížková, 2011).

Kombinace ideologického, ekonomického a institucionálního odkazu komunistického režimu společně s novými ekonomickými, sociálními a politickými posuny spojenými s posuny v hodnotách ovlivnily silně existující politiky a vedly spíše ke zhoršení, než k utlumení konfliktu mezi prací a rodinou (Saxonberg a Sirovátka in Bartáková 2008).

Existují některá vládní opatření, která teoreticky směřují k určitým změnám. Od roku 2001 mají muži možnost jít na rodičovskou dovolenou místo žen. Je také podporován kontakt žen na rodičovské dovolené s trhem práce. Nebyly však dosud vytvořeny podmínky k tomu, aby tato opatření mohla být systematicky využívána (Bartáková, 2008).

V současné době ženy nepřestávají převažovat v pracovních pozicích a odvětvích, které jsou ceněny méně a za svou práci jsou i v současné době podstatně hůře hodnoceny (viz níže). Ženy musí pracněji dokazovat kvalifikaci a výkonnost než muž. Co se týká vedoucích funkcí⁶, v povědomí veřejnosti je „typičtější“ a proto vítanějším kandidátem muž (Valdrová, 2006).

Křížková (2007) souhlasí s Valdrovou (2006) a dodává, že i když dochází k postupnému legislativnímu zrovnoprávnění mužů a žen v různých oblastech, mj. trhu práce a péče o dítě v rodině, stereotypní vzorce chování se nemění také v důsledku ekonomických podmínek. Patří sem výše mezd a mzdových rozdílů v neprospěch ženské populace, rigidita českého trhu práce a nízká výše dávek v rodičovství poskytovaných po dlouhé období.

⁶ Vedoucími funkcemi a ženami v řídicích pozicích se budu podrobně věnovat v jedné z dalších kapitol

2.3 Vybrané charakteristiky pracovního trhu

Jak již bylo řečeno, v moderní společnosti je trh práce místem, kde většina lidí stráví velkou část svého života. Zároveň se jedná o institucionální sféru společnosti, ve které se výrazně projevuje nastavení stávajícího genderového řádu. Při pohledu na pracovní trh, který je jednou ze základních oblastí společenského života, lze identifikovat celou řadu charakteristik, které přímo vyplývají z nerovného uspořádání vztahů mezi muži a ženami (Pavlík, 2007).

Jednou z nich je genderová segregace trhu práce, která je globálně a dlouhodobě přetrvávajícím jevem. Segregace představuje genderovou dělbu placené práce a v důsledku toho také rozdělení sektorů, zaměstnání a pracovních pozic na ty, kde dominují muži, na ty, kde dominují ženy, nebo na tzv. integrované oblasti, kde je podíl žen a mužů zhruba vyrovnaný. Segregace práce je pevně spjatá s genderovou strukturou společnosti, je jednou z jejich hlavních součástí a jednou z hlavních forem genderových nerovností v práci (Křížková, 2009).

Jak bylo řečeno výše, genderovou nerovnost udržují různé mechanismy. Podle Kimmela (2000) patří mezi nejpronikavější mechanismy, které tuto nerovnost udržují, segregace na základě pohlaví, která se sama o sobě stává „pohlavní dělbou placené práce“. Na rozdílná zaměstnání je nazíráno jako na vhodnější pro jedno nebo druhé pohlaví, a to je důvodem, proč jsou ženy a muži vedeni, tlačeni, nebo cíleně protlačováni na specifické pozice. Segregace na základě pohlaví na pracovišti je tak důmyslná, že se jeví jako přirozená a neviditelná. Nastavení společnosti vede muže k pocitu, že mají nárok na to, aby věci zůstaly tak jak jsou (Kimmel, 2000).

Jinak o segregaci uvažují Renzetti a Curran (2003). Podle nich pracovní segregace podle pohlaví odkazuje na míru mužské a ženské koncentrace v jednotlivých zaměstnáních, kde převládají zaměstnanci jednoho či druhého pohlaví. Důležitý je index difference, označovaný také jako index segregace či jednoduše D. Jedná se o běžně užívanou míru, kterou se měří pracovní segregace podle pohlaví⁷. Autoři poukazují také na jistou slabinu indexu difference, a sice na jeho citlivost na klasifikace zaměstnání – čím širší je kategorie zaměstnání, tím pravděpodobnější je nižší index.

V souvislosti s pracovní segregací na základě pohlaví zmiňují Renzetti a Curran (2003) pojem „ženská práce“, který s sebou nese negativní asociace. Autorka a autor uvádí,

⁷ *Index difference* – udává se jako procentuální míra, která udává poměr pracovníků jednoho pohlaví, kteří by museli nastoupit do zaměstnání, v němž je dané pohlaví nedostatečně zastoupeno, aby pracovní distribuce byla vzhledem k pohlaví rovnocenná (Reskin a Hartman, in Renzetti, Curran, 2003:272).

že lidé si pod pojmem „ženská práce“ představují práce nudné, jednotvárné a vyžadující mnohem menší samostatnost, mnohem méně kvalifikace a mnohem méně inteligence (podobně viz Michalitsch, 2010; Sokačová, 2005).

Podle Křížkové (2009) je důležité zabývat se segregací trhu, a to z několika důvodů: a) segregace trhu práce je jednou z hlavních determinant rozdílů mezd mezi muži a ženami, protože jednotlivá zaměstnání a pozice mají různé mzdové úrovně a obecně lze konstatovat, že zaměstnání, kde převládají muži, jsou výše finančně hodnocena; b) segregace má negativní efekt na fungování a výkonnost trhu práce, protože není efektivně využíván individuální potenciál pracovníků a pracovníc; c) segregace trhu práce brzdí možnosti trhu práce reagovat na změny; d) segregace omezuje ženskou zaměstnanost.

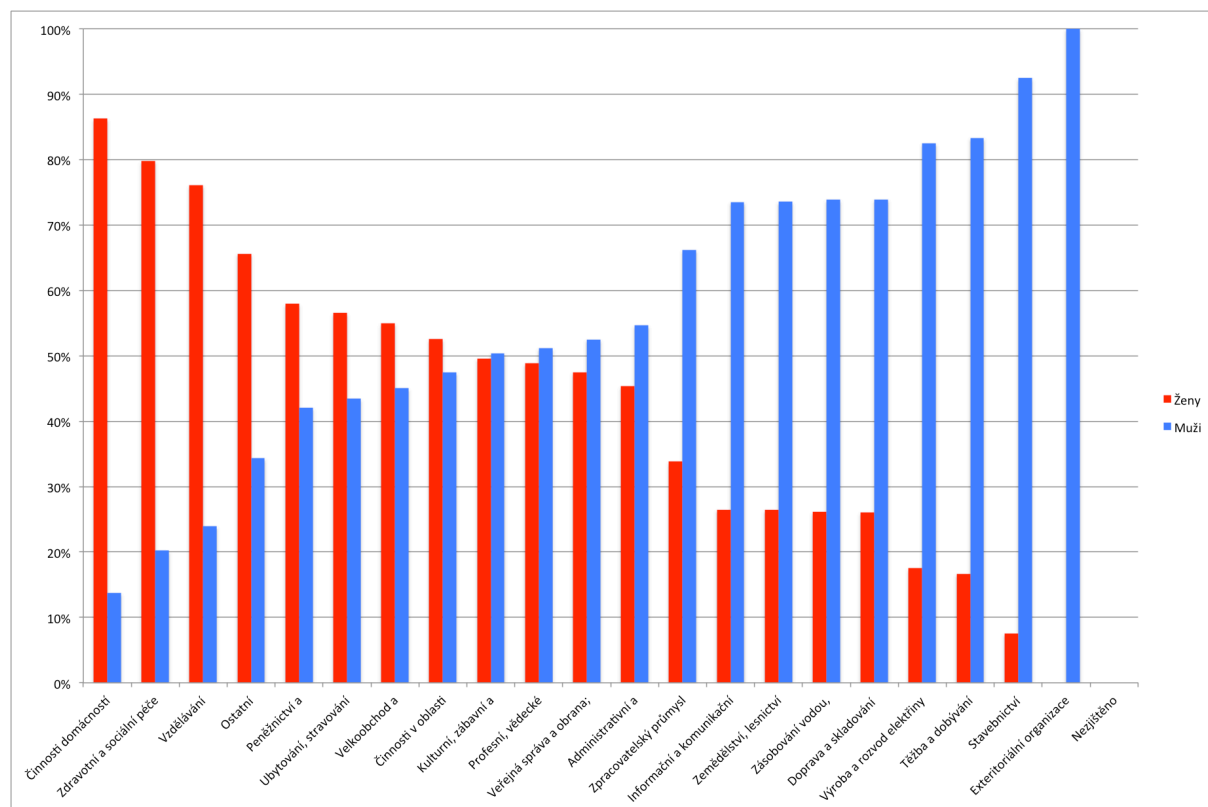
2.3.1 Horizontální segregace

Horizontální segregace podle pohlaví odkazuje na fakt, že na trhu práce ženy převažují v některých odvětvích národního hospodářství a také vykonávají obvykle jiná zaměstnání než muži (Pavlík, 2005). V horizontální genderové segregaci jsou muži a ženy rozděleni podle genderu do různých oborů a zaměstnání v horizontální struktuře tak, že ženy například spíše vykonávají zaměstnání ve veřejných službách⁸ – ve zdravotnictví, ve školství a sociální péči a muži jsou spíše zaměstnání v technických oborech (Křížková, 2011).

V souvislosti s horizontální segregací Michalitsch (2010) dodává, že příjem a prestiž ženských odvětví jsou mnohem nižší než odvětví mužská a poukazuje tak na genderově podmíněné hodnocení práce. Je tak evidentní, že ženy převažují v odvětvích, kde jsou obecně nejnižší průměrné platy. S rostoucí maskulinizací navíc dochází k růstu průměrných výdělků a také k dramatickému prohlubování rozdílu mezi postavením a příjmy žen a mužů.

⁸ Statistiky za rok 2010 uvádí, že jak v případě zaměstnanců (80 % podíl žen), tak podnikajících (více jak 73 % podíl žen) se nejvyšším počtem žen vyznačovalo právě odvětví zdravotní a sociální péče (ČSÚ, 2011).

Graf č.1 Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE (VŠPS)



Zdroj: Zaostřeno na ženy a muže 2010, (ČSÚ)

2.3.2 Vertikální segregace

Vertikální genderová segregace je do významné míry ovlivněna segregací horizontální. Znamená rozdělení žen a mužů v hierarchické struktuře pozic na trhu práce takovým způsobem, že muži jsou více koncentrováni do řídicích pozic a ženy spíše do pozic servisních, přičemž do některých nejvyšších pozic mají ženy přístup výrazně omezený. Ženy se obvykle setkávají s diskriminací při přijímání a při povyšování a ve snaze nalézt si cestu nahoru pracovní hierarchií narážejí na skleněný strop⁹ (Renzetti, Curran, 2003).

Bartáková (2008) a Křížková (2011) navazují na Renzetti a Curran (2003) a zmiňují, že ženy jsou v manažerských a vysokých administrativních pozicích silně podprezentovány¹⁰. Kostatují, že pokud jsou ženy na vedoucích pozicích, pak na místech

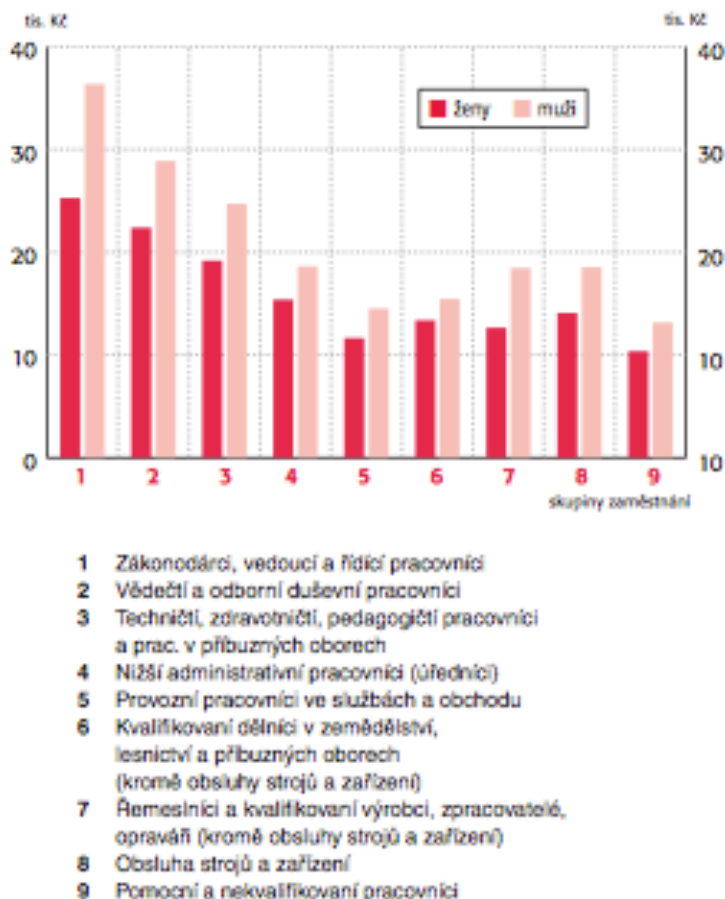
⁹ *Skleněný strop* – metafora skleněného stropu znamená neproniknutelnou bariéru, která blokuje vertikální mobilitu žen: pod touto bariérou mohou ženy postupovat, za ní už ne (Baxte a Wright, 2000:276 in Křížková, 2011). Více se skleněnému stropu budu věnovat v kapitole Ženy a řídicí pozice.

¹⁰ ČSÚ ve své statistice Zákonodárců a vedoucích a řídicích pracovníků za rok 2010 uvádí, že ženy z této skupiny zaměstnanců tvoří přibližně 30 % (ČSÚ, 2011).

s menší odpovědností. Ženy se na vedoucích pozicích v České republice objevují zřídka a spíše jsou ve středním managementu či v menších organizacích (Krause, 2005).

V této souvislosti lze upozornit na kombinaci a vzájemné prolínání se horizontální a vertikální segregace ve složitém trhu práce. Lze hovořit o produkci genderové distribuce zdrojů, jako jsou moc, peníze a další odměny a benefity (Křížková, 2011).

Graf č.2 Zaměstnanci/kyně podle hlavních tříd zaměstnání



Zdroj: ženy a muži v datech (2008), ČSÚ

2.4 Mzdová diskriminace

S horizontální a vertikální segregací souvisí další důležitý aspekt pracovního trhu, kterým je mzdová diskriminace, resp. platové nerovnosti mezi muži a ženami, tzv. gender pay gap¹¹. V této souvislosti lze v první řadě podotknout, že již v bibli říká Bůh Mojžíšovi: „*Když by kdo slibem oddal duše Hospodinu, vedle ceny tvé dá výplatu. Tato pak bude cena tvá: osobě mužského pohlaví, počna od toho, kterýž jest ve dvadcíti letech, až do šedesátiletého, uložíš výplatu padesáte lotů stříbra vedle lotu svatyně. Pakli ženského pohlaví bude, uložíš výplatu třidceti lotů*“ (Leviticus, 27.2-4) Biblický zvyk hodnotit ženskou práci jako tři pětiny mužské práce jako by byl přenesen do současného světa práce (Concoran et al. in Renzetti, Curran, 2003).

Kimmel (2000) například konstatuje, že pohlaví pracovníka je důležité pro určení jeho mzdy a dodává, že ženy a muži nejsou placeni proto, aby dělali práci stejnou, ale práci rozdílnou, přičemž jsou hodnoceni na základě rozdílných standardů. V této souvislosti se opírá o Bielbyho a Barona, kteří říkali, že mužské práce jsou odměňovány podle jejich postavení v hierarchii mužské práce a ženské práce jsou zase odměňovány podle jejich postavení v hierarchii ženské práce a že tedy ženská zaměstnání jsou placena méně přinejmenším proto, že je dělají ženy (Bielby, Baron in Kimmel, 2010).

2.4.1 Statistické údaje

Informace a statistická data o rozdílech v odměňování žen a mužů poskytují genderové statistiky¹², které vycházejí především z dat ČSÚ a z dat Eurostatu¹³ (Skálová, 2007). V následující podkapitole představují statistická data ČSÚ, monitorující průměrné mzdy podle úrovně vzdělání a průměrné mzdy podle věkových skupin. Zde je třeba upozornit na skutečnost, že byť ČSÚ prezentuje „průměrné“ mzdy a „průměrné“ rozdíly

¹¹ Gender Pay Gap – dále GPG, znamená míru platové nerovnosti mezi ženami a muži a je určena relativním rozdílem mediánové mzdy mužů a žen, vyjadřuje se v %. GPG je tedy rozdílem podílu mzdy mužů (průměrné či mediánové, měsíční nebo roční apod.), brané za 100 % a podílu mzdy žen ke mzdě mužů.

¹² *Genderové statistiky* – jsou jedním z nástrojů dosahování rovnosti žen a mužů. Umožňují monitorovat skutečné postavení žen a mužů a sledovat úroveň jejich participace. Identifikují také problematické body a rovněž slouží jako podklady pro návrhy příslušných opatření, které zvyšují rovnost žen a mužů. (viz. Český trh optikou genderových statistik, 2011)

¹³ *Eurostat* – označován jako statistický úřad EU. Úlohou Eurostatu je, v rámci ESS (Evropský statistický systém), řídit harmonizaci statistiky, rozvoj ESS, poskytovat data evropským uživatelům apod. S rozšiřováním politik EU se zmíněná harmonizace týká čím dál tím více všech oblastí statistiky. Hlavní trvalou formu spolupráce je poskytování statistických informací ČSÚ na základě právních předpisů EU a tzv. Gentlemen's agreements. Legislativa i dohody stanoví okruh informací, jednotnou metodiku, předkládací termíny a požadavky vztahující se ke kvalitě dat. (ČSÚ, 2009)

v platech, ve skutečnosti používají mediány¹⁴, čímž jsou hodnoty zkresleny a průměry rozdílů mezd jsou tak nižší než ve skutečnosti. ČSÚ tak svými prezentovanými údaji vědomě mate veřejnost.

Ve své strukturální mzdové statistice konstatuje ČSÚ skutečnost, že ženy vydělávají méně než muži, a to bez ohledu na úroveň vzdělání. Mediánová mzda českých žen v roce 2010 dosahovala pouze 80,2 % úrovně výše mediánové mzdy mužů (GPG = 18,7 %). Největší rozdíly byly zjištěny u středoškoláků bez maturity (GPG = 29,4 %) a u vysokoškoláků s magisterským a vyšším vzděláním (GPG = 27,5 %). Nejmenší rozdíly byly u středoškoláků s maturitou (GPG = 18,4 %) (ČSÚ, 2011).

Co se týká mezd mužů a žen podle věku, ve všech věkových kategoriích vydělávají opět ženy méně než muži. Při členění věkových skupin na pětileté kategorie byla maximální hodnota GPG zjištěna ve věku 35-39 let (27,3 %)¹⁵, naopak nejnižší rozdíl v úrovni mezd podle pohlaví byl zaznamenán ve věku, kdy se nejčastěji odchází do důchodu, tj. 60-64 let (GPG = 6,7 %) (ČSÚ, 2011).

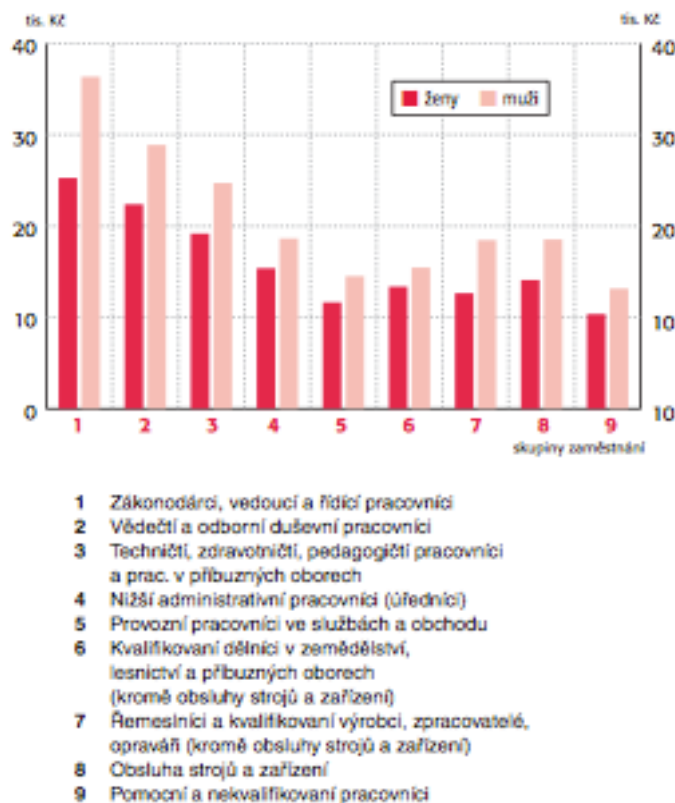
Ve všech odvětvích jsou mzdy žen nižší než mzdy mužů, přičemž největší rozdíly mezi mzdami žen a mužů jsou v odvětvích, kde jsou mzdy žen i mužů nejvyšší. V tomto případě se jedná o peněžnictví a pojišťovnictví (GPG = 37,8 %). Oproti mužům ženy také nejméně vydělávají v oblasti obchodu a motorových vozidel (GPG = 31,1 %) a v oblasti průmyslu (GPG = 37,8 %). Ve zmíněných odvětvích nedosahuje mzda žen ani tří čtvrtin mzdy mužů. Nejmenší rozdíly ve mzdách žen a mužů jsou v oblasti ostatních služeb – veřejných, sociálních a osobních (GPG = 4,6 %) (ČSÚ, 2008).

Co se týká mezd podle skupin zaměstnání, nejvyšší platy a nejvyšší rozdíly v platech mají zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci (sem se tedy řadí také manažeři a manažerky). Tuto skutečnost demonstruje níže uvedený graf.

¹⁴ *Mediány* – mediánová mzda představuje prostřední hodnotu vzestupně seřazené řady mezd. Aby zjišťovaná mediánová hrubá mzda nebyla ovlivněna zaměstnanými, kteří pracovali na kratší úvazky zahrnují se do výpočtu jen zaměstnanci a zaměstnankyně s týdenním úvazkem 30 a více hodin.

¹⁵ Lze konstatovat, že na věkovou kategorii 35 – 39 let, kdy je hodnota GPG nejvyšší, má vliv mateřství žen a jejich mateřská a rodičovská dovolená, to jen potvrzuje teorii, řečenou v rámci kapitoly Příčiny platové nerovnosti, že mateřství a mateřská/rodičovská dovolená jsou jednou z příčin mzdové diskriminace žen.

Graf č.3 Mediány mezd podle skupin zaměstnání za rok 2007



Zdroj: Ženy a muži v datech (2008), ČSÚ

2.4.2 Příčiny platové nerovnosti

Přestože je zásada stejné odměny pro ženy a muže za práci stejné hodnoty zakotvena ve smlouvách EU, existují velké procentuální rozdíly v odměňování žen a mužů. Příčin platové nerovnosti je celá řada.

Lze zde zařadit již výše zmiňovanou horizontální a vertikální segregaci, genderově stereotypní představy, kdy muž je brán jako chlebodárce a živitel rodiny, patří zde mateřství apod. Pro naši společnost je charakteristické systematické nadhodnocení práce mužů nad práci žen, což vychází z povahy stávající genderové ideologie, kde jsou muži a vše, co je s nimi spojeno bráno jako důležitější, kvalitnější, mající větší hodnotu než ženy. Svět práce je tak vnímán jako svět mužů, kteří si dokazují svoji moc a mužskou identitu (Pavlík, 2005).

Za legitimní zdroje mzdové nerovnosti jsou pak považovány např. přetrvávající rozdíly ve vzdělání žen a mužů¹⁶, rozdíly v pracovních zkušenostech nebo celkové době strávené v zaměstnání. V souvislosti s celkovou dobou strávenou v zaměstnání lze konstatovat, že možnosti akumulace lidského kapitálu jsou genderově diferencované, protože jsou to především ženy, které přerušují pracovní kariéru z důvodu péče o dítě¹⁷ (Bartáková, 2008). Navíc se i dnes velká část zaměstnavatelů dívá na ženy v první řadě jako na (potenciální) matky a udržuje tak při životě přesvědčení, že pro ženu zaměstnání neznamená víc než nutnost zajistit finance a že kdyby ženy mohly, pravděpodobně by do placeného zaměstnání vůbec nechodily (Machovcová, 2004:29).

Tato kapitola se zabývala významnou diskriminační praktikou - mzdovou diskriminací a jejími příčinami i důsledky. Prezentovala také některá statistická data, ze kterých vyplývá, že ženy pobírají za stejnou práci nižší platy než muži, a to ve všech odvětvích a potvrzují tak mzdovou diskriminaci žen. Mimo jiné je zřejmé, že čím vyšší pozici ženy zastávají, tím vyšší je platový rozdíl mezi nimi a muži. Ženy ve vedoucích funkcích a v řídicích pozicích jsou tak, z hlediska platové nerovnosti, nejpostiženější skupinou. Následující kapitola se věnuje další skupině znevýhodňujících praktik, diskriminaci mateřství.

¹⁶ V posledních letech se rozdíly ve vzdělání žen a mužů rapidně snižují. Viz. kapitola 2.4.1 Statistická data.

¹⁷ Sekundárním dopadem kontinuálního mzdového znevýhodňování žen na trhu práce jsou pak nižší starobní důchody a tedy i větší riziko chudoby žen ve stáří (Employment, 1996 in Bartáková, 2008)

2.5 Diskriminace mateřství

Diskriminace mateřství není, podle Křížkové (2011), dalším samostatným typem diskriminace, ale spíše se jedná o typ diskriminace, jenž se všemi ostatními typy znevýhodnění žen na trhu práce souvisí. Skutečnost, že genderové stereotypy ovlivňují postavení žen na trhu práce lze dobře demonstrovat právě na příkladu výhradního spojení žen s mateřskou rolí (Havelková, 2007).

V naší společnosti stále převládá představa, že být ženou se rovná automaticky být matkou, a to i v těch případech, kdy není reálné mateřství ani zjišťováno (žena ve skutečnosti matkou není, ale mohla by být). Zaměstnavatelé při přijímání do zaměstnání automaticky upřednostňují muže před ženami. Uplatňována je pak tzv. statistická diskriminace, kdy jsou ženy diskriminovány na základě předsudku, že vykazují nižší produktivitu (potenciální mateřství, malé děti, apod.) (Renzetti, Curran, 2003). Tak může docházet k diskriminaci jak bezdětných žen, tak i matek s dětmi. O tom, že kombinace mateřství a zaměstnání české ženy výrazně znevýhodňuje, hovoří také Hašková (2005) a Křížková (2011). Podle jejich názoru má na nerovné postavení žen a mužů vliv tradiční představa muže živitele rodiny a ženy pečovatelky.

Křížková i Hašková tímto navazují na různé feministické práce například A. Rich (1976) či Nancy J. Chodorow (1998), které již dříve poukázaly na skutečnost, že tradičně pojímané mateřství výrazně podporuje genderové nerovnosti, když je mylně spojováno s „instinktivní ženskostí“ a také ignoruje vlastní potřeby a subjektivitu žen. Na tuto myšlenku poukazuje taky Kiczková ve fiktivním rozhovoru s Ruddick, když říká, že kulturní zobrazení mateřství je silně určováno dominujícími ženskými normami. Historicky má na tomto tvrzení podíl dělba práce na základě genderu a rozdělení genderových rolí. Podle koncepce strukturálního funkcionalismu¹⁸ je ženě matce přisouzena role matky pečovatelky a muži otci je přisouzena role živitele (Renzetti, Curran, 2003).

Nepochybně lze konstatovat, že mateřství znamená radost a jisté naplnění, je však třeba dodat, že pro řadu žen může být jistým handicapem v hledání zaměstnání a také delší finanční závislostí na muži. V dnešní době je těžké sloučit péči o malé dítě spolu s dnešní uspěchanou dobou a tlakem na flexibilitu. To velice přesně vystihuje svým tvrzením U. Beck: „*Každý musí být nezávislý a volný, jak to vyžaduje trh, který zajišťuje jeho či její*

¹⁸ *Strukturální funkcionalismus* představoval dominantní paradigma pro významnou část nedávných dějin sociologie. Ve své analýze genderu vycházejí strukturální funkcionalisté z konstatování základní skutečnosti že se ženy a muži tělesně liší, přičemž uvedli dvě významné skutečnosti – muži jsou větší a silnější a ženy rodí děti a kojí je (Renzetti, Curran 2003).

ekonomickou existenci. Subjektem trhu je nesmlouvavě nezadaný jedinec, nezatěžovaný vztahem, manželstvím či rodinou“ (Beck in Sirovátka, Mareš, 2002:111).

Mateřství a rodičovství ovlivňuje ženskou i mužskou pracovní sílu, avšak s rozdílným výsledkem. Narození dítěte posiluje pozici muže na trhu práce, což zcela koresponduje s tradičně připisovanou rolí muže jakožto živitele rodiny. Naopak na ženskou zaměstnanost má přítomnost dítěte v rodině negativní vliv, protože příchod dítěte do rodiny přináší ženám relativně rapidní zhoršení postavení na trhu práce, a to především ve srovnání s relativně příznivou pozicí žen v případech, že nemají děti¹⁹. V tomto ohledu tedy narození dítěte snižuje šance na udržení genderové rovnosti (Bartáková, 2008). Kimmel (2000) hovoří v této souvislosti o „mateřské kariéře“, v níž se reprodukuje genderová nerovnost.

Již dávno neplatí, že je muž živitelem rodiny, protože se formy rodinného života v posledních letech radikálně změnily. Mnoho žen žije samo bez partnera, rozhodne si pořídit dítě bez partnera nebo se následkem rozvodu stane matkou – samoživitelkou. Nyní je tedy, dle autorky, rozdíl v příjmech, který se dal odůvodnit v minulosti tradiční dělbou rolí a kdy příjem muže by základem pro uživení rodiny, zcela neospravedlnitelný (Havelková, 2007).

Z hlediska participace žen na trhu práce se mateřství přesto jeví jako stále handicapující faktor. V této souvislosti Bartáková (2008) upozorňuje na jev, který lze chápat jako reakci žen na zhoršující se podmínky trhu práce pro ženskou pracovní sílu, a to je dočasné nebo úplné odkládání mateřství. Od roku 1990 porodnost v České republice trvale klesala, a to až do roku 1999, kdy byl koeficient reprodukce 1,13 dětí na jednu ženu, což znamená pásmo nejnižší porodnosti²⁰ (ČSÚ, 2006d).

V průběhu devadesátých let ustavil zcela jiný model reprodukčního chování, který reflektuje prodlužování období bezdětnosti v životech mladých lidí a navíc je tento model více než dříve diferencován podle vzdělání žen. Vysokoškolačky stále častěji než ženy s nízkým vzděláním odkládají narození svého prvního dítěte do doby, kdy se jejich pozice na trhu práce stabilizuje (Křížková, 2011).

¹⁹ Zde se Bartáková (2008) ve své argumentaci opírá také o data VŠPS (2004), která dokazují, že na ženskou zaměstnanost má přítomnost dítěte v rodině negativní vliv. Data ukazují, že u žen s nejmladšími dětmi do tří let je zaměstnanost nižší než 10%, u matek tříletých dětí je zaměstnanost kolem 30%, u matek čtyřletých dětí činí zaměstnanost kolem 60% a konečně u matek starších dětí (ve věku od 5 do 15 let) je zaměstnanost cca 70-85%.

²⁰ Pro prostou reprodukci obyvatelstva je zapotřebí koeficient 2,1 (tzn. 2,1 dítěte na jednu ženu). Tohoto koeficientu však nedosahuje v současnosti žádná ze zemí EU-25 (Bartáková, 2008).

V souvislosti s vysvětlením prudkého propadu porodnosti po roce 1990 upozorňuje Sirovátka (2004) na vliv sociálních politik. Autor hovoří konkrétně o nesenzitivnosti české sociální politiky k rostoucím profesním aspiracím žen, která spolu s diskriminačním chováním zaměstnavatelů vůči ženám obecně a vůči ženám s malými dětmi především, vede ke konfliktu rodinného a pracovního života a někdy k nutnosti zvažovat chování v dimenzích produkce versus reprodukce (Sirovátka in Bartáková, 2008).

2.5.1 Rodičovská dovolená

Lze tedy konstatovat, že česká rodinná politika se významně podílí na reprodukci nerovnosti na trhu práce. Od roku 2007 je rodičovský příspěvek vypočítáván jako 40 % průměrné měsíční mzdy v nepodnikatelské sféře a činí tak 7 582,- Kč měsíčně. Konstrukce rodičovského příspěvku je základem pro zcela jasnou finanční závislost matky (jsou to především ženy, které zůstávají s dítětem doma). Jako hlavní problém rodičovské dovolené²¹ je její délka a zároveň nedostupnost kratších či flexibilních úvazků na trhu práce (Křížková, 2007).

V rámci Evropské unie je Česká republika dlouhodobě zemí s nejvyšší mírou vlivu mateřství na zaměstnání ženy. Matkám v ČR je poskytována rodičovská dovolená do 3 let věku dítěte²², přičemž ČR má navíc také nejdelší dobu možnosti pobírání rodičovského příspěvku, a to do 4 let věku dítěte²³ (Bartáková, 2008). Relativně dlouhá rodičovská dovolená znamená určité riziko ztráty či snížení lidského kapitálu pečující osoby, stejně jako při jakékoli jiné dlouhodobé absenci z pracovního trhu²⁴.

V očích zaměstnavatelů lidský kapitál žen během dlouhé rodičovské dovolené v lepším případě stagnuje a v horším případě klesá (Bartáková, 2008; Křížková, 2007). To konstatují také Saxonberg a Sirovátka (2004), kteří uvádějí, že dlouhodobé setrvání s malým dítětem v domácnosti přináší dnes českým ženám větší riziko nezaměstnanosti. Toto tvrzení opírají o data výzkumu „Manželství, práce a rodina“ (Rabušic, Chromková,

²¹ Křížková (2007) konstatuje, že užívání pojmu „dovolená“ evokuje lhostejný přístup společnosti a státu a dle jejího názoru toto souvisí jednoznačně s vyšší hodnotou, kterou česká společnost přikládá placené práci a pracovnímu výkonu a s podceňováním neplacené (převážně ženské) práce a péče v rodinách.

²² Pro srovnání uvádím jiné země, jako je Belgie, Dánsko, Švédsko, Finsko, Itálie a Lucembursko (i Francie při prvním dítěti), které mají uzákoněnou relativně krátkou rodičovskou dovolenou - maximum okolo jednoho roku (viz. Bartáková, 2008).

²³ 3 roky rodičovská dovolená a 4 roky rodičovský příspěvek, které jsou ženám v ČR poskytovány, se ukazuje být problém, protože větší délka rodičovského příspěvku než rodičovské dovolené znamená vyvážení pečující osoby z chráněných pracovních vztahů (Bartáková, 2008).

²⁴ Výzkumy v rámci české společnosti ukazují, že jsou to spíše vysokoškolačky, které se obávají negativních dopadů, jež má péče o děti během dlouhé rodičovské dovolené, na pozici na trhu práce (Sirovátka, Bartáková in Sirovátka, Hora, 2008: 86-87).

2005) a udávají, že celkově má v období do dvou let po ukončení rodičovské dovolené zkušenost s krátkodobou nezaměstnaností více než 20 % žen.

Jedním z řešení situace mateřství jako jistého znevýhodnění v práci je, podle Křížkové (2007), zvýšení peněžité podpory tak, aby tím byla odstraněna závislost na pracujícím partnerovi. Dalším řešením by mohlo být například zkrácení rodičovské dovolené a v neposlední řadě také institucionální podpora postupného návratu rodičů do práce. Jako velice efektivní nástroj ovlivňující ženskou zaměstnanost vidí Křížková (2007) v oblasti nabídky kvalitních služeb formální péče o děti do tří let.

2.5.2 Formální péče o děti do tří let v ČR

Služby formální péče o děti do tří let jsou často identifikovány jako nejeftivnější nástroj ovlivňující ženskou zaměstnanost a rozhodování o založení rodiny. Bartáková (2008) dodává, že podpora těchto služeb je státům doporučována i směrnicemi Evropské strategie zaměstnanosti.

Důvodů, proč je formální péče o děti do tří let v ČR nedostatečná a tudíž je tak vytvořena bariéra vstupu na trh práce, je celá řada. Patří sem, podle Bartákové (2008), nedostatečná nabídka jeslí, malá zainteresovanost státu a státní finanční podpory, finanční nedostupnost péče pro některé vrstvy rodičů, provozní limity poskytované péče a také hodnotové orientace s ohledem na zájem dítěte²⁵. Tabulka prezentuje, jak se snižoval počet jeslí od roku 1995 po rok 2005.

Tabulka 1.1 Vývoj počtu jeslí a počtu míst v jeslích v letech 1990 až 2005

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
počet zařízení	1 043	486	381	247	235	207	151	101
počet míst v jeslích	39 829	-	13 196	9 265	8 565	7 574	5 551	2 965
meziroční pokles počtu míst v %	-	-	- 64,9 1990-1992	- 29,8	- 7,6	- 11,6	- 26,7	- 46,6
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
počet zařízení	79	67	65	59	58	60	58	54
počet míst v jeslích	2 191	1 913	1 867	1 717	1 674	1 770	1 708	1 671
meziroční pokles počtu míst v %	- 26,2	- 12,7	- 2,4	- 8,0	- 2,5	+ 5,7	- 3,5	- 2,2

Pozn.: Od roku 2000 zahrnuje jesle a mikrojesle včetně dalších dětských zařízení. Do roku 1999 včetně jsou údaje jen za jesle a mikrojesle.

Zdroj: ÚZIS, Roční výkaz o činnosti zdravotnických zařízení. Stav k 31.12. příslušného roku.

Křížková (2011) doplňuje, v souvislosti s nedostatečnou formální péčí o děti do tří let, Bartákovou (2008) a poukazuje na skutečnost, že nedostupnost služeb péče o děti mladší tří let de facto vylučuje výběr dvouleté varianty rodičovské dovolené, byť je pro

²⁵ Péče o nejmenší děti je v české společnosti i dnes považována za záležitost domácí sféry a za právo rodičů, starat se o děti do tří let osobně doma, je to chápáno jako to nejprospěšnější pro dítě (Bartáková, 2008).

rodiny finančně výhodnější, než varianta tříletá. Ačkoliv si rodič, který pobírá rodičovský příspěvek, může k této dávce přivydělávat bez omezení, legislativa neumožňuje využívat zařízení péče o děti při pobírání rodičovského příspěvku, což si odporuje (Křížková, 2011).

Lze tedy konstatovat, že uspořádání péče o malé děti tak, jak je v ČR v současné době nastaveno, zatím není v souladu s doporučeními Evropské strategie zaměstnanosti. Bartáková (2008) své tvrzení dokládá zmínkou o Národním akčním plánu zaměstnanosti ČR pro roky 2004 – 2006, který stanovil, že do roku 2010 by zařízení péče o děti měla pojmout minimálně 33% dětí ve věku do 3 let (NAPZ 2004 – 2006:25 in Bartáková, 2008).

2.5.3 Podzaměstnanost

V souvislosti s mateřstvím lze zmínit pojem podzaměstnanost, resp. míru podzaměstnanosti, kterou Bartáková (2008) definuje jako procento osob, jež jsou zaměstnány na méně hodin, než by si přály a než jsou schopny pracovat. U žen lze sledovat vyšší čísla než u mužů²⁶. Podzaměstnanost je často spojená s prací na částečné úvazky²⁷ (Mareš, Rákoczyová, 2005).

Fenomén podzaměstnanosti je v ČR sledován od roku 2001 a pohybuje se mezi 10 – 30 % v závislosti na fázi hospodářského cyklu a míře nezaměstnanosti. Podíl podzaměstnaných žen činí 80 %, muži tvoří zbylých 20 %. Podzaměstnanost a práce na částečné úvazky jsou spojeny s nižším mzdovým ohodnocením (Šťastná, 2007).

Tato kapitola se zabývala mateřstvím a představila jej jako jednu z diskriminačních praktik pro ženy na trhu práce. Křížková (2011) uvádí, že diskriminace mateřství se týká všech žen s dětmi nebo jsou tímto typem diskriminace či diskriminačním důvodem alespoň ženy ohroženy²⁸. Je zřejmé, že tradiční rozdělení placené práce na trhu a neplacené práce v domácnosti (především pak péče) ovlivňuje kapacitu žen participovat na pracovním trhu. Lze konstatovat, že se pozice české ženy na pracovním trhu mění v okamžiku, kdy se stává matkou, protože je těžké sloučit péči o malé dítě spolu s dnešní dobou a tlaky, ze strany zaměstnavatelů i společnosti, na flexibilitu a nezávislost. Nastavení rodičovské dovolené a nedostatečná péče pro děti do tří let jen potvrzuje skutečnost, že ženy matky patří na trhu práce mezi nejvíce postiženou skupinou.

²⁶ Podle dat ILO z roku 2002 je v průměru asi 3-4% pracujících žen, které by rády pracovaly víc, než je jim dovoleno (Valentová, 2005).

²⁷ Práci na zkrácené, resp. částečné úvazky se budu věnovat v kapitole Sladování rodinného a pracovního života.

²⁸ Křížková toto konstatuje na základě biografického výzkumu pracovních drah žen, který prováděla a zároveň říká, že diskriminace mateřství, jako zvláštní typ diskriminace při přijímání do zaměstnání se týká zejména žen s nízkým vzděláním (Křížková, 2011).

2.6 Genderový režim instituce – gender v managementu

Autorky a autoři prací o ženách v řídicích funkcích (Čermáková 1999, Acker 1990, Powell 1993 aj.) se shodují na tom, že nastavení genderových rolí ve společnosti je příčinou nerovností v postavení žen a mužů na trhu práce (Křížková, 2003). Americká autorka Acker (1990), která se zabývá genderem v organizaci, například hovoří o tzv. genderové neutralitě, když tvrdí, že gender může být skrytý v organizačních procesech a rozhodnutích a organizace se pak navenek tváří genderově neutrálně. Hovoří o tom, že aspekty genderu jsou v organizacích hluboce skryté a nazývá je maskulinní strukturou organizace, přičemž o organizacích hovoří jako o genderovaných²⁹ organizacích. Powell (1993) zmíněný systém nazývá zase organizační maskulinitou.

Důvody pro studium genderu v organizacích vysvětluje Acker (1990) na základě strukturálních nerovností, příjmových a statusových norem a kulturních vzorců a zastává názor, že organizační procesy nelze pochopit bez genderového hlediska. Koncept patriarchátu autorka aplikuje na organizační struktury a označuje je jako racionalizovaný patriarchát³⁰.

Kanter (1993) sice bere v úvahu vliv genderu na podmínky žen a mužů v řídicích pozicích, za rozhodující však bere zejména podíl v zastoupení mužů či žen na dané pozici. Autorka vysvětluje genderové nerovnosti na základě kvantity, kdy říká, že pokud by v řídicích pozicích byli marginálně zastoupeni muži a byli by tedy v pozici tzv. tokenů³¹, jejich pozice by byla stejná jako je pozice žen, ve skutečnosti marginalizovaných. Powell (1999) však tvrzení Kanter vyvrací úvahou, že pokud by se radikálně změnilo zastoupení aktérů (mužů či žen) na určité pozici, změní se také povaha pozice samotné.

K udržování a potvrzování genderových režimů, resp. organizační maskulinity mohou nevědomě přispívat významnou měrou také samy ženy a jejich pozice v rámci organizace. Prestiž žen snižuje tzv. obraz žen na servisních pozicích, typická je pozice oboru sekretářky, kde v rámci jednoho oboru ženy převládají. Status pozice, kde v daném oboru převládají právě ženy, se následně přenáší i do jiných statusů žen, a to i na manažerských pozicích. Jsou to také samy ženy na vysokých pozicích, které přispívají

²⁹ Acker uvedla do povědomí pojem gendered = genderovaný. Podle ní probíhá „genderování“ v organizacích nejméně ve čtyřech vzájemně provázaných procesech: rozdělení podle linie genderu, konstrukce symbolů a obrazů, interakce mezi aktéry, produkce identit.

³⁰ Racionalizovaný patriarchát Acker vysvětluje tím způsobem, že poukazuje na racionalitu, na níž jsou principy organizací založeny. Racionalita je tradičně maskulinní charakteristika, je spojována častěji s muži.

³¹ Tokenismus – jde o fenomén plynoucí ze situace, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný či početně vzácný. (Křížková, 2004) Podrobněji se tokenismem budu zabývat v jedné z dalších podkapitol.

k udržování stávajícího genderového režimu organizace, protože jsou přesvědčeny o tom, že jedinou cestou k jejich úspěchu je naprosté přizpůsobení se pravidlům organizace (Kanter, 1993).

V přímém rozporu s Kanter je teoretický přístup Hakim (2000), která vytvořila tzv. preferenční teorii, jež je založena na liberálním přístupu, spočívajícím na možnosti svobodné volby jednotlivců. Ti si mohou, dle názoru autorky, sami a svobodně vybrat svoji životní strategii a podmínky k jejich naplnění. Hakim tak ignoruje strukturální omezení svobodné volby. Je to podobné teorii lidského kapitálu, kterou kritizují Renzetti a Curran (2003). Hakim vysvětluje dvě sféry, veřejnou a soukromou, jako sféry naprosto neslučitelné a oddělené jedna od druhé. V rámci své preferenční teorie autorka tematizuje ženy, které definuje jako heterogenní skupinu, přičemž jejich vnitřní heterogenitu vidí v jejich rozdílných prioritách v souvislosti mezi prací a rodinou.

Vedle Hakim (2000) se vnitřní heterogenitou žen zabývá také Bradley (1999), která tvrdí, že genderové stereotypy a předsudky nevytvářejí rozdílnosti mezi ženami, ale jejich společné vlastnosti a společné zkušenosti. Bradley (1999) poukazuje na skutečnost, že na základě různých situací a příležitostí se neustále proměňují preference a z toho důvodu jsou stejně tak proměnlivé i genderové identity. Jinou situací a jiné zkušenosti tak zažívají top manažerky a jinou situací a jiné zkušenosti tak zažívají například dělnice. Tento argument Bradley (1999) však nevysvětluje systematické nerovnosti.

Základ pro definici pozic a vytváření životních strategií žen vychází z nerovnosti podmínek a příležitostí pro muže a ženy. Ruku v ruce s mužskou dominancí se do organizací přenáší i mechanismy a citové vazby, prostřednictvím kterých si muži udržují v rodinách autoritu a vůdčí postavení a lze tedy konstatovat, že styly vedení a ovlivňování lidí v mnoha organizacích vykazují v nejednom směru jistou psychologickou podobnost se způsoby, pomocí kterých se autoritativní otcové prosazují ve „svých“ domácnostech (Křížková, 2003).

Vzhledem ke skutečnosti, že v moderních podnicích a jejich managementu od samého počátku dominovali především muži, je „přirozené“, že oblast pracovního a organizačního života byla a ve většině případů stále je utvářena podle maskulinního modelu chování. Preference a orientace na maskulinní hodnoty a způsoby jednání se pak odrážejí ve všech možných symbolech, kterými je podniková kultura utvářena (Křížková, 2004). Následující kapitola se již věnuje ženám a kariéře.

2.7 Ženy a kariéra

Zejména v souvislosti s ženskou pracovní dráhou získal pojem „kariéra“ v posledních desetiletích spíše negativní konotaci a jako takový se stal součástí obecně sdílených stereotypů o správném chování ženy a muže. Manažerskou kariérou lze definovat jako pracovní dráhu manažera či manažerky ve smyslu postupu z jedné pozice na další. Tento postup nemusí být nutně vzestupný, ani nepřerušovaný (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Samotný fakt, že manažerka je ženou, snižuje její šance na úspěch v kariéře. Důvodem je již výše uvedený fakt, že oblast pracovního života je utvářena podle maskulinního modelu chování. Mateřství, kdy se manažerky stanou matkami, je až druhou charakteristikou, která se přidává k handicapu ženskosti. Hlavními překážkami pro ženy a jejich kariéru je tedy mateřství a ženskost (Křížková, 2003). To potvrzují i jiné autorky, když tvrdí, že nižší zastoupení žen v managementu souvisí s celkovým uspořádáním pracovního trhu, jenž je lépe nastaven pro osoby bezdětné a osoby, které se věnují pracovní sféře primárně (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Charakteristiky mužství jsou považovány za normu manažera, které se musí ženy přizpůsobit. Existence genderových stereotypů způsobuje, že pro ženy, jež se chtějí v zaměstnání prosadit, může být náročné sladit všechny svoje životní role, a to nejenom k (předpokládanému) rodičovství (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Většina žen dnes profesní kariéru začíná poprvé po ukončení vzdělávacího procesu a podruhé po návratu z rodičovské dovolené. Lze konstatovat, že kariéra manažerky kulminuje mezi 40. – 49. rokem života³², což je ve srovnání s muži o 10 let později (Vlach et al., 2008).

2.7.1 Ženy v řídicích pozicích

V evropském měřítku patří české ženy k pracovníě nejvytíženějším. Přestože však tvoří téměř polovinu pracující populace, na řídicí pozice jich dosáhne jen necelá třetina³³

³² Vlach et al. (2008) vytvořili *Kariérní schéma manažerky*, kde je vedle věkových skupin vždy uvedena „aktivita“ kariéry manažerek. Z tabulky mimo jiné vyplývá, že ve věku 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 pak pokračují v kariérním růstu.

³³ Vlach et al. (2008) přitom konstatuje, že na základě provedených analýz SÚ AV a VÚPSC vyplývá, že neexistují podstatné rozdíly v připravenosti k výkonu manažerských funkcí ze strany žen a mužů. Naopak mnoha odvětví služeb a také správa disponují ženským managementem. Vlach dodává, že pokud si zaměstnavatelé v ČR uvědomí schopnost a ochotu žen zvládat náročné řídicí funkce, potom parazitují na genderových stereotypch a s manažerkami sjednávají horší mzdové podmínky, které neodpovídají odvedené práci. Autor také připouští, že část žen, která disponuje vhodnými osobnostními předpoklady, o manažerské posty ani neusiluje, protože jim v tom brání „rodinná zátěž“.

všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen a pouze 4 % žen dosahují nejvyšších pozic řídicích pracovníků (Křížková in Sokačová, 2006).

Již v kapitole 2.3 zabývající se vybranými charakteristikami trhu práce byl zmíněn fakt, že trh práce v ČR je silně segregován podle pohlaví. Křížková (2003) poukazuje na poměrné pravidlo, které je možné zobecnit na český trh práce: obory, kde výrazně převažují muži, kopírují obecnou nerovnost na trhu práce, to znamená rozdíl ve mzdách 30 %. Jedním z důvodů je i to, že ve feminizovaných oborech, jako je zdravotnictví či školství, zastávají nejvyšší pozice muži. Ti jsou často odměňováni za to, že jsou v menšině a že jsou ochotni pracovat v těchto „ženských“ oborech. V těchto případech jsou muži často ohodnoceni až o 100 % vyšší mzdou než ženy na stejné pozici.

Kariéry žen však mohou být velmi rozdílné a jsou ovlivněny různými životními a pracovními situacemi, věkem, rodinnou situací, regionem či oblastí zaměstnání. Autorky Dudová, Křížková a Fischlová (2006) na základě svého kvalitativního výzkumu zjistily, že rozdělovacím faktorem mezi manažery a manažerkami není gender, dokonce ani věk, odvětví či region, ve kterém respondenti/respondentky pracují, ale rozhodujícím je spíše přístup k práci, motivace, která je v práci udržuje a také jejich osobní životní hodnoty a priority. Na základě těchto poznámek rozdělily manažery a manažerky do třech kategorií³⁴.

První kategorie zahrnuje ty osoby v řídicím postavení, pro které je kariéra ve smyslu úspěšné manažerské profesní dráhy vším a je jejich životním cílem. Chtějí se prosadit, řídit, být šéfem/šéfkou a mít podřízené a cíleně vymýšlejí a aplikují strategie, jak nejvíce zhodnotit své zkušenosti a dosáhnout co nejdříve na vyšší pozice (Dudová, Křížková a Fischlová, 2006).

Do druhé kategorie patří lidé, pro které je kariéra spíše prostředkem, jak dělat dobře práci, která je uspokojuje. Jejich zájmem je dělat svoji práci dobře a se zájmem a kariéra se pak dostaví sama. Nejpodstatnější pro ně je, jestli je obsah jejich práce vnitřně uspokojuje a baví. Cílem tedy není funkce, ta je spíše prostředkem (Dudová, Křížková a Fischlová, 2006).

Ve třetí kategorii jsou pak ti, kteří vnímají kariéru spíše jako službu pro organizaci a veřejnost. Tato skupina není motivována budovat kariéru a naopak si uvědomuje negativní stránky manažerské práce: nedostatek volného času, přemíru zodpovědnosti, stres, apod. Rodina a volný čas je pro ně vyšší hodnotou (Dudová, Křížková a Fischlová, 2006).

³⁴ *Typologie manažerů a manažerek* byla vytvořena v rámci kvalitativního výzkumu Gender v managementu, který byl realizován v roce 2006.

Zjištění, že se v řídicích pozicích setkáváme častěji s muži než s ženami je obvykle vnímáno jako nezpochybnitelný fakt. Lze konstatovat, že počet žen na vedoucích pozicích je, vedle již zmíněných „překážek“ ženskosti a mateřství, ovlivněn také celým souborem bariér, které jsou součástí pracovního prostředí, jež je lépe nastaveno pro „mužské“ role (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006). Příčinám nerovností v kariérním postupu žen je věnována následující podkapitola.

2.7.2 Genderové diskriminace – Příčiny nerovností v kariérním postupu

V této kapitole se zabývám genderovou diskriminací a jejími příčinami. Představuji koncepty a pojmy, jež genderovou diskriminaci vysvětlují a se kterými se ženy, zvláště v managementu, setkávají.

Genderový režim organizace je založen na konstrukci reality prostřednictvím jednání, interakcí a významů, které jim tyto aktéři různým způsobem připisují³⁵. Lze rozlišit obecně dva typy diskriminačního chování³⁶ podle situace, ve které se žena nebo muž nachází. Jedná se o *genderovou diskriminaci v přístupu k zaměstnání* a *genderovou diskriminaci v zacházení se zaměstnankyní*. Tyto dva typy jsou, podle Křížkové (2003), především ve vztahu k ženám souhrnem typů chování, které jsou více či méně viditelné z hlediska jednotlivých aktérů a které prokazují zakotvenost genderové struktury v organizacích.

Autorka dodává, že pokud již ženy překonaly překážky přijetí na úvodní vstupní pozici startující kariéru, pak většinou narazí na celý soubor bariér, které jim pak brání v postupu na vyšší pozice v zaměstnání. Tento soubor překážek je nazýván skleněným stropem.

³⁵ V duchu této reality sociální konstrukce Křížková (2003) chápe organizační maskulinitu jako sociální realitu v organizaci, která je tvořena jednáním a vytvářením vztahů a jeho institucionalizací uvnitř organizace. Vztahy jednotlivých pozic, vzorce jednání a normy jsou pak legitimizovány prostřednictvím procesu jejich předávání nově příchozím pracovníkům. Křížková zde zmiňuje Bergera a Luckmana (1999), pro které je důležitý proces zvěčňování a objektivizace, jehož výsledkem je přesvědčení o tom, že dané normy a nepsaná pravidla existují nezávisle na jednání konkrétních aktérů, resp. je dané z vnějšku. Pomocí této teorie lze pak vysvětlit i chápání genderových rozdílů jako daných, neměnných a „přirozených“, i když jsou společenským výtvozem. I diskriminační jednání tak, v důsledku toho, může být považováno za legitimní. (Křížková, 2003:454)

³⁶ *Genderová diskriminace* je koncept, který popisuje a vysvětluje způsoby zamezení přístupu ke zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě určení jeho pohlaví. Bez jakéhokoli zjišťování a ověřování individuálních schopností a možností jsou pak muži nebo ženy přisouzeny vlastnosti, schopnosti a plány v dané společnosti považované za obecně nebo „přirozeně“ mužské, či ženské a umožněn přístup pouze k „odpovídajícím“ možnostem nebo statkům. (Křížková 2000 in Křížková, 2003:454)

Skleněný strop

Skleněný strop odkazuje na neviditelné bariéry, jež omezují pracovní mobilitu zaměstnankyň směrem nahoru. Jsou to především ženy, které se obvykle setkávají s diskriminací při přijímání do pracovního vztahu (Renzetti, Curran, 2003). Autoři zmiňují také významnou socioložku Williams, která vedle skleněného stropu podrobně rozebírá i termín skleněný výťah³⁷.

Podle Kimmela (2000) je skleněný strop souborem „umělých bariér“. Autor také zmiňuje pojem „lepkavá podlaha“, který souvisí se skleněným stropem. Vedle skleněného stropu je také lepkavá podlaha důvodem, proč ženy zůstávají na dně a nejsou schopny se dopracovat na vrchol. Lepká podlaha uvěznuje ženy na pozicích hůře placených. Ženy mají také menší šance na postup v žebříčku hierarchie organizace.

Za nejdůležitější element, který upevňuje skleněný strop, pak Kimmel (2000) považuje neformální úsilí mužů o udržení nebo znovuzískání čistě mužské atmosféry v hierarchii společnosti. Skleněný strop zastřešuje velké množství neviditelných bariér, z nichž ty nejzákladnější zmiňují níže. Nejprve však představují koncept „genderového schématu“, které je, podle Powella (1993), souhrnem stereotypních charakteristik a je tak společným základem pro diskriminační jednání.

Genderové schéma

Křížková (2007) zmiňuje v souvislosti s typy chování, které jsou více či méně viditelné z hlediska jednotlivých aktérů a které prokazují zakotvenost genderové struktury v organizacích, Powella (1993). Ten tvrdí, že společným základem výše uvedeného jednání je „genderové schéma“. Autor představuje souhrn stereotypních charakteristik, jež jsou připisovány jednomu pohlaví (ženám) bez ohledu na individuální rozdíly. Zaměstnavatelé pak často jednají podle zjednodušených soudů, jež si o ženách vytvořili.

U mnoha zaměstnavatelů a široké veřejnosti je v myslích silně zakořeněno přesvědčení, že existují určitá zaměstnání, která nejsou pro ženy či muže od přírody vhodná. Studie ukazují, že zaměstnavatelé často činí rozhodnutí o přijetí do práce na základě svého přesvědčení, jaké typy zaměstnání mají ženy rády. Autoři používají pojem statistická diskriminace, ke které dojde v okamžiku, kdy zaměstnavatelé rozhodují o přijetí

³⁷ Socioložka Christine Williams, kterou zmiňují Renzetti a Curran, došla ve své studii ke zjištění, že mužům se v zaměstnáních pro ně atypických dostává při přijímání přednostního zacházení a místo toho, aby naráželi na skleněný strop, často se vyvezou *skleněným výtáhem* celou hierarchií takovýchto profesí. „Jako kdyby jeli v neviditelném výtahu směrem nahoru, musí muži bojovat, aby si udrželi pozici na nižších (tj. femininních) úrovních profese.“ (Renzetti a Curran, 2003:282)

osoby na základě těch vlastností, o kterých se předpokládá, že jsou typické pro danou skupinu lidí, ke které tento jedinec přísluší (Renzetti, Curran, 2003).

V této souvislosti lze zmínit zpochybnění kompetence ženské pracovní síly, které se projevuje v různých podobách. Jedná se například o automatický předpoklad nižší stability, nedostatečné schopnosti, které jsou vyžadovány, jinou kvalifikaci, neschopnost prosadit se, neschopnost získat autoritu, řešit problémy nebo řídit tým spolupracovníků (Hašková, 2000b).

Jednání podle genderového schématu se nemusí projevovat jednoznačně odmítáním ženské pracovní síly, ale i jejím využíváním. Na jedné straně lze využít jednání podle genderového významu v zaměstnáních, na pozicích nebo v mzdových kategoriích, o které muži neprojevují zájem a na straně druhé lze tohoto jednání využít na žádaných a dokonce i řídicích pozicích ve specifických případech a situacích³⁸ (Křížková, 2003).

Autorka poukazuje na skutečnost, že existují možnosti změn v genderovém schématu, využívaném různými aktéry nebo organizacemi jako celky. Dodává však, že se ve sledované organizaci drasticky mění podíl pohlaví na určitých pozicích v době, kdy ženy a muži zakládají rodinu a poukazuje na využívání dalšího obsahu genderového schématu, jenž je spojený s reálnou nebo stereotypně předpokládanou větší svázaností žen s rodinou a povinnostmi s ní spojenými. Mužská pracovní kariéra má v sobě obsaženou možnost být nepřerušovaná, a to i po dobu narození dítěte a poté, zatímco pokud se žena rozhodne mít dítě, je její kariéra přerušena po několik měsíců před a po narození dítěte (Vlach et al., 2008).

Homosociální reprodukce – bariéra odlišnosti

Vedle genderového schématu je dalším konceptem, který vysvětluje genderovou diskriminaci, „homosociální reprodukce“, která je též nazývána bariérou odlišnosti. Týká se zejména přístupu k zaměstnání, ale také zacházení v zaměstnání, jestliže se jedná o postup na vyšší pozice (Kanter 1993, Powel 1993).

Homosociální reprodukci lze vysvětlit jako chování, kdy si zaměstnavatel nebo nadřízený při povyšování či přijímání nových pracovníků vybírá podobné typy osob, jako je on sám. V konečném důsledku to znamená fakt, že v situaci, kdy je většina pozic

³⁸ Zde Křížková (2003) odkazuje na *Případovou studii mladých manažerek* (Křížková, 2002a), která ukázala, že v dané organizaci je v počtu přijímaných absolventů mírně nadpoloviční podíl žen, což vychází z jasně deklarovaného názoru části nadřízených o lepších schopnostech žen pro týmovou práci, diplomatické jednání a také zodpovědnost a pečlivost při zvládání všech úkolů.

středního a vyššího managementu obsazena muži, jsou přijímáni nebo povyšováni zase muži (Křížková, 2003).

Homosociální reprodukci definuje Kimmel (2000) jako místo, kde se muži ustavovali jako muži, protože práce jim umožnila, aby si potvrdili svoje schopnosti chlebováře a živitele rodiny. V této souvislosti cituje Kimmel (2000) psychiatra Willarda Gaylina³⁹, jenž říká : „*Není nic důležitějšího pro mužskou hrdost, sebeúctu, status a mužnost než práce. Nic.*“

V souvislosti s homosociální reprodukcí však Kimmel (2000) upozorňuje na skutečnost, že ne všichni muži se cítí ve své práci šťastni a že je jich velká část, která ztrácí smysl toho, proč vlastně pracují. Od mužů se často očekává, že budou houževnatí, agresivní, soutěživí a konstatuje, že se maskulinita měří výškou mužského platu.

Na pozici manažera jsou definitivně vybíráni pouze ti, kdo splňují nepsané požadavky, jež v souhrnu znamenají celkové přizpůsobení života práci pro firmu. Jedná se o jasný příklad homosociální reprodukce genderového režimu instituce, jenž se projevuje také v neviditelnosti genderových rozdílů v chování a způsobu práce. Pokud již ženy překonaly překážky přijetí na úvodní vstupní pozici startující kariéru, pak většinou narazí na celý soubor bariér, které jim pak brání v postupu na vyšší pozice v zaměstnání (Křížková, 2002a).

Old-boys networking

Vedle výše popsaných strategií, kdy jsou ženy vyloučeny z přístupu k určitým pozicím a zaměstnáním a vedle strukturálních mechanismů trhu práce, jež se projevují v horizontální a vertikální segregaci zaměstnání, hovoří Křížková (2003) o důležité roli neformální struktury vztahů na pracovišti, „old-boys networkingu“. Tak je, v rámci genderové teorie, označována povaha těchto neformálních vztahů, které mezi sebou vytvářejí muži pracovními i mimopracovními aktivitami (Křížková, 2003).

Provázání těchto sítí a absence v nich představuje pro ženy další nevýhodu, jak v rámci pracovních, tak i mimopracovních aktivit, protože zapojení do sítě neformálních vztahů je jedním z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry v podniku. Ženy ve vedoucích pozicích do těchto sítí zpravidla přístup nemají, a protože jich je ve vedení daleko méně, než mužů, ocitají se v úloze tokenů (Sokačová, 2006).

³⁹ W. Gaylin, *The Male Ego* (New York, Viking, 1992), citováno in Kimmel (2000:37)

Tokenismus

Tokenismus je fenomén, který plyne ze situace, kdy je zástupce určité skupiny – například pohlaví, národnost, rasa v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný, či početně vzácný. Takový člověk se, podle autorky, stává jakýmsi symbolem „své“ skupiny, je k němu obracena větší pozornost a je vnímán prostřednictvím stereotypů spojovaných s „jeho“ skupinou (Křížková, 2007). Již průkopnická práce⁴⁰ Kanter (1993) analyzovala tento problém jako první. Autorka tvrdila, že na tokeny je nazíráno jako na skupinu a symboly a ne jako na individuality (Kanter in Renzetti, Curran, 2003).

Tokeni jsou více než jen pouhými členy početní minority a jsou akceptováni *ne proto*, že jsou menšinou, ale *právě proto*. Tokeni se mohou stát silněji spjati s normami organizace než členové početní většiny (Kimmel, 2000).

Lze identifikovat několik vážných důsledků, jež marginální pozice tokenům přináší. Podle autorky jsou tokeni, kvůli své neobvyklosti v dané pozici, předmětem mnohem usilovnější kontroly ze strany ostatních. Je na ně vyvíjen velice silný tlak, aby pracovali úspěšně, důsledkem čehož je vytvářeno vysoce stresové pracovní prostředí. Na tokeny je nahlíženo jako na outsidersy (Kanter in Renzetti, Curran, 2003).

V prostředí managementu, zejména vrcholového, se v pozicích tokenů ocitají především ženy. V praxi to znamená fakt, že jakkoliv se ženy manažerky snaží skrýt anebo potlačit svoji ženskost, která je vnímána často jako „handicap“, jsou jim i nadále připisovány atributy spojované stereotypně s ženskou pozicí ve společnosti (Křížková, 2007).

Americká socioložka Williams (1992) zkoumala rozdíly mezi mužskou a ženskou zkušeností tokenismu. Zjistila, že muži v pracovním prostředí dominovaném ženami cítili, „že mají moc“, zatímco ženy se v pracovním prostředí dominovaném muži cítily ponižovány a kontrolovány. Tyto rozdílné zkušenosti se také odrážejí v množství případů sexuálního obtěžování na pracovišti (Williams in Renzetti, Curran, 2003).

Sexuální obtěžování

I když je organizační prostředí a priori pokládáno za sexuálně neutrální, ve skutečnosti je silně sexualizované. Mužská sexualita ovlivňuje většinu interakcí v organizaci a ženy se mohou stát její obětí (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

⁴⁰ Men and Women of the Corporation (1977)

Jev sexuálního obtěžování na pracovišti byl a je v české společnosti chápán poměrně kontroverzně a existence tohoto problému je často zpochybňována. Sexuální obtěžování patří také do skleněného stropu a představuje jeden ze zásadních faktorů, které způsobují genderové nerovnosti na trhu práce. Obtěžování se vztahuje k postavení a statusu jednotlivých zaměstnanců a také k jejich příležitostem v postupu v zaměstnání (Křížková et al., 2005).

Sexuální obtěžování lze definovat jako jednu z praktik, jakými muži odolávají genderové rovnosti na pracovišti. Existují různé formy sexuálního obtěžování, od sexuálního napadení až po posměšné narážky. Podle Kimmela (2000) se sexuální obtěžování projevuje nejčastěji dvěma formami. První formou je „kompenzační verze“ kdy dochází k výměně sexuálního kontaktu za něco, odměnu či jako vyhnutí se stresu. Častým scénářem pracovišť tak může být model typu „vyspi se se mnou a budeš povýšen/a“ a nebo „nevyspi se se mnou a budeš vyhozen/a“. Druhá forma je pak, podle Kimmela (2000), méně zjevná a je chápána jako vytváření „nepřátelského prostředí“, kde se ženy cítí být kompromitovány, ohrožovány nebo se cítí nebezpečně.

Při sexuálním obtěžování stresuje obtěžující oběť svým jednáním, narážkami, dotyky, slovními útoky a tak obtěžovatel/ka znepríjemní či znemožní jiné/mu výkon práce či samotný vstup na pracovní trh. Obtěžování se děje vědomě či nevědomky, kdy si původce důsledky svého chování ani neuvědomuje (Valdrová, 2006).

Přestože je sexuální obtěžování jednou z hojně využívaných diskriminačních praktik, bývá často vnímáno jako nevinná zábava, či dokonce důsledek „ženské provokace“. O to více je nebezpečnější⁴¹ (Valdrová, 2006).

Nedostatky v antidiskriminačních zákonech

Nedostatky v antidiskriminačních zákonech lze také považovat za jistou bariéru na trhu práce. V České republice existují legislativní opatření zakazující diskriminaci⁴² a

⁴¹ Autorka poukazuje v této souvislosti na analýzu, nazvanou *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*, kterou provedly v roce 2006 vědkyně ze Sociologického ústavu AV ČR (Křížková, Maříková, Uhde 2006). Analýza překládá zjištění, že veřejnost akceptuje sexuální obtěžování jako jakýsi „folklor“ a neuvědomuje si, že v drtivé většině má kumulační povahu a končí odchodem oběti z pracoviště, nikoli trestem pachatele. Běžně se tak stává, že pachatelovo obtěžování se považuje za normální, kdežto odmítává reakce na ně se hodnotí jako přecitlivělost (Valdrová, 2006:144).

⁴² *Ústava České republiky (ústavní zákon č.1/193 Sb.)*, Listina základních práv a svobod; *Zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti*, ve znění pozdějších předpisů, par.4: Rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání; *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce* v platném znění.

v platnosti je také antidiskriminační zákon⁴³, s účinností od 1. září 2009. Tato opatření jsou však často nesystematická a vágní a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi (Křížková, 2007).

V praxi se proto může stát, že žalovaná strana – podnik, nadřízený sice prohraje oficiálně spor, nicméně se tato prohra záhy může obrátit v neprospěch žalobkyně, která je poté nucena ze zaměstnání nakonec odejít, jako „iniciátorka“ takové kauzy. Autorka zároveň upozorňuje na to, že zaměstnavatelé navíc často používají diskriminace nepřímé, na kterou legislativa nestačí.

Tato kapitola se věnovala ženám v řídicích pozicích a představila genderovou diskriminaci a soubor bariér, které ženám komplikují vstup do řídicích pozic. Byl zde zmíněn skleněný strop a bariéry, které lze do něj zahrnout – genderové schéma, homosociální reprodukce (bariéra odlišnosti), old-boys networking, tokenismus a sexuální obtěžování. Zmíněny byly také nedostatky v antidiskriminačních zákonech. Všechny tyto překážky brání ženám v nezávislé kariéře. V této souvislosti je třeba poukázat na důležitost metodiky zavádění genderové integrace v organizacích⁴⁴, tak jak je zmiňuje Křížková (2004).

V českých podmínkách hrají problémy skleněného stropu či old-boys networkingu menší roli než podmínky a problémy harmonizace pracovního a rodinného života. Právě harmonizaci pracovního a rodinného života vnímají ženy často jako větší problém než výše zmíněné diskriminační strategie (Vlach et al., 2008). Tématu harmonizace pracovního a rodinného života je věnována následující kapitola.

⁴³ *Antidiskriminační zákon* – zákon 198/2009 Sb., ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (ADZ). Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace.

⁴⁴ Ve své knize *Management genderových vztahů (2004)* se Křížková zabývá konkrétními postupy a praktikami, prostřednictvím kterých je možné začít s prosazováním a uplatňováním politiky rovných příležitostí žen a mužů. Zabývá se zde „benchmarkingem“ (procesem identifikace a měření rozdílů mezi určitým organizačním parametrem a zavedeným či požadovaným standardem), uceleném komplexním programu, který sestává z reflexe a výzkumu stávající situace v organizaci, průzkumu postupů a praktik uplatňovaných v jiných podnicích a konečně implementace potřebných změn. Benchmarking představuje také určitý nástroj, prostřednictvím kterého si vedení podniku může opatřit argumenty dokumentující potřebnost zásadních změn v personální politice (Křížková, 2004).

2.8 Harmonizace pracovního a rodinného života

Placená práce a s ní spojená seberealizace se jeví jako jedna z nejdůležitějších hodnot dnešního moderního člověka. Placená práce je pro většinu žen a mužů v ČR druhou nejvýznamnější životní hodnotou – po rodině⁴⁵ - a ženy se v míře připisované významu práce nějak neliší od většiny mužské populace: za důležitou ve svém životě považuje práci 85 % mužů a 83 % žen⁴⁶ (Křížková, Hašková in Bartáková, 2008).

V současné době, co se harmonizace pracovního a rodinného života týká, se jedná u všech pracujících žen a mužů o každodenní realitu. Rodina a práce jsou navzájem provázány a způsoby, jakými si lidé organizují svůj pracovní a rodinný život, nutně souvisí s vnějšími podmínkami a vlivy danými pracovním trhem (Křížková, 2007).

Vztahem mezi rodinným životem a světem práce se zabývají Renzetti a Curran (2003) a konstatují, že muži a ženy v rodině nemají stejnou moc, přičemž ženy většinou zastávají slabší pozice než jejich partneři. Rozdíl v moci mezi partnery v rodině se vztahuje na rozdíly mezi příjmy a jinými zdroji. Autoři konstatují, že práce, kterou ženy doma vykonávají, je podhodnocena a často na ni není nahlíženo jako na skutečnou práci. Ženská zaměstnání na trhu práce jsou pak často považována za nadstavbu jejich práce doma. V důsledku toho je ženská práce podhodnocena a odměňována mnohem méně než mužská práce.

Je zřejmé, že harmonizaci práce a rodiny řeší nejvíce matky s malými dětmi. Křížková (2007) hovoří v této souvislosti o nejrozšířenější typické strategii kombinace práce a rodiny, a tou je odchod žen na rodičovskou „dovolenou“, která trvá dva, častěji tři roky. Tento dlouhodobý pobyt na rodičovské dovolené se stal v české společnosti jakousi normou – na ženy, které po porodu zůstávají doma s dítětem kratší dobu, je nahlíženo negativně⁴⁷.

Podmínky pro řešení kombinace pracovního a rodinného života nejsou pro české rodiny příliš ideální. Při plánování kombinování pracovního a rodinného života lze narazit

⁴⁵ Na jedné straně sice došlo v ČR z celospolečenského hlediska k určitému poklesu společenské prestiže připisované rodině (pod tlakem nových možností, kariérních postupů, konzumních hodnot, nových životních stylů), na straně druhé ale na úrovni individuální zůstává rodina klíčovou hodnotou, a to zejména pro ty, kteří ji už založili (Křížková, Hašková, 2003).

⁴⁶ Práce zejména pro ženy zejména prostředek finančního zajištění rodiny, domácnosti i vlastní nezávislosti a zabezpečení pro stáří. Velmi významnou roli hraje i to, že svou práci považují za zajímavou a důležitou. Až na posledním místě mezi důvody je pocit zvyku (Křížková, Hašková, 2003).

⁴⁷ Možný (2008) například v této souvislosti poukazuje na anglického pediatra a psychologa J. Bowlbyho, který napsal monografii *Mateřská péče a duševní zdraví*, kterou vydala Světová zdravotnická organizace a jež se dočkala ohromného rozšíření. Bowlby byl přesvědčen o tom, že „Zdravý rozvoj dítěte je bez matky vyloučen a zanechává trvalé následky. Matka je nenahraditelná a má být s dítětem co nejdéle.“

na různé překážky. Řadí se sem nedostatek míst pro děti mladší tří let v zařízeních péče o děti (jeslích), relativně dlouhá doba trvání rodičovské „dovolené“, malá vstřícnost firem vůči svým zaměstnancům ohledně flexibilního uspořádání pracovní doby a nedostatečná výše rodičovského příspěvku. To vše jenom posiluje již existující stereotypy mateřství a otcovství a návrat žen do práce je tak poznamenán diskriminací na více úrovních, danou jejich pohlavím, přerušením jejich pracovní kariéry a navíc přítomností malých dětí v rodině⁴⁸ (Křížková, 2007).

Ženy považují právě harmonizaci pracovního a rodinného života za větší problém, než je problém skleněného stropu (Vlach et al., 2008). Právě ženy s dětmi v předškolním věku a ženy po mateřské dovolené patří mezi nejčastěji znevýhodněné skupiny na trhu práce. Největší překážkou kombinace práce a rodiny je péče o děti. Jako nejvíce problémové období, pro harmonizaci pracovního a rodinného života, označují muži a ženy dobu do 6 let věku dětí, což přesně odpovídá i identifikaci nejvíce znevýhodněné skupiny na trhu práce – skupiny žen s dětmi předškolního věku⁴⁹. V následující podkapitole poukazují na částečné úvazky, které jsou také strategií harmonizace pracovního a rodinného života (Křížková, 2007; Hašková, 2003).

2.8.1 Strategie manažerek při harmonizaci práce a rodiny

Soudobá sociologická teorie ukazuje, že požadavky pracovního trhu a požadavky rodinného života jsou ve své podstatě protichůdné. Pracovní trh vyžaduje nezávislou osobu, která svůj život organizuje podle zaměstnavatele a ne podle soukromého života (Beck, Beck-Gersheim in Dudová, Křížová, Fischlová, 2006).

Lze konstatovat, že diskuze o harmonizaci práce a rodiny si svou cestu do akademického diskurzu o genderových poměrech na trhu práce v ČR postupně nacházela analýzou problematiky žen v managementu (Sokačová, 2009). Výzkum životních strategií manažerek⁵⁰ v českém prostředí ukázal, že má zásadní význam pro tvorbu životních strategií rodinný kontext a rodinná ideologie každé ženy a jejího partnera, její hodnotové strategie a také míra seberealizace v práci (Křížková, 2007).

⁴⁸ Křížková (2007) hovoří v této souvislosti o „nabalování nerovností“ u žen na pracovním trhu. Žena přichází na trh práce a už je diskriminovaná tím, že je matka (či potenciální matka), pak je to stereotypně ona, kdo pečuje o domácnost a rodinu, je to ona, kdo je, v případě rodičovské dovolené, finančně závislý na partnerovi a kdo je nucen, po dobu rodičovské, přerušit téměř všechny své pracovní i vzdělávací aktivity.

⁴⁹ Svě tvrzení Křížková a Hašková (2003) dokládají reprezentativním výzkumem populace ČR (Naše společnost 2003: Veřejné mínění o postavení žen na trhu práce).

⁵⁰ Výzkum Manažerky 2001 provedla Křížková v roce 2001. Jednalo se o 15 hloubkových rozhovorů se ženami na pozicích středního a vyššího managementu (Křížková, 2007).

Hlavní oblastí, která ovlivňuje manažerskou kariéru ženy, je právě míra možného sladění pracovního a rodinného života, zejména se pak jedná o spojení mateřství a práce v zaměstnaneckém poměru. Obtížná harmonizace pracovního a rodinného života je jednou z největších bariér manažerské kariéry žen⁵¹ (Křížková, 2007; Sokačová, 2009; Vlach et al., 2008)

Podle Dudové, Křížové, Fischlové (2006) je vztah mezi prací a rodinou problematický stále více a stává se vysoce konfliktním. Je to důsledkem rostoucích nároků firem na pracovní nasazení svých zaměstnanců. V této souvislosti lze zmínit opět C. Hakim (2000) a její „preferenční teorii“, kdy sféry práce a rodiny jsou, podle této autorky, sféry absolutně neslučitelné a je to tedy otázka vlastních preferencí a priorit, kterou sféru člověk preferuje a vybere jako prioritnější a kterou jako vedlejší. Hakim (2000) zde ve své preferenční teorii úplně pomíjí sílu socializace. Ženy ani muži zdaleka nemají takovou volbu a jejich preference nejsou individuální, ale jsou společensky utvářené. Na rozdíl od Hakim Beck (1995) vidí tyto dvě sféry sice jako konfliktní, ale za jistých předpokladů a za jistých kompromisů je považuje za slučitelné.

Lze konstatovat, že z velké míry je nízký podíl žen v řídicích pozicích dán jejich soukromým životem a obtížností sladit péči o rodinu s úspěšnou manažerskou kariérou, u které se automaticky předpokládá neflexibilitnost pracovní doby a úvazku a stabilní profesní kariéra. Některé ženy navíc pokládají za samozřejmé, že manažerská práce je časově velice náročná a proto ji lze sloučit s rodinou jen těžce (Vlach et al., 2008).

V souvislosti s mateřstvím a prací v managementu rozdělily autorky Dudová, Křížová, Fischlová (2006) ženy manažerky do několika typů. *Ženy preferující rodinu* jsou přesvědčeny o nemožnosti skloubení manažerské kariéry a fungující rodiny. Tyto ženy zcela opouštějí práci v managementu. Druhým typem jsou *ženy adaptabilní*, které chtějí část svého života věnovat dětem a zbytek se chtějí intenzivně věnovat práci. Třetí kategorií jsou *ženy orientované na práci*, které jsou přesvědčeny, že lze úspěšnou manažerskou kariéru sladit s mateřstvím a fungující rodinou⁵².

⁵¹ Řadí se tak k další bariéram, jež jsem zmínila v předchozí kapitole – skleněný strop, old-boys network, sexuální obtěžování apod.

⁵² V této souvislosti lze poukázat na Křížkovou, 2007, která vidí jako dvě neúspěšnější strategie řešení vztahu pracovní a rodinné sféry strategii „*superženy*“, kdy se jedná o „dokonalou“ kombinaci pracovního a rodinného života a cílem je stoprocentně zvládnout oboje a dále strategii „*odbourání pracovních handicapů*“, kdy se ženy snaží zcela eliminovat faktory, které je v práci znevýhodňují a které spadají převážně do oblastí rodinného nebo soukromého života. Jako další možnost pro ženy, jak se vyhnout přímé diskriminaci v práci a zároveň kombinovat svobodně svůj pracovní a rodinný život, je samostatné podnikání, které si ženy také volí jako svoji životní strategii.

2.8.2 Částečné úvazky a podnikání jako strategie harmonizace pracovního a rodinného života

Částečné úvazky jsou jednou ze zákonných možností a opatření při harmonizaci veřejné a soukromé sféry, které mají rodiny k dispozici⁵³ (Dudová, 2007a) Legislativně jsou částečné úvazky ukotveny v Zákoníku práce (Zákon 262/2006 Sb., par.241/2).

Práce na částečné úvazky má své výhody i nevýhody. K výhodám jednoznačně patří fakt, že částečné úvazky mohou matkám s malými dětmi pomoci sladit pracovní život s rodinným. Tento typ úvazku také může pomoci k postupnému přechodu k práci na plný úvazek, v případě, že se ženy matky nějakou dobu vyskytovaly mimo trh práce. Pokud je na částečné úvazky aplikován princip stejného zacházení, je kvalita těchto typů zaměstnání srovnatelná s pracemi na plný úvazek (Myslíková, 2007b).

V práci na částečný úvazek lze vidět i jisté nevýhody. Například za značnou nevýhodu označuje autorka fakt, že částečné úvazky udržují diskriminaci žen na trhu práce a prohlubují genderové stereotypy žen pečovatelek. Skutečnost, že práci na částečný úvazek vykonávají nejčastěji ženy, svědčí o tom, že jsou to právě ony, které jsou zatíženy kombinací práce a rodiny (Wichterlová, 2007; Dudová, 2007; Havelková, 2001).

Strategie podnikání se jeví jako vhodná, vzhledem ke skutečnosti, že problémem a bariérou úspěšné kariéry může být také zaměstnavatelské prostředí, které ženám nepřeje z nejrůznějších důvodů. Může jít o přímé či skryté diskriminační praktiky ze strany zaměstnavatele. Podnikání je tedy řešením, nabízejícím relativní nezávislost v rozhodování a možnost samostatné organizace práce a času (Křížková, 2007).

Autorka v souvislosti s podnikáním upozorňuje na problém „rodinného podnikání“, kdy se tradiční uspořádání v rodině velmi často přelévá i do podnikání. Do podnikatelského vztahu se nutně promítá genderové nastavení partnerského vztahu a vztahy v rodinné firmě jsou tak často rozděleny podle linie genderu.

2.8.3 Přístup firem k harmonizaci práce a rodiny

Při uplatňování principů harmonizace práce a rodiny je důležité, jakým způsobem k tématu daná firma přistupuje. Prostor ke sladování, který mohou zaměstnanci ve firmě či organizaci využít, ovlivňuje čitelnost firmy a upozorňuje na dvojí přístup firem k danému tématu (Machovcová, 2008).

⁵³ Do zákonných možností a opatření patří dále mateřská a rodičovská dovolená, přestávky na kojení, zákaz výpovědi s výjimkou některých případů pro ženy i muže na mateřské a rodičovské dovolené do tří let věku dítěte a čerpání placeného a neplaceného volna při ošetřování člena rodiny.

Z pohledů těch zaměstnavatelů, kteří se již věnují oblasti sladování aktivně, lze toto téma považovat za součást firemní kultury. Firmy se snaží rozvíjet zaměstnance a zaměstnankyně a zajistit jim takové podmínky, aby z firmy neodcházeli, péče o zaměstnance je pro ně zdůrazňovanou perspektivou (Machovcová, 2008). Firmy, které si uvědomují skutečnost, že nedostatek žen v řídicích pozicích je pro efektivitu pracovních týmů spíše nevýhodou, se již snaží prostřednictvím speciálních programů zvýšit podíl žen v managementu či se snaží překonat genderové stereotypy, jež jsou ve firemní struktuře zakotveny⁵⁴ (Sokačová, 2005).

Druhá skupina firem zase spíše reprezentuje postoje, kdy je rozhodováno ze strany firmy, která striktně určuje podmínky a zaměstnanci se podřizují. Machovcová (2008) hovoří v této souvislosti o nejasnosti pravidel pro zaměstnance, která je vrhá do nejistoty⁵⁵.

Je nutné také rozlišovat mezi jednotlivými úrovněmi managementu. Platí, že ve vrcholovém managementu je nutná vysoká vytíženost, klíčová role v organizaci a z toho vyplývající nepostradatelnost, což má za následek obtížné sladění pracovního a rodinného života. Velká většina žen si výši nároků ve vrcholovém managementu plně uvědomuje. Preferuje tedy raději místa ve středním a nižším managementu, které umožňují větší míru harmonizace pracovního a rodinného života⁵⁶ (Dudová, Křížová, Fischlová, 2006).

Zaměstnavatelské prostředí je často bariérou úspěchu žen. Jedná se o prostředí, které často nepřeje ženám z nejrůznějších důvodů, kdy může jít o přímé či nepřímé diskriminační praktiky, například v jasně dané organizaci práce a času, která nevyhovuje těm ženám, jež se snaží o harmonizaci pracovního a rodinného života (Křížková, 2007).

2.8.4 Podpora matek v manažerských pozicích – flexibilní formy práce

Mezi podstatné faktory, které ovlivňují podporu žen matek v manažerských pozicích, patří strukturální, institucionální⁵⁷ i hodnotové podmínky, které působí na makro úrovni společenské reality. Klíčovou podmínkou úspěšné harmonizace pracovního a rodinného života je aktivní přístup zaměstnaných, který je ale podporován ze strany

⁵⁴ V této souvislosti lze zmínit Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR, pořádanou pravidelně Gender Studies o.p.s. a projekty Rovné příležitosti do firem.

⁵⁵ Machovcová (2008) toto tvrdí ve své zprávě z kvalitativního šetření Sladování práce a rodiny: Možnosti a perspektivy pro zaměstnavatele

⁵⁶ Autorky toto konstatují na základě jejich kvalitativního výzkumu podmínek a nerovností Gender v managementu, který provedly pro VÚPSV v roce 2006)

⁵⁷ Členské státy disponují institucemi, které sledují a také pomáhají zabezpečit rovnost v ekonomickém a společenském životě, bez ohledu na pohlaví, národnost, náboženství apod. V rámci EU se v současnosti diskutuje o problému kvótního zastoupení žen v managementu. Je třeba dodat, že v anketě provedené Klubem manažerek považovaly 2/3 respondentek kvótní systém za neúčelný (Dudová, Křížová, Fischlová, 2006).

zaměstnavatele⁵⁸. Podle autorky existuje široká škála aktivit, které si lze pod pojmem harmonizace představit a jež jsou ideální pro kombinaci pracovního a rodinného života žen manažerek (Machovcová, 2008).

Patří zde různé typy flexibilní formy práce: práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden či práce z domova. Dále se jedná o zajištění formální péče o děti do tří let, která je v ČR nedostatečná⁵⁹. V této souvislosti lze zmínit firemní školky v těsné blízkosti pracoviště, jejichž existenci by rádo využilo jistě mnoho zaměstnaných⁶⁰ (Sokačová, 2007).

Výše zmíněná široká škála aktivit, jež by byla, při využití všech jednotlivých aktivit, ideální pro kombinaci pracovního a rodinného života, však naráží na skutečnost, že zaměstnavatel kupuje v první řadě pracovní sílu manažera, bez rodiny, a sleduje pak její 100 % využití. V českých pracovních podmínkách zaměstnavatel očekává, že se o rodinu postarají především veřejné rozpočty, proto ze strany zaměstnavatele nelze očekávat výraznou pomoc (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

Autorky dodávají, že využívání stávající škály aktivit k zajištění rovnosti obou pohlaví přináší minimální efekty. Konstatují, že bez veřejné podpory dostupné sítě služeb, zejména péče o děti, není možné hovořit o rovných podmínkách práce obou pohlaví v managementu.

Tato kapitola se věnovala strategiím manažerek při harmonizaci práce a rodiny a poukázala na to, že k úspěšné manažerské kariéře přispívá její plynulost. Základním rozdílem mezi pracovním a procesním životem ženy a muže je fakt, že mužská kariéra je nepřerušovaná⁶¹, pokud se však žena rozhodne mít dítě, její kariéra je přerušena po dobu několika měsíců před a po narození dítě. Hlavní oblastí, která ovlivňuje manažerskou kariéru ženy, je tedy právě míra možného sladění pracovního a rodinného života, zejména se pak jedná o spojení mateřství a práce v zaměstnaneckém poměru. Obtížná harmonizace

⁵⁸ Důležitou specifickou strategií a metodou pro dosahování rovnosti a také prevence diskriminace a vzniku nerovností v praxi je *genderový mainstreaming*, který znamená systematickou integraci priorit a potřeb do všech organizačních postupů a opatření již v okamžiku plánování. V návaznosti na to potom dochází k monitorování a vyhodnocování skutečných dopadů každého opatření na život žen a mužů (Křížková, 2007).

⁵⁹ Formální péči o předškolní děti jsem se podrobněji zabývala v kapitole 2.6.2

⁶⁰ Dudová, Křížková, Fischlová, 2006 v souvislosti s firemními školkami uvádí, že jejich provozování si mohou dovolit jen velké a bohaté podniky a konstatují, že mnohem účelnější a efektivnější se ukázala vzájemná spolupráce podniků a orgánů samosprávy (sdružování prostředků) při budování a financování provozu předškolních zařízení. Pro dítě a jeho rodiče je časově méně náročné předškolní zařízení v místě bydliště. Autorky dodávají, že údajná možnost matky navštívit své dítě během dne ve firemní školce by automaticky vyloučila z péče o potomka otce a v podstatě by se jednalo o „podporu“ genderových stereotypů.

⁶¹ V ČR nastupuje na rodičovskou dovolenou jen kolem 1 % mužů. Tato situace se nicméně nijak neodlišuje od západoevropských zemí, kde se tento údaj pohybuje mezi 1 – 2 % (Nešporová, 2005).

pracovního a rodinného života je jednou z největších bariér manažerské kariéry žen (Křížková, 2007). Při uplatňování principů harmonizace práce a rodiny je důležité, jakým způsobem k tématu přistupuje firma. V rámci současného nastavení podmínek pro manažerskou kariéru se ženy často musejí rozhodnout pro jednu z možností: buď pro kariéru, nebo pro rodinu⁶². Žena manažerka, jež se snaží skloubit obojí, práci i rodinu, musí překonávat různé překážky, které, jsou způsobeny často nedostatečnou flexibilitou a nevstřícností ze strany zaměstnavatele. Ten, v případě pracovně právního vztahu, tradičně preferuje muže, jako živitele rodiny (Křížková, 2007).

⁶² Sokačová (2005) uvádí, že jedna z dalších možných životních strategií manažerek jsou odkládání mateřství, bezdětnost či singles.

2.9 Shrnutí teoretické části

V teoretické části své diplomové práce jsem se věnovala nejprve trhu práce v historickém kontextu, poukázala na skutečnost, že mužská práce byla definována jako norma a ženská práce definována jako méně hodnotná. Ani nyní, ve 21. století, nepředstavuje trh práce v žádném případě neutrální mechanismus, oddělený od mocenských vztahů, ale představuje instituci, která mocenské vztahy (re)produkuje (Michalitsch, 2010).

Z kapitoly České ženy na trhu práce vyplývá, že české ženy se v pracovním prostředí setkávají s různými typy znevýhodnění, především pak ze strany zaměstnavatelů nebo na pracovišti obecně. V této souvislosti jsou zde rozebírány skupiny diskriminačních praktik – genderová segregace (horizontální a vertikální), mzdová diskriminace, diskriminace mateřství.

Dále se práce zabývá genderovým režimem instituce a genderem v managementu. Vzhledem ke skutečnosti, že v moderních podnicích a jejich managementu od samého počátku dominovali především muži, je „přirozené“, že oblast pracovního a organizačního života byla ve většině případů a stále je utvářena podle maskulinního modelu chování (Křížková, 2004).

Kariéry žen mohou být velmi rozdílné a jsou ovlivněny různými životními pracovními situacemi, věkem, rodinou aj. Pokud již ženy překonaly překážky přijetí na úvodní vstupní pozici startující kariéru, pak většinou narazí na celý soubor bariér, které jim pak brání v postupu na vyšší pozice v zaměstnání. Tomuto souboru překážek se říká skleněný strop, do kterého lze zařadit velké množství bariér. Jmenovat lze homosociální reprodukci, tokenismus, old-boys networking, sexuální obtěžování apod. (Křížková, 2003).

Za větší problém, než je problém skleněného stropu, považují ženy harmonizaci pracovního a rodinného života (Vlach et al, 2008). Právě ženy s dětmi v předškolním věku a ženy po mateřské dovolené patří mezi nejčastěji znevýhodněné skupiny na trhu práce. Jako možnou strategii harmonizace pracovního a rodinného života se jeví mimo jiné částečné úvazky či strategie podnikání (Křížková, 2003; Hašková 2003).

Manažerky řeší otázku harmonizace práce a rodiny velice problematicky, obtížná harmonizace pracovního a rodinného života je jednou z největších bariér manažerské kariéry žen. K úspěšné manažerské kariéře přispívá její plynulost. Základním rozdílem mezi pracovním a procesním životem ženy a muže je fakt, že mužská kariéra je nepřerušovaná (Křížková, 2007).

Pod pojmem harmonizace si lze představit širokou škálu aktivit, jež jsou ideální pro kombinace pracovního a rodinného života žen manažerek. V této souvislosti lze zmínit různé typy flexibilní formy práce: práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden či práce z domova. Dále se jedná o zajištění formální péče o děti do tří let, která je v ČR nedostatečná (Machovcová, 2008).

Využívání stávající škály aktivit k zajištění rovnosti obou pohlaví přináší minimální efekty. Lze konstatovat, že bez veřejné podpory dostupné sítě služeb, zejména péče o děti, není možné hovořit o rovných podmínkách práce obou pohlaví v managementu (Křížková, 2003; Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

3. EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části prezentuji analýzu rozhovorů, které jsem uskutečnila s ženami, jež pracovaly před mateřskou dovolenou i po mateřské dovolené jako manažerky ve středním či vyšším managementu. V úvodu se však nejprve věnuji metodologickým aspektům své práce. Sem řadím především účel výzkumu a specifikuji klíčové výzkumné otázky. Dále představuji výzkumnou metodu, kterou jsem použila ve své práci pro produkci a následné zpracování dat. Součástí této kapitoly je také popis výběru jednotlivých respondentek a informace o průběhu rozhovorů, přičemž se věnuji také etickým aspektům výzkumu. V další části této kapitoly následuje samotná analýza rozhovorů a závěry, ke kterým jsem na jejím základě dospěla. V samotném závěru empirické části odpovídám na základní výzkumnou otázku, zda a jak ovlivňuje manažerskou dráhu mateřství v případě mých komunikačních partnerek.

3.1 Metodologie

Obecně se metodologie sociálního výzkumu týká postupů pro vytváření platných a směřodatných znalostí. V rámci různých přístupů k metodologii totiž existují různé odpovědi na to, jak nebo zda to co znalci produkují o společenském životě, může být spojováno s nějakou aktuální realitou. Ohledně otázek týkajících se pravdivosti poznání totiž není v rámci současného myšlení konsensus (Ramazanoglu, Holland, 2002).

Podle Ramazanoglu a Holland (2002) metodologie sociálního výzkumu zahrnuje čtyři aspekty:

- sociální a politický proces produkce poznání
- předpoklady o povaze a významu idejí, zkušenosti a sociální reality a zda a jak mohou být propojeny
- kritickou reflexi ohledně autority, kterou může mít poznání
- odpovědnost, či popření odpovědnosti za politické a etické důsledky vytvářející získávání znalostí, vědění. (10-11)

Volba metodologie do značné míry závisí na paradigmatických východiscích badatelky, tj. na odpovědích na ontologickou a epistemologickou otázku - zda a jak můžeme poznat realitu a také jaký je vztah mezi poznávajícím a poznávaným. Hendl (2008) doplňuje tři základní paradigmatické otázky, jak je uvádí Guba a Lincoln (1994), ještě o otázku axiologie, která se věnuje otázkám osobních hodnot, morálky a etiky výzkumníka a konečně o otázku rétoriky, která se zabývá jazykem vědy. Metodologické otázky tedy

obecně závisí na tom, v rámci jakého paradigmatu⁶³ badatelka či badatel pracuje (Guba a Lincoln, 1994).

Já pracuji v rámci paradigmatu kritické teorie, jak je vymezují Guba a Lincoln (1994), neboť je pro můj výzkum nejvhodnější. Odmítá totiž neutralitu výzkumnice či výzkumníka i existenci jediné pravdy a klade si za cíl poznání spojené se společenskou změnou. Kritická teorie chápe sociální realitu jako konstrukt, který tvoří struktury ovlivňující náš život. Podle Guby a Lincoln (1994) jsou v rámci kritické teorie preferovány dialog a dialektika, neboť je při bádání důležité si uvědomit, že jeho samotný proces je ovlivněn hodnotami komunikačních partnerek a partnerů a také hodnotami výzkumnic či výzkumníků.

Podobným způsobem charakterizuje kritickou teorii Hendl (2008), který uvádí, že jejím cílem je identifikovat způsoby, jak různé společenské podmínky ovlivňují názory, chování a zkušenosti a následně iniciovat kritiku a změny.

3.1.1 Účel výzkumu a výzkumné otázky

Jak jsem avizovala výše, ve svém výzkumu se zaměřuji na ženy matky s malými dětmi, jež pracovaly jako manažerky před mateřskou dovolenou a nyní jsou na manažerské pozici i po návratu z mateřské dovolené. Snaží se tak zvládat obojí – kariéru i mateřství. Že to není lehký úkol, mohu dosvědčit sama, neboť moje vlastní zkušenost matky-manažerky byla taková, že jsem kariéru i mateřství zvládala těžce a problematicky, což bylo ovlivněno různými předsudky a překážkami, jež mi byly stavěny do cesty ze strany společnosti a zaměstnavatele. Zajímá mě proto, zda mají ostatní ženy zkušenost podobnou či jinou, zda se jedná o problém individuální či zda jsou ve hře širší strukturální mechanismy.

Cílem mého výzkumu je tedy zjistit, jak zvládají ženy mateřství a kariéru, jaké mají zkušenosti s přístupem ze strany zaměstnavatele, jak se cítí být vnímány ze strany společnosti, jaké faktory, dle nich, ovlivňují jejich manažerskou dráhu jako zaměstnaných žen-matek a jakou strategii pro harmonizaci práce a rodiny si zvolily.

Základní výzkumná otázka tedy zní: *Jakým výzvám čelí matky manažerky v naší genderově nerovné společnosti?* Dílčí výzkumné otázky lze vymezit takto: Co pro Vás znamenal návrat po mateřské dovolené do práce na pozici manažerky? Jakým výzvám v práci jste musela čelit? Co znamená, dle Vašeho názoru, pro úspěšnou manažerskou

⁶³ Paradigma – na úrovni metateorie – obecný pohled na svět, který nelze jakkoliv dokázat. Určitý vzor vztahů či vzorec myšlení. Paradigmata mohou koexistovat (Guba, Lincoln, 1994).

kariéru mateřská dovolená? Můžete nějak definovat rozdíly (odlišnosti) v budování kariéry mezi muži-otci a ženami-matkami? Jak jste zvládala a zvládáte vedle zaměstnání, po nástupu do práce po mateřské dovolené, svůj soukromý život? Jak si představujete ideální sladění pracovního a rodinného života? Jaký je vztah mezi Vámi a Vaším zaměstnavatelem? Kdybyste Vy byla zaměstnavatel, jak byste ženám po mateřské/rodičovské dovolené vyšla vstříc? Pociťovala jste někdy v zaměstnání nějakou formu zvýhodnění/znevýhodnění a můžete je definovat? Následující podkapitola se již věnuje metodám výzkumu.

3.1.2 Metoda výzkumu

Výzkum, který provádím, je výzkum feministický, pod jehož vlivem přistupuji k tématu samotnému a také ke konkrétním metodám. Reinharz (1992) uvádí, že cílem feministického výzkumu musí být vytváření nových vztahů, lepších zákonů a lepších institucí z hlediska genderové rovnosti. Zmiňuje například metodoložku Patti Lather, která věří, že výzkum je feministický pouze tehdy, je-li spojen s akcí. Feministický akční výzkum pak musí být zaměřen či orientován na sociální a individuální změnu, protože feminismus znamená odmítnutí statu quo (Reinharz, 1992).

Tématu feministického výzkumu a feministickým metodám se věnuje také Letherby (2003). Poukazuje na feministické kritiky, které směřovaly ke skutečnosti, že mainstreamové výzkumy jsou ideologické a mají tendenci ignorovat význam genderových vztahů ve společnosti. Autorka konstatuje, že feministický výzkum lze charakterizovat jako spojení teorie a praxe, kdy feminističtí výzkumníci a výzkumnice mapují postavení všech “diskriminovaných” lidí, především pak žen. Feministický výzkum tím získává jistý politický náboj, jeho výsledky vybízí k jistým sociálním a individuálním změnám. Dalším benefitem feministického výzkumu je, dle autorky, tematizování pozice výzkumníků a výzkumnic, přičemž se jedná především o tematizaci teoretických východisek. Respondentky a respondenti se stávají subjekty poznání, nikoliv objekty.

Důležité je, že Letherby také poukazuje na neexistenci specifických feministických metod. Podle jejího názoru se jedná o metody tradiční, které jsou však aplikovány v kontextu feministických epistemologií, které mimo jiné zahrnují vysoké nároky na reflexivitu a etickou stránku věci (Letherby, 2003).

S Letherby v otázce reflexivity souhlasí i Reinharz (1992), která hovoří o tom, že mnoho základních feministických výzkumů má sebereflexivní povahu. Reinharz (1992) je však, narozdíl od Letherby (2003), skeptická k autenticitě “hlasu” subjektu a poukazuje na

Julii Swindells, jež nastolila důležité otázky o “hlase” v orální historii a jež se ptala: Kdo skutečně mluví, když ženy mluví za sebe?. Její skepticismus o autenticitě hlasů závisí na skutečnosti zjištění, že “hlasy” mohou být formou útlaku Reinharz (1992).

O feministické metodologii a feministickém výzkumu hovoří také Ramazanoglu a Holland (2002), podle nichž feministická metodologie znamená jeden soubor přístupů k problematice vytváření znalosti genderových vztahů. Cílem feministického výzkumu je pak, podle nich, poznání problematiky rozložení moci ve společnosti a uspořádání genderových vztahů. Hovoří také o produkci, nikoliv jenom o sběru výzkumných dat a také o jejich následné reprodukci. Volbu techniky produkce dat tedy považují za klíčovou (Ramazanoglu, Holland, 2002).

Feministický výzkum, který provádím, je výzkum kvalitativní, i když podle některých autorů a autorek je hranice mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem nejasná. Podle Hendla (2008) kombinují výzkumníci stále častěji metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu v jedné výzkumné akci. V této souvislosti autor hovoří o používání smíšeného plánu výzkumu nebo o výzkumné smíšené strategii. Podstatou obou druhů výzkumů se zabývá také Letherby (2003) a zdůrazňuje, stejně jako Hendl (2008), že je třeba zabývat se oběma typy výzkumů, protože jsou oba nezbytné a potřebné a navzájem se podporují.

Odlišný názor oproti výše uvedeným autorkám a autorům zastává Morrow (1994), který kritizuje rozlišování výzkumu na kvalitativní a kvantitativní. Dle jeho názoru je toto dělení zavádějící, protože zakrývá, jak rozdílnou sociální realitu badatelé a badatelky konstruují při využití konkrétních výzkumných metod. Přitom argumentuje, že z hlediska sociologického teoretizování jsou vhodnější metody dnes charakterizované jako kvalitativní, neboť umožňují zkoumání reálných vztahů v reálných kontextech. Tzv. kvalitativní metody totiž nekonstruují sociální realitu na základě vztahů mezi sociálními aktéry, institucemi atd., ale na základě vztahů mezi tzv. proměnnými.

S přihlédnutím k tomuto přesvědčivému argumentu jsem si zvolila kvalitativní výzkum, protože se domnívám, že, tak jak uvádí Hendl (2008), je tento typ výzkumu snahou o důkladné poznání jistých sociálních vztahů, struktur a procesů a jeho výhodou je získání hloubkového popisu případů. Tento typ výzkumu také poskytuje podrobné informace o tom, proč se daný fenomén objevil.

3.1.2.1 Produkce dat

Jako metodu, pro sběr dat svého výzkumu, jsem si zvolila metodu polostrukturovaných rozhovorů, která mi přišla pro vlastní výzkum nejvhodnější. Výběr metody jsem provedla dle pravidel Hendla (2008), který uvádí, že interview a polostrukturované rozhovory lze ideálně použít právě v případě, kdy nás zajímá, co si lidé myslí, jak cítí, čemu věří apod.

Polostrukturovaný rozhovor patří mezi nejdůležitější techniku kvalitativního dotazování. Vyznačuje se vysokou mírou flexibility a dává značný prostor respondentkám a respondentům, čímž umožňuje lépe a do hloubky pochopit jejich konstrukce sociální reality. Vedení tohoto rozhovoru je uměním i vědou zároveň, protože vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci a interpersonální porozumění. Výzkumník či výzkumnice se přizpůsobuje respondentovi či respondentce a při tomto způsobu dotazování se nikdy nepředkládají dotazovaným předem určené formulace odpovědí nebo jejich kategorie (Hendl, 2008).

Jak uvádí například Reinharz (1992), výzkumy, vycházející z rozhovorů, jsou pro feministky atraktivní z toho důvodu, že odkrývají detailně charakter člověka. Autorka také zdůraznila, že feministické badatelky poukázaly na skutečnost, že ženy oceňují možnost odpovědět na otevřené otázky svými slovy, co si ony skutečně myslí a ne slovy výzkumného dotazníku, kde jsou odpovědi nějak navrženy. Otevřené rozhovory umožňují jít více do hloubky než rozhovory strukturované, s uzavřenými odpověďmi Reinharz (1992).

Podle Hendla (2008) je polostrukturovaný rozhovor definován účelem, určitou osnovou a jeho výhodou je určitá pružnost celého procesu získávání informací. Jako další výhody polostrukturovaného rozhovoru autor uvádí možnost přezkoušení, zda dotazovaný otázkám rozuměl, skutečnost, že dotazovaný může vyjevit své zcela subjektivní pohledy a názory a může samostatně navrhnout možné vztahy a souvislosti. Hendl ještě dodává, že vedení kvalitativního rozhovoru vyžaduje jistou citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu, je třeba umět naslouchat.

Reinharz (1992) uvádí jako další výhodu rozhovorů skutečnost, že komunikační partnerky na otevřené otázky odpovídají často ve svých termínech a výrazech. Ženy tak mohou pojmenovávat věci a zkušenosti, pro které věda dosud pojmenování nemá, protože ženy přehlížela. Dotazované ženy mohou mít navíc pocit, a jistě je to správně, že výzkumníky či výzkumnice skutečně nějak zajímají. Autorka zde zmiňuje empatii, která při rozhovorech hraje velkou roli a v této souvislosti zmiňuje socioložku Bev James

z Nového Zélandu, která poukazuje na důležitost ideálního propojení verbální a neverbální komunikace. Dle ní se již z „řeči těla“ dá přesně poznat odpověď na nějakou otázku (Reinharz, 1992).

Hendl (2008) hovoří také o nevýhodách polostrukturovaného rozhovoru. Zde řadí například časovou náročnost realizace a následný přepis. V tomto, v souvislosti s mým výzkumem, s Hendlem nesouhlasím. Rozhovory svých respondentek jsem přepisovala ráda a jistou časovou náročnost doslovného přepisu jsem vnímala naopak jako výhodu, protože jsem při přepisu mohla v klidu přemýšlet o všech důležitých informacích, které mi respondentky sdělily, a které by mi při nějakém rychlém výpisu z rozhovoru určitě unikly. Právě díky důsledným přepisům rozhovorů, v rámci nichž jsem si již dělala poznámky a vypisovala důležité poznatky, jež mě zaujaly, jsem se, podle mého názoru, dostala více do hloubky zkoumané problematiky. Níže se věnuji etickým aspektům výzkumu, které s produkcí dat souvisí.

3.1.2.1.1 Etické aspekty výzkumu

Etikou výzkumu se zabývají Ramazanoglu a Holland (2002), kteří navrhují získání „informovaného souhlasu“ na základě vysvětlení o opatřeních k zaručení anonymity při produkci dat výzkumu. Připouštějí však, že ani informativní souhlas neřeší všechny etické problémy výzkumu a poukazují například na ovlivňování respondentek a respondentů a na „podstrkávání“ potřebných odpovědí (Ramazanoglu, Holland, 2002).

Etickým otázkám výzkumu se věnuje také Hendl (2008), který hovoří o důležitých zásadách etického jednání při výzkumu a řadí zde poučený (informovaný) souhlas, svobodu odmítnutí a anonymitu.

Já jsem se rozhodla pro „pasivní souhlas“, který Hendl (2008) charakterizuje jako souhlas, kdy není třeba podepsat nějaký dokument. Moje komunikační partnerky jsou mé blízké známé, se kterými se znám již několik let a se kterými se přátelím. Respondentky mi tedy plně věřily a věří. Z tohoto jsem těžila i při rozhovorech, které byly upřímné a hluboké. Respondentkám jsem zaručila anonymitu pouze neformálně v průvodním emailu a poté, při rozhovoru, ústně a ony s tím souhlasily. V této souvislosti, kdy rozhovory probíhaly na bázi důvěry a přátelství, mi nepřišlo vhodné formalizovat souhlas nějakým zvláštním dokumentem. Níže se věnuji již respondentkám samotným, systému, jakým jsem je vybírala a oslovení.

3.1.2.1.2 Výběr a představení komunikačních partnerek

Vzhledem k aktuálnímu tématu mé práce – Mateřství a kariéra a vzhledem ke skutečnosti, že je to téma, které právě řeší velká část mých vrstevnic, známých a přítelkyň, bylo poměrně snadné vybrat a oslovit vzorek žen. Ze svého okolí jsem si vybrala sedm žen, které splňovaly moje požadavky. Jednalo se o ženy, které pracovaly jako manažerky před i po mateřské dovolené. Každá z nich má jedno dítě.

Na všechny respondentky, vzhledem k tomu, že se jedná o mé přítelkyně a známé, jsem měla k dispozici jejich emailovou adresu i čísla mobilních telefonů.

Za jistou výhodu považuji skutečnost, že všechny komunikační partnerky věděly, jakého zaměření je škola, na které studuji, a také věděly již delší dobu o tématu mé práce. Tři z nich mi rovnou nabídly svoji účast při rozhovorech. Zbývající čtyři respondentky jsem oslovila nejprve telefonicky, kdy jsem jim svoji představu o spolupráci důkladně popsala. Následně jsem všem sedmi komunikačním partnerkám poslala přátelský email, samozřejmě každé zvlášť, kde jsem jim popsala následující postup a sdělila téma, o kterém se budeme bavit. Rovněž jsem jim písemně v průvodním emailu zaručila anonymitu.

Za důležitou součást výzkumu lze považovat reflexi vlastní pozicionality⁶⁴ (Lorenz-Meyer, 2005 in Knotková, Čapková, 2011). Já jsem nemusela řešit otázku odhalení či neodhalení své identity, protože jsem se pohybovala ve své vlastní sociální lokaci. Jednalo se o moje přítelkyně a známé a navíc jsme se bavily o tématu, které jsem zažila i osobně. Byla jsem tedy v pozici „insiderky“.⁶⁵

Domnívám se, že počet komunikačních partnerek (sedm) je vzorek dostačující pro moji diplomovou práci. Vzhledem k časové náročnosti, kdy jsem výzkum prováděla sama, navíc jako matka čtyřměsíční dcery, bylo pro mě nemožné oslovit více žen, i když bylo možno sehnat respondentek více. Jsem však přesvědčená, že i tento vzorek sedmi žen může poskytnout dostatek materiálu pro rámcové zodpovězení mé klíčové výzkumné otázky: Jak ovlivňuje manažerskou dráhu mateřství?

Všech sedm rozhovorů jsem zrealizovala v měsících lednu a únoru 2012. Všech sedm žen odpovídalo mým kritériím. Byly to manažerky s malými dětmi, které pracovaly na manažerské pozici před mateřskou/rodičovskou dovolenou, i po ní. Všechny také splňovaly kritérium, týkající se počtu dětí. Každá z nich má jedno dítě. Nejmladšímu dítěti

⁶⁴ Pozicionalita, dle Lorenz-Meyer bývá spojována s myšlenkou mnohostranných subjektivních pozic v diskurzu. (Lorenz-Meyer, 2005:90)

⁶⁵ Tento pojem označuje etnografickou situaci, jež se vyznačuje vysokou mírou blízkosti mezi výzkumníkem/výzkumníci a účastníkem/účastnicí výzkumu (Hodkinson, 2005:132 in Knotková-Čapková, 2011)

jsou dva roky, nejstaršímu dítěti je 5 let. Navíc je spojuje ještě jedna zajímavost, všechny jsou mimopražské, šest z nich do Prahy přivedly pracovní příležitosti, jedna žije a pracuje na Severní Moravě.

Již výše jsem uvedla, že se jednalo o mé známé a přítelkyně, což sebou nese výhody i nevýhody. Za výhody lze považovat skutečnost, že se známe již dlouho a všechny ženy jsem znala několik let před tím, než se staly matkami. Z toho důvodu byla atmosféra našeho rozhovoru uvolněná a přátelská, založena na důvěře. To, že se dlouho známe, však lze z jiného pohledu vidět jako nevýhodu, komunikační partnerky mi mohly z obavy něco cíleně zatajit. Domnívám se však, že vzhledem k tomu, že téma mé práce se kryje s tématy našich rozhovorů klasických, kdy se scházíme neformálně a probíráme práci a rodinu a vzhledem k tomu, že ve svých formálních vyjádřeních pro moji práci vypovídaly každá stejně jako při rozhovorech neformálních, věřím, že rozhovory byly upřímné a mají vysokou vypovídací hodnotu.

Irena, 35 let, vdaná, jedno dvouleté dítě, dosáhla bakalářského stupně vysokoškolského vzdělání, má státnici z anglického jazyka. Před mateřskou dovolenou pracovala v americké kosmetické firmě jako projektová manažerka, měla jednu podřízenou asistentku. V průběhu mateřské dovolené, od jednoho roku dcery, začala pracovat jako finanční manažerka kontrolingu pro jednu tuzemskou firmu na IČO s tím, že se ve třech letech dítěte chce vrátit na své původní místo projektové manažerky do své firmy. Protože se s manželem přistěhovala do Prahy zdaleka, je bez pomoci prarodičů. Splácí, spolu se svým manželem, hypotéku na byt.

Simona, 40 let, vdaná, jedno pětileté dítě, dosáhla bakalářského stupně vysokoškolského vzdělání, má státnici z anglického jazyka. Před mateřskou dovolenou i po mateřské dovolené pracovala u stejné firmy na stejné pozici. Jednalo se o pozici vydavatele „Publisher“ a bylo to v rámci velkého vydavatelství, měla šest podřízených brand manažerů a jednu asistentku. V této firmě pracovala do čtyřech let věku dítěte, poslední rok podniká v oblasti PR. Protože se přistěhovala do Prahy zdaleka, je bez pomoci prarodičů. Splácí, spolu se svým manželem, hypotéku na dům.

Štěpánka, 43 let, vdaná, jedno pětileté dítě, dosáhla středoškolského vzdělání, hovoří plynně anglicky. Před mateřskou dovolenou i po mateřské dovolené pracovala u stejné firmy na stejné pozici. Jednalo se o pozici manažerky zákaznického servisu a bylo to v rámci velké nadnárodní kosmetické firmy, měla tři podřízené manažery a jednu asistentku. V této firmě byla do čtyřech let věku dítěte, poslední rok pracuje jako manažerka pro komunikaci u jedné středně velké tuzemské firmy, zabývající se sportovním

oblečením. Protože se přistěhovala do Prahy zdaleka, je bez pomoci prarodičů. Splácí, spolu se svým manželem, hypotéku na dům.

Karin, 35 let, svobodná (žije s přítelem, otcem svého dítěte), jedno tříleté dítě, dosáhla magisterského stupně vysokoškolského vzdělání, má státní zkoušky z anglického i německého jazyka. Před mateřskou dovolenou i po mateřské dovolené pracovala u stejné firmy na stejné pozici. Jednalo se o pozici „area sales manažer“ a bylo to v rámci velké americké farmaceutické společnosti, byla nadřízená osmi obchodním zástupcům. Nyní, posledního půl roku, pracuje jako oblastní ředitelka jednoho velkého řetězce a zodpovídá za patnáct obchodních zástupců. Rodiče jí zemřeli, ale partnerovi rodiče jsou v dostupnosti 3 km od jejího bydliště, oba jsou v důchodu a občas vypomůžou s hlídáním dítěte. Žije ve svém vlastním domě, který zdědila po rodičích.

Vladka, 38 let, vdaná, jedno pětileté dítě, dosáhla středoškolského vzdělání, hovoří plynule anglicky a německy (z němčiny má státní zkoušku). Před mateřskou dovolenou pracovala jako ředitelka marketingu kosmetické firmy. V průběhu mateřské/rodičovské dovolené firmu koupil jiný majitel a Vladčino místo bylo zrušeno, nastoupila tedy jako „spa manažerka“ do velkého lázeňského komplexu, kde zodpovídala za 6 lidí. Zde pracovala do 4 let věku dítěte, poslední rok podniká v oblasti kosmetiky, poradenství a PR. Protože se s manželem přistěhovala do Prahy zdaleka, je bez pomoci prarodičů. Splácí, spolu se svým manželem, hypotéku na byt.

Klára, 35 let, rozvedená, jedno tříleté dítě, dosáhla bakalářského stupně vysokoškolského vzdělání, má státnici z anglického jazyka. Před mateřskou dovolenou i po mateřské dovolené pracovala u stejné firmy na stejné pozici. Jednalo se o pozici senior brand manažerky a bylo to v rámci velké potravinové firmy, měla tři podřízené brand manažery a jednu asistentku. Rozvedla se před půl rokem, nyní je samoživitelka. Pochází ze Severních Čech, je tedy bez pomoci prarodičů. Splácí, s pomocí svých rodičů, hypotéku na dům.

Eva, 36 let, vdaná, jedno pětileté dítě, dosáhla titulu MUDr., má dvě atestace a státnici z anglického jazyka. Před mateřskou dovolenou i po ní pracovala jako praktická lékařka pro dospělé a zároveň také jako závodní preventivní lékařka pro dospělé, měla na starosti dvě zdravotní sestry, jednu rehabilitační sestru a jednu administrativní pracovníci. Nyní pracuje jako ředitelka posudkové komise ve státní správě pro region Střední Čechy. Eva se do Prahy přistěhovala zdaleka spolu s manželem a jsou tedy bez pomoci prarodičů. Manžel pracuje jako farář, žijí na faře. Nejsou zatíženi hypotékou.

Z medailonků výše představených komunikačních partnerek vyplývá, že se jedná o středostavovské ženy, ve věku 35 – 43 let. Všechny pracují ve středním či nižším managementu. Pět žen je vdaných, jedna rozvedená a samoživitelka, jedna žena je svobodná, žije však s otcem svého dítěte. Všechny jsou mimopražské, šest z nich do Prahy přivedly pracovní příležitosti. Vzhledem k tomu, že ani jejich partneři nejsou původem z Prahy, jsou všechny bez pomoci prarodičů. Pět komunikačních partnerek splácí hypotéku na byt či dům. Jedna komunikační partnerka žije a pracuje na Moravě, v dosahu 3 km má k dispozici partnerovy rodiče a žije ve vlastním domě, její rodina není zatížena hypotékou.

Šest ze sedmi komunikačních partnerek pracovalo před mateřskou/rodičovskou dovolenou i po mateřské/rodičovské dovolené v privátním sektoru, ve velkých mezinárodních organizacích, jedna pracuje ve státní správě. Pět žen dosáhlo vysokoškolského vzdělání, dvě ženy dosáhly vzdělání středoškolského. Pět žen je vdáno za muže na vyšších pracovních pozicích, jedna (s titulem MUDr.) má za muže faráře, jedna je rozvedená a samoživitelka, přičemž její muž zastával nižší pozici než ona.

Zde jsem nastínila pozadí a kontexty svých komunikačních partnerek, které mají vliv na jejich žitou realitu. V následující podkapitole přistupuji k průběhu rozhovorů.

3.1.2.1.3 Průběh rozhovorů

Jak jsem již uvedla v kapitole týkající se výběru a oslovení, vzorek komunikačních partnerek se skládal z mých přítelkyň a známých, což jistě mělo vliv na velice příjemnou, uvolněnou a otevřenou atmosféru. Se všemi komunikačními partnerkami si tykám, se všemi se znám pět až patnáct let.

Všech sedm rozhovorů jsem prováděla sama v rozmezí ledna a února 2012. Všechny rozhovory proběhly u mě doma, kde byl klid. Rozhovory proběhly vždy zvlášť, nejkratší rozhovor trval 35 minut, nejdelší rozhovor trval 45 minut. Všechny rozhovory byly nahrány na diktafon v mobilním telefonu I-phone, následně byly přetaženy do počítače a poté byly přepsány.

Vždy v úvodu rozhovoru jsem komunikační partnerce poděkovala za vstřícnost a za účast a ještě jednou jsem vysvětlila účel našeho setkání a rozhovoru. Znovu jsem jí přislíbila anonymitu a sdělila respondentce, že její jméno ani název společnosti, ve které pracuje, nebudou nikde zmíněny. I když jsem o skutečnosti, že budu rozhovor nahrávat na diktafon, informovala každou respondentku předem telefonicky, tuto informaci jsem zopakovala ještě jednou. Zároveň jsem ještě před začátkem rozhovoru respondentku informovala o tom, že si v průběhu našeho rozhovoru budu zapisovat některé, pro mě

důležitost, pocity a postřehy, případně zaznamenávat její neverbální komunikaci a podobně, abych tak maximálně zachytila atmosféru rozhovoru a mohla se do respondentky následně, při přepisování rozhovoru, více vcítit.

V průběhu jednotlivých rozhovorů jsem se držela vždy klíčových otázek, které jsem v některých případech, formou doplňujících otázek, rozvedla. Otázky jsem však nekladla vždy ve stejném pořadí, ale přizpůsobovala jsem je tomu, jak rozhovor plynul. Během každého rozhovoru jsem si pro sebe párkrát zapisovala svoje postřehy, které mě okamžitě napadly, zapisovala jsem je však vždy rychle a heslovitě, abych se mohla maximálně soustředit na komunikační partnerku a abych jí svým psaním nějak nerušila.

V den, kdy daný rozhovor proběhl a kdy jsem byla ještě plná informací a nových poznatků, jsem vždy ten večer celý rozhovor přepsala včetně mých postřehů tak, abych se později v analýze jednotlivých rozhovorů snadněji orientovala a snadněji si vybavila jednotlivé situace.

Všechny rozhovory hodnotím jako otevřené, uvolněné a důvěrné a všechny rozhovory mě velice bavily a zajímaly. Svědčí o tom taky skutečnost, že jsme si na dané téma povídaly ještě dlouho po zodpovězení všech výzkumných otázek a po vypnutí diktafonu. Zjistily jsme všechny, já i moje komunikační partnerky, že je to díky těmto rozhovorům poprvé, co nahlas popisovaly svoji roli matky a manažerky, co se nahlas zamýšlely nad svými pracovními a rodinnými životy takto detailně, co nahlas vyprávěly o svých strategiích.

Všem nám byl rozhovor příjemný a každá komunikační partnerka mi po ukončení rozhovoru, poté, co jsem jí poděkovala za vstřícnost a ochotu, sama dodala, že to pro ni bylo milé popovídání si. Dvě komunikační partnerky mi dokonce sdělily, že si díky rozhovorům nahlas uvědomily některé skutečnosti a že za to děkují. Další podkapitola pojednává o způsobu zpracování dat.

3.1.2.1.4 Zpracování dat a kódování

Podle Hendla vyžadují kvalitativní postupy přesný a adekvátní popis dat, přičemž metodami sběru dat získáváme informační materiál o realitě. Autor popisuje několik způsobů transkripce⁶⁶ textového materiálu podle Mayringa (1990), a sice doslovnou transkripci, komentovanou transkripci, shrnující protokol a selektivní protokol.

⁶⁶ Transkripce – proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuse do písemné podoby. (Hendl, 2008)

Já jsem použila doslovné transkripce, a přestože se jedná, z hlediska času, o náročný proces, pro podrobné vyhodnocení je transkripce podmínkou a pro účely mého výzkumu se mi systém doslovné transkripce jevil jako nejvíce vhodný.

Mluvený projev jsem převedla také do literárního opisu, který, tak jak uvádí Hendl, zachovává dialekt pomocí abecedy a stylisticky se nijak neupravuje.

Obsahová kvalitativní analýza usiluje o vytvoření určité teorie ze získaných poznatků a naopak neusiluje o ověřování hypotézy (Hendl, 2008). S obsahovou kvalitativní analýzou úzce souvisí kódování, které, podle Coffeye a Attkinsona (1996), lze v praxi označit jako řadu přístupů, jež zahrnují organizaci, vyhledávání a interpretaci dat.

Mnohé analýzy kvalitativních dat začínají identifikací klíčových motivů a vzorů. Vytvářejí se kategorie údajů, které mají některé společné vlastnosti nebo prvek, na základě kterých lze definovat nějaká konkrétní společná témata. Cílem kódování je usnadnit vyhledávání údajů rozdělených do kategorií pod stejnými kódy. Autoři zdůrazňují, že ačkoliv kódování může být součástí procesu analýzy, nemělo by být chápáno jako analýza sama o sobě. Termín kódování spíše zahrnuje různé přístupy a způsoby organizace kvalitativních dat. V praxi lze tedy kódování označit jako řadu přístupů, které zahrnují organizaci, vyhledávání a interpretaci dat (Coffey, Attkinson, 1996).

V kapitole o metodologii jsem se zabývala účelem výzkumu a výzkumnými otázkami. Dále jsem se věnovala metodě výzkumu, produkci dat a etickými aspekty výzkumu. Následně jsem se věnovala výběru a oslovení komunikačních partnerek, průběhu rozhovorů a také zpracování dat a kódování. V další kapitole se zabývám analýzou rozhovorů a představením jednotlivých respondentek.

3.2 Analýza rozhovorů

Tato kapitola prezentuje výsledné poznatky a závěry, ke kterým jsem na základě analýzy rozhovorů dospěla. Nejprve představuji analyzovaná témata včetně kategorií a kódů, které vyplynuly z analýzy. V závěrečné části této kapitoly provádím závěrečné shrnutí analýzy a empirické části.

Kvalitativní analýza je, dle Hendla (2008), uměním zpracovat data smysluplným a užitečným způsobem a nalézt odpověď na položenou výzkumnou otázku. V mém případě zní hlavní výzkumná otázka takto: *Jak ovlivňuje manažerskou dráhu mateřství?*

3.2.1 Návraty po mateřské/rodičovské dovolené

Všechny komunikační partnerky se staly matkami po 32. roce svého života, všechny se na mateřství připravovaly a role matky je uspokojuje a baví, nicméně práce je pro ně také důležitá. Každá z žen však měla potřebu návratu do pracovního života v různých fázích mateřské a rodičovské dovolené a vracely se z různých důvodů. Tato kapitola se zabývá důvody návratů a také částečnými úvazky, jejíž formou se všechny ženy na trh práce vrátily.

3.2.1.1 Důvody návratů

Šest ze sedmi zpovídaných žen se vrátilo do pracovního procesu ještě před ukončením rodičovské dovolené, před třetím rokem jejich dítěte. Jediná Štěpánka se vracela do pracovního procesu až po třech letech. Důvody, pro návrat do pracovního procesu, souvisely s jejich preferencemi, které lze považovat, v souladu s Hakim (2000), za klíčové pro návrat na trh práce. Preference znamenají, v jaké míře žena nachází uspokojení spíše v dlouhodobější péči o dítě (tři a více let) nebo v jaké míře je žena orientována spíše více na „mimo-rodinný svět“ a proto usilující o dřívější návrat na trh práce (Hakim, 2000). Štěpánka nacházela míru uspokojení v dlouhodobější péči o dítě: *„Takže já jsem se vracela do zaměstnání po třech letech, po klasické mateřské dovolené, dítě šlo klasicky do školky.“* (Štěpánka)

Je třeba ale konstatovat, že Štěpánčiny preference se nyní, když se dívá na svoji zkušenost s odstupem, změnila a nyní by tak dlouho doma na rodičovské dovolené nebyla: *„Už bych znova na mateřské určitě nebyla celé tři roky, jsem si jistá, že dva roky stačí úplně.“* (Štěpánka)

Ostatních šest žen, které se vracely do pracovního procesu před ukončením rodičovské dovolené, bylo orientováno spíše na „mimo-rodinný svět“, tak jak uvádí právě Hakim (2000). Vedle „udržení si přehledu“ na trhu práce uvádějí komunikační partnerky jako důvod návratu do pracovního procesu nejčastěji potřebu nestagnovat. Toto ostatně dokládá výpověď Vlad'ky⁶⁷:

Samozřejmě díky tomu, že nás hodně podporoval finančně [manžel], jsem si třeba mohla najít práci na poloviční úvazek a hlavně práci, kterou jsem dělala, protože jsem jí chtěla dělat a takže jsem nekoukala ani na finance, něco jiného by bylo, kdybych byla samoživitelka. Takhle jsem se spíše bavila a zkoušela všechno, co mě jakoby bavilo a naplňovalo a navíc jsem nestagnovala a začala jsem se brzo rozvíjet. (Vlad'ka)

Stagnací argumentovaly i všechny ostatní komunikační partnerky, které se vracely na trh práce před ukončením mateřské/rodičovské dovolené. Všechny potvrdily, že v očích zaměstnavatelů lidský kapitál žen během dlouhé rodičovské dovolené v lepším případě stagnuje a v horším případě klesá (Bartáková, 2008, viz. též Křížková, 2007). Je třeba zmínit, že ženy si uvědomují tyto znevýhodňující představy zaměstnavatelů, o kterých hovoří feministická literatura a aktivně na ně reagují.

Co to [návrat do práce po roce] pro mě znamenalo, v podstatě tím, že ta pauza nebyla zas až tak dlouhá, byla v podstatě jenom roční, tak si osobně myslím, že ten návrat nebyl až tak řekněme těžký, nebo náročný, že toho člověk tolik nezapomněl, ale bylo to pro mě vlastně to, že jsem mohla fungovat dál, jakoby člověk, který má stále potřebu něco dělat, nechce stagnovat, to bylo to nejdůležitější pro mě, že jsem mohla fungovat dál a nestagnovat⁶⁸. (Irena)

Často také ženy zmiňují strach, že jim při dlouhodobé absenci na trhu práce „něco uteče“, že „ztratí krok s tempem firmy“. To dokládají například výpovědi Vlad'ky a Evy:

Takže ten návrat do práce pro mě znamenal rozhodně touhu po kontaktu s lidma a jakoby taky i takovej posun v tom, že prostě člověk tím, jak prostě jde hrozně všechno dopředu rychle takovým tím zběsilým tempem a člověk z toho vypadne, tak když ta pauza jakoby je hrozně dlouhá, tak si myslím,

⁶⁷ Vlad'čina pozice ředitelky marketingu kosmetické firmy byla, v průběhu její mateřské dovolené, zrušena. Vlad'ka pak nastoupila na pozici „spa manažerky“, a to když bylo jejímu synovi dva a půl roku.

⁶⁸ Irena pracovala před mateřskou dovolenou v kosmetické firmě jako projektová manažerka. V průběhu mateřské dovolené, od jednoho roku dcery, začala pracovat jako finanční manažerka kontrolingu pro jednu tuzemskou firmu na IČO právě proto, aby nestagnovala. Ve třech letech dítěte se chce vrátit na své původní místo projektové manažerky do své firmy na plný pracovní úvazek.

že potom je to strašně náročný a já chtěla držet krok s dobou a stačit tomu tempu, nic jinýho skoro ani nezbyvá, že. (Vladka)

Eva také nechtěla ztratit „tempo“ v práci a své profesní know-how:

Vracela jsem se proto, že jsem věděla, že se musím vrátit, aby profesně, jako do té doby se říkalo, že lékař, když na rok vypadne, tak prostě jako ztratí takové to své knowhow. Takže jsem se vracela proto, abych nevypadla profesně a mohla jsem si to dovolit, protože manžel⁶⁹ zajistil hlídání doma. (...) a když jsem například během toho roku na mateřské zjistila, že je nějaká nová diagnóza, protože jsem to prostě jako musela sledovat, tak jsem si to honem honem dostudovala, abych jako stihala a držela krok... (Eva)

Na druhé straně, finanční situace rodiny většinou není hlavním důvodem pro návrat manažerek zpět do práce, pět ze sedmi komunikačních partnerek má doma partnera s vyšší pracovní pozicí a s vyšším finančním ohodnocením. Výjimku tvoří rozvedená samoživitelka Klára, která samozřejmě přebrala hlavní zodpovědnost za péči o dítě⁷⁰ a musí být sama schopna dítě uživit a finančně zajistit, a také Eva, jejíž muž je farář a má velmi nízký finanční příjem.

U jedné komunikační partnerky, Simony, bylo motivem návratu „nadšení z práce“. Dle jejích slov se ani žádný návrat do práce nekonal, protože de facto k žádnému odchodu na mateřskou ani nedošlo. Simona byla svou prací ve firmě tak nadšená a tak moc jí bavila, že jí vlastně ani nepřerušila. V této souvislosti ji lze zařadit do kategorie „žen orientovaných na práci“, tak jak ji definují autorky Dudová, Křížková, Fischlová (2006). Její nadšení pro práci bylo motivem pro návrat:

(...) protože i když jsem byla ty první tři měsíce doma, tak jsem byla neustále v mejlovém kontaktu i na telefonu, a vlastně vůbec jsem nezaznamenala prostě nějaký jakoby odchod ať už z toho profesního hlediska, nebo i z toho společenského dění. Ten kontakt tam byl téměř, byť jsem dělala částečně, jakoby identický jako před tou mateřskou a moc mě bavil. (Simona)

Komunikační partnerky tedy vesměs nechtěly stagnovat a ztratit přehled o trhu práce, což je pochopitelné také vzhledem k jejich manažerské pozici, která vyžaduje jistou kontinuitu.

⁶⁹ Manžel Evy je farář, a protože žije na faře, je vlastně v „místě svého zaměstnání“ a dle Evy si práci vždy může přizpůsobit potřebám rodiny. Výjimku tvoří, dle Evy, pravidelné bohoslužby v neděli, které ale nějak nenarušují potřebu hlídání syna v době Eviny práce.

⁷⁰ Klára se rozvedla, když bylo synovi dva a půl roku. Otec se nyní o syna nezajímá a přispívá minimum. Posledního půl roku je tedy Klára samoživitelkou.

Návraty u všech žen proběhly formou částečných úvazků, kterým se věnuje následující podkapitola.

3.2.1.2 Částečné úvazky

Všech sedm žen začalo po svém návratu z mateřské/rodičovské dovolené pracovat na částečné úvazky. Tato skutečnost nekoresponduje s výzkumem autorek Dudové, Křížkové, Fischlové (2006), které na základě výzkumu, zabývajícím se sladováním pracovního života českých manažerek zjistily, že organizace uplatňující flexibilní formy práce, jsou výjimkou. V mém konkrétním případě všechny manažerky pracovaly na částečný úvazek. Eva, lékařka, například uvádí: „*Vracela jsem se do práce na pět hodin denně od té sedmé do dvanácté a kolem jedné jsem byla doma.*“ (Eva).

Karin hovoří o svém zapojení se do práce formou částečných úvazků takto: „*Já jsem měla prakticky pondělí a pátek homeworking a úterý, středa, čtvrtek jsem jen půl dne jezdila v terénu.*“ (Karin)

Jak již bylo zmíněno, šest z nich se vracelo do pracovního procesu na částečný úvazek před skončením řádné rodičovské dovolené, všech šest žen se vracelo před třetím rokem svého dítěte. Kromě Štěpánky, která se vracela až po ukončení tříleté rodičovské dovolené, všech šest žen práci na částečný úvazek uvítalo, protože, tak jak uvádí Myslíková (2007b), jednou z výhod tohoto typu úvazku je skutečnost, že umožňuje sladovat rodinný a pracovní život a může také pomoci k postupnému přechodu k práci na plný úvazek.

Práci na částečný úvazek uvítala i Klára, která je nyní posledního půl roku samoživitelkou: „*Po půl roce polovičních úvazků⁷¹ jsem pak musela začít pracovat na plnej, protože to už nebylo zbylí, to už mi nechtěli vyjít vstříc.*“ (Klára)

Přestože například Křížková (2007) vidí jako jeden z hlavních problémů nedostupnost kratších či flexibilních úvazků, moje komunikační partnerky všechny na částečný úvazek mohly nastoupit, byť většinou jen na omezenou dobu. Po dovršení tří let věku dítěte se ženy, díky dostupnosti mateřské školky, vracely na plný úvazek.

Jediná komunikační partnerka, ze zkoumaných žen - Štěpánka, se vracela až po skončení tříleté rodičovské dovolené. Dle autorek Dudové, Křížové, Fischlové (2006) lze Štěpánku zařadit do kategorie „žen orientovaných na rodinu“, protože Štěpánka svoji

⁷¹ Klára se vracela do práce, když bylo synovi rok a půl, do jeho dvou let tedy pracovala na poloviční úvazek, potom už to nebylo možné. Klára ještě tehdy nebyla rozvedená, žila s manželem, takže z finančního hlediska by pro ni dlouhodobější práce na poloviční úvazek, byť za menší plat, byla možná a Klára jí tehdy preferovala.

pracovní aktivitu komentuje takto: „*Nejsem žádnéj takovej ten kariérní typ, co prostě se šplhá nahoru, takže pro mě to mateřství jako bylo číslo jedna*“. (Štěpánka) Ta by naopak uvítala plnou pracovní dobu, protože s dítětem si za ty tři roky doma, dle svých slov, „užila dost a vychutnala si ho“, dítě umístila ve třech letech do mateřské školky a chtěla se realizovat. Její výpověď poukazuje na to, že práce na částečný úvazek se pojí i s problémy. Plný pracovní úvazek Štěpánce nebyl umožněn a nabídnut jí byl pouze úvazek částečný: „*Nastupovala jsem na zkrácený úvazek, přitom jsem ho vůbec nechtěla. Chtěla jsem svůj původní plný úvazek, ze kterého jsem odcházela*.“ (Štěpánka)

Výpověď Štěpánky poukazuje na termín podzaměstnanost, kterou lze zmínit v souvislosti s mateřstvím. Podzaměstnanost, resp. míru podzaměstnanosti, definuje Bartáková (2008) jako procento osob, jež jsou zaměstnány na méně hodin, než by si přály a než jsou schopny pracovat⁷². Podzaměstnanost je často spojena s praxí na částečné úvazky (Mareš, Rákoczyová, 2005).

Štěpánka práci na částečný úvazek dokonce označila za handicap, když říká:

(...) hned po příchodu po mateřské dovolené do práce, vlastně celá mateřská a dítě je trochu, nebo vlastně je pořádně hendikep, protože jsem měla dítě, rovnou mi nabídli jen zkrácený úvazek a tím pádem jsem byla diskriminovaná v otázce platové, měla jsem nižší peníze. (Štěpánka)

Její výpověď poukazuje na to, že práce na částečný úvazek se pojí i s problémy.

Výpověď o tom, že mateřství a s ním spojená práce na částečný úvazek některé ženy znevýhodňuje, podává vedle Štěpánky také Klára. Ta například uvádí, že v jejím případě se u částečného úvazku nejednalo o nějakou vstřícnost ze strany zaměstnavatele, hovoří spíše o jeho vypočítavosti:

Ten čas je prostě jeden velký stres. Zpočátku, když jsem pro firmu pracovala na částečný úvazek, to jakoby ještě šlo. Navíc si myslím, že mě na ten částečný úvazek vzali jenom proto, že bohužel byl takový stav a nouze, kdy si myslím, že mě v tu danou chvíli velmi potřebovali. Jinak u nás ty částečný úvazky nejsou vítány. (Klára)

⁷² Bartáková (2008) uvádí, že u žen lze sledovat vyšší čísla než u mužů a opírá se o Valentovou (2005), která říká, že podle dat ILO z roku 2002 je v průměru asi 3-4% pracujících žen, které by rády pracovaly více, než je jim dovoleno.

Klára ukázala na neochotu zaměstnavatelů nabízet částečné úvazky. V této formě práce lze tedy vidět i jisté nevýhody, protože částečné úvazky udržují diskriminaci na trhu práce a prohlubují genderové stereotypy žen pečovatelek (Wichterlová, 2007).

Také Vladka, Simona a Irena poukazují, v souvislosti s částečnými úvazky, na problémy se zaměstnavateli a tvoří skupinu žen, pro které byly strategie částečných úvazků sice dobrým pokusem, ale z celkového pohledu pokusem neúspěšným. Proto tyto tři ženy zvolily strategii podnikání. Irena v této souvislosti říká:

Jak jsem se nevracela zpátky do své firmy, odkud jsem šla na mateřskou, ale vracela jsem se po mateřské zpátky na poloviční úvazek jako finanční kontrolorka do jiné firmy, vlastně najednou jsem přestala trpět pocitem, že to musím všechno dodělat, přestala jsem trpět takovýma výčitkami, že to nemám všechno hotové, že to prostě nestihnu a tak dál. Ta dcera mi vlastně dodala klid do duše a jakýsi nadhled. Protože dříve třeba, když jsem byla v práci třináct hodin, to bylo šíleně stresu.
(Irena)

Ireně nenabídl její původní zaměstnavatel částečný úvazek. Vracela se tedy po roce rodičovské na IČO na částečný úvazek do jedné tuzemské firmy jako finanční kontrolorka s tím, že do své původní mateřské firmy se plánuje vrátit po skončení tříleté rodičovské dovolené. Jako motiv pro start svého podnikání uvádí finanční důvody a potřeby seberealizace:

(...) že jsem se mohla rozhodnout, jestli se do té práce po tom roce vrátím, nebo ne. Samozřejmě to bylo ovlivněno to rozhodnutí, řekněme určitými finančními závazky, které naše rodina má. Ale na druhou stranu, kdybych se rozhodla, že se do práce nevrátím, tak samozřejmě bysme to taky přežili, ale já nechci jenom přežívat, nechci prostě. To žít by bylo hodně náročnější. Tak jsem chtěla být nezávislá a chtěla jsem se seberealizovat. (Irena)

Vladka uvádí, že její zaměstnavatel měl problémy vyjít ji v práci vstříc a to byl také impuls, proč se rozhodla rozjet vlastní podnikání. Tento problém navíc generalizuje, protože mluví za více žen z jejího okolí, které tuto strategii podnikání zvolily:

Spousta žen, aspoň z mého okolí, má taky vlastní byznys, protože známe už svoji cenu a víme, že nejlépe si rozumíme my samy sobě a že s klasickýma zaměstnavatelama jsou problémy [smích]. Takže ten vlastní byznys je hlavně z časových důvodů, protože se chci něčemu věnovat, chci do něčeho dávat energii, ale ty společnosti často nevychází těm ženám vstříc, nebo jsou v tom takový nekompromisní, samozřejmě dítě může být nemocný, dítě se musí vyzvedávat a to jsou prostě

všechno jakoby fakta, který jakoby nejdou obcházet a těch pozic, kdy to těm ženám jakoby usnadňují, kde jim vychází vstříc, kde jsou případně nějaké školky (...) je jich strašně málo, je to prostě náročný v tomhle. Takže prostě to podnikání je výborný v té nezávislosti, v té svobodě. (Vladka)

Vedle Vladky, která zvolila strategii podnikání především z důvodu časového, kdy jí zaměstnavatel nevycházel vstříc a její kariéra byla tudíž neslučitelná s rodinou, měla podobnou zkušenost Simona. Ta také uvedla, že začala podnikat⁷³ z důvodu nedůvěry zaměstnavatele v její osobu. Simona uvedla, že jí zaměstnavatel nevěřil, že je schopná být dobrá manažerka i matka:

Pořád jakoby vítězilo to, že mě ta práce bavila, že jsem si říkala, že to pomine, chtěla jsem tomu prostě věřit. No a vlastně vyřešilo se to potom, vlastně, mým odchodem. Vlastně díky tomu, že oni absolutně nevěřili, že jako matka můžu být dobrá manažerka, tím, že o mě pořád pochybovali a tím, že mi to vlastně pořád dávali najevo, tak proto jsem z firmy vlastně odešla. Teď jsem ve svém podnikání spokojená a hlavně je to beze stresu, mám více času a nemusím se nikomu zpovídat. (Simona)

Simona uvedla, že jí stresovalo neustálé pochybování o její osobě ze strany zaměstnavatele a na podnikání oceňuje, stejně jako Vladka, časovou flexibilitu.

Z výše uvedených výpovědí vyplývá, že částečné úvazky manažerek jsou často problematické. Vladka, Simona a Irena z toho důvodu zvolily po určité době, kterou strávily po mateřské u svého zaměstnavatele, místo částečných úvazků strategii podnikání. Podle autorů Křížkové a Pavlici (2007) lze do typických motivačních vstupů do podnikání žen a mužů zařadit mimo jiné také seberealizaci, nezávislost a víru ve vlastní schopnosti. S tím jsou částečně v souladu hlavní výhody podnikání, dle současných podnikatelek Vladky, Ireny a Simony, které jmenují nezávislost, svobodu a organizaci času a pracovních úkolů (Křížková, 2007).

3.2.2 Mateřství a kariéra

Tato kapitola se zabývá mateřstvím a kariérou a zabývá se analýzou toho, jakým způsobem ovlivňuje mateřství a rodičovství ženské i mužské kariéry.

⁷³ Simona poslední dva roky podniká v oblasti PR a mediálního poradenství, čili zůstala ve „svém oboru“.

3.2.2.1 Vliv mateřství na kariéru žen

Nepochybně lze konstatovat, že mateřství znamená radost a jisté naplnění, je však třeba dodat, že pro řadu žen může být v zaměstnání jistým handicapem. Že mateřství ženskou kariéru významně brzdí, potvrzují slova většiny komunikačních partnerek: (...) *ta ženská kariéra je jakoby bržděná tím dítětem, téma dětma, takže začínaj skoro od píky.* (Klára)

Určitě je to [dítě] nějaké zbrždění té práce, té kariéry (...) je to teda určitě nějaké přerušení, protože vím, že to dítě a malé dítě je v práci pro ženskou hendikep a už se na Tebe dívají jako na matku, která si do práce chodí odpočinout a fláká se. (Karin)

Když se žena vrátí a dál buduje kariéru, tak už třeba nemusí být tak intenzivní, jak to měla před tím narozením těch dětí. Má to mnohem těžší, vlastně to dítě je hendikep a překážka ke kariérenímu růstu. Když já jsem dítě neměla, byla jsem vnímána jako výborná manažerka, teď už jsem s dítětem viděná jako průměr, který nemá pro firmu už tu hodnotu. Vlastně jsem jakoby méněcenná. (Irena)

V této souvislosti hovoří Kimmel (2000) o „mateřské kariéře“, v níž se reprodukuje genderová nerovnost. O diskriminaci z důvodu mateřství hovoří i Křížková (2011)⁷⁴.

Štěpánka se vracela až po třech letech rodičovské dovolené, neboť chtěla být dle svých slov nejprve „klasická matka“ a pak „klasická manažerka“. V souvislosti s mateřstvím poukazuje na to, že rodičovská dovolená pro ni byla velká ztráta z profesního hlediska, což přisuzuje sama sobě. Hovoří zároveň o sníženém sebevědomí v práci z důvodu mateřství:

(...)před dítětem šlo všechno v pohodě, ale po mateřské, já jsem zjistila, že jsem všechno zapoměla, že nic neumím, takže pro mě osobně byl návrat hodně, hodně obtížný. (...) Díky těm třem letům a totálnímu odříznutí od civilizace a firmy, protože my jsme se v té době stěhovali do malé vesnice za Prahou, jsem měla po třech letech sebevědomí na nule. (Štěpánka)

O skrytějších formách znevýhodňování hovoří samoživitelka Klára, která sice nastoupila na stejnou pozici senior brand manažerky v marketingu, ale zaměstnavatel jí dal na starosti „méně dominantní značky“, na které není kladen takový důraz, a které jsou pro firmu méně významné z hlediska obratu a zisku:

⁷⁴ Křížková (2011) hovoří o diskriminaci mateřství jako o typu diskriminace, který se všemi ostatními typy znevýhodnění žen na trhu práce souvisí a poukazuje na to, že v naší společnosti se být ženou automaticky rovná být matkou, a to i v těch případech, kdy není reálné mateřství ani zjišťováno. Tak může docházet k diskriminaci jak bezdětných žen, tak i matek s dětmi.

Což mě teda mrzí, že mi firma po mém návratu nenabídla jakoby ten můj brand, který jsem měla předtím, ale jakoby mi naznačila, že už po mateřský nejsem tak efektivní, že už nejsem tak výkonná, tak mi prostě šoupli slabší značky, to mě mrzelo a mrzí hodně. (Klára)

(...) no ony [matky manažerky] vlastně neměly zbylí, když se ty firmy k těm matkám manažerkám tak chovají, tak ty ženský se raději upnou k tomu dítěti a užívaj si ho, kór když je jim po třicítce, už vědí a znají ty priority, takže si to dítě třeba doma vypiplaj a pak začínaj někde od píky (...) já jsem si taky myslela, že budu ta, která bude spěchat do práce a víceméně, teď kdybych mohla, kdybych nebyla samoživitelka, tak bych zůstala s klukem doma. (Klára)

Klářina výpověď poukazuje na dvě skutečnosti. Za prvé ženy samoživitelky nemají volbu zůstat doma s dítětem na rodičovské dovolené delší dobu, protože veškeré finanční zajištění spočívá na nich. Navíc si samoživitelky potřebují udržet práci a jsou tak schopny ve vztahu se zaměstnavatelem dělat jisté ústupky. Další skutečnost, která z Klářiny výpovědi vyplynula, je ta, že ženy někdy mohou svojí kariéru začínat znovu po návratu z rodičovské dovolené. To koresponduje s Vlachem et al. (2008), který hovoří o tom, že většina žen matek svoji profesní kariéru začíná nadvakrát. Poprvé po ukončení vzdělávacího procesu a podruhé právě po návratu z rodičovské dovolené.

Irena, Karin, Štěpánka i Klára hovoří o tom, že jako bezdětné měly pro firmu větší cenu než jako matky s dítětem, což rezonuje s charakteristikou pracovního trhu U. Becka: „Každý musí být nezávislý a volný, jak to vyžaduje trh, který zajišťuje jeho či její ekonomickou existenci. Subjektem trhu je nesmlouvavě nezadaný jedinec, nezatežovaný vztahem, manželstvím či rodinou.“ (Beck in Sirovátka, Mareš, 2002:111)

Z výše uvedených příspěvků vyplývá, že mateřství ženskou kariéru brzdí, neboť kompetence matek po rodičovské dovolené je zaměstnavateli zpochybňována. Hašková (2006b) v této souvislosti hovoří o automatickém předpokladu nižší stability ženské pracovní síly ze strany zaměstnavatelů.

Lze také konstatovat, že v některých případech mateřství kariéru nejen brzdí, ale dokonce ukončuje. Simona, Irena a Vladka uvádějí, že jejich zaměstnavatel měl problémy vyjít jim v práci vstříc a to byl také impuls, proč se rozhodly rozjet vlastní podnikání. Simona hovoří například o tom, že z důvodu dlouhé služební cesty do zahraničí musela svého syna přestat kojít. Toto hodnotí jako nepříjemný a stresující zážitek, který byl zlomový v jejím rozhodnutí začít podnikat:

(...) a já si třeba myslím, že s tím násilným zastavením kojení, to byl ten moment, kdy se to všechno hrozně zlomilo a já jsem se začala vlastně dívat na tu firmu i na to moje působení tam už trochu jinak (...) prostě, místo, aby byla firma ráda, že bych za ně dýchala dál, tak mi vlastně házeli klacky pod nohy a jakoby mě ponižovali tím, že mi pořád naznačovali, že to není normální, abych byla jako dobrá matka a jako dobrá manažerka. Tak i proto jsem se rozhodla, že tam skončím a budu dělat na sebe. (Simona)

Vlad'ka, která se také rozhodla podnikat, hovoří o mateřství jako o jisté „stopce“ v kariéře: *„Prostě v tu chvíli je dítě a mateřská takzvaná dovolená, měla by to být spíše mateřská práce, jakoby určitá stopka, ať chceš, nebo ne. Proto je lepší vlastní byznys.“ (Vlad'ka)*

Vyprávění Simony, Ireny a Vlad'ky poukazuje na skutečnost, že pro řadu zaměstnavatelů nejsou mateřství a manažerská kariéra slučitelné. To koresponduje s Křížkovou (2003), která tvrdí, že mezi hlavní překážky v kariéře žen patří mateřství. Nižší zastoupení žen v managementu souvisí s celkovým uspořádáním pracovního trhu, jenž je lépe nastaven pro osoby bezdětné a osoby, které se věnují pracovní sféře primárně (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

3.2.2.2 Vliv mateřství na kariéru mužů

Na rozdíl od žen, narození dítěte pozici muže na trhu práce spíše posiluje, což zcela koresponduje s tradičně připisovanou rolí muže jakožto živitele rodiny (Bartáková, 2008). Komunikační partnerky si uvědomují vliv otcovství na kariéru mužů a spekulují o něm, přičemž lze konstatovat, že jejich spekulace jsou docela v souladu s teorií. To například dokládají výpovědi Simony a Ireny:

Takže já si prostě myslím, ano, že ty rozdíly tady jsou, u nás [v naší společnosti] je pořád muž ten, který vydělává a zajišťuje rodinu a žena by se teda měla postarat o ten zbytek. (...) muži mají úplně jiné podmínky, prostě mužům minimum věcí komplikuje, nebo takhle nebo ovlivňuje jeho profesní činnost, kdežto u ženy je prostě hned milion důvodů, proč nemůže tu pozici zastávat. (Simona)

Teď nechci, aby to znělo nějak, jako nějaké klišé, že chlapi dělají kariéru a ženské se starají o děti, ale prostě je to vlastně tak. (...) ten muž, ten prostě vlastně od svých mladých let, kdy ukončí vzdělání a začne budovat kariéru, tak mu ty děti do toho až tak nezasahují, vlastně vůbec nezasahují. Ti muži pak spíše do práce před rodinnými problémy a starostmi a nemocemi spíše utíkají, raději pracují, než jsou s rodinou. (Irena)

Irena poukazuje na to, že muži před rodinou „utíkají“ do práce a raději pracují. Na mužské „útěky“ do práce poukazuje taky Karin: „*Muž si buduje svoji profesní kariéru bez nějakých limitů (...) hledá v té práci únik před tím řevem doma, tím stereotypem.*“ (Karin)

Simona, Irena i Karin uvádí, že jsou to výhradně ženy, kdo jsou spojovány s mateřskou rolí. To potvrzuje skutečnost, že genderové stereotypy ovlivňují postavení žen na trhu práce (Havelková, 2007). Vedle Simony a Ireny také ostatní komunikační partnerky vnímají, že mužské kariéry mateřství neovlivňuje. Vladka, Štěpánka i Klára dodávají, že práce a kariéra je celý „mužský svět“, kariéra je tím, co muže naplňuje a podle jejich názoru mají muži na starosti jenom práci: „*Muži mají prostě kariéru hlavně, ta práce je celý jejich život.*“ (Vladka)

Chlapy a tu jejich práci prostě vůbec neovlivňuje to, že jestli je otec nebo má jedno nebo pět dětí. Vůbec se ho to netkne, má prostě jenom tu svoji práci. (...) otcovství neovlivňuje, podle mě, kariéru chlapa vůbec. (Štěpánka)

Klára hovoří o mužské kariéře jako o ulitě, kterou nic nenaruší: „*Chlap má pořád práci na prvním místě a to otcovství mu tu jeho kariérní ulitu, tu jeho schránku, vůbec nějak nenarušuje.* (Klára)

Zmíněné komunikační partnerky uvádějí, že muži mají přístup k zaměstnání jiný, než ženy, a sice nekomplikovaný. Ve svých výpovědích se shodly na tom, že mateřství nějak neovlivňuje kariéry mužů. Přístup mužů k zaměstnání je tak bez překážek. Kimmel (2000) hovoří v této souvislosti o homosociální reprodukci. Definuje ji jako místo, kde se muži ustavovali jako muži, protože práce jim umožnila, aby si potvrdili svoje schopnosti chleboďárce a živitele rodiny. Autor cituje psychiatra Willarda Gaylina⁷⁵, jenž říká: „*Není nic důležitějšího pro mužskou hrdost, sebeúctu, status a mužnost než práce. Nic.*“

Z výpovědí komunikačních partnerek vyplývá, že mužská pracovní kariéra má v sobě obsaženou možnost být nepřerušovanou, a to i po dobu narození dítěte a poté, zatímco pokud se žena rozhodne mít dítě, je její kariéra přerušena po několik měsíců před a po narození dítěte, což koresponduje s Vlachem et al. (2008) a Křížkovou (2007).

Mateřství tedy mužské kariéry neovlivňuje, zatímco na ženské kariéry má negativní vliv, protože příchod dítěte do rodiny přináší ženám relativně rapidní zhoršení postavení na trhu práce. V tomto ohledu tedy narození dítěte snižuje šance na udržení genderové rovnosti (Bartáková, 2008). Následující kapitola se zabývá harmonizací práce a rodiny.

⁷⁵ W. Gaylin, *The Male Ego* (New York, Viking, 1992)

3.2.3 Harmonizace práce a rodiny

Tato kapitola se věnuje sladování rodiny a práce. Spojení mateřství a práce a míra možného sladění pracovního a rodinného života jsou hlavní oblasti, které ovlivňují manažerskou kariéru ženy. Nejprve se zde zabývám zajištěním péče o děti do tří let, následně analyzuji, na základě výpovědí komunikačních partnerek, jak sladují rodinu a práci ženy a jak muži a nakonec analyzuji formy práce, které považují komunikační partnerky za ideální pro sladování.

3.2.3.1 Zajištění péče o děti do tří let

Základní podmínkou pro uskutečnění návratu do práce a pro harmonizaci práce a rodiny je zajištění péče o děti. Kromě Štěpánky řešily všechny ostatní komunikační partnerky zajištění péče o děti do tří let. Simona se přitom vracela do práce ve třech měsících svého syna, Irena, Eva, Karin a Klára se vracely ve věku jednoho roku až osmnácti měsíců svého dítěte a Vladka se vracela do pracovního procesu, když bylo jejímu synovi dva a půl roku.

O tom, jak matky manažerky musí kombinovat péči o děti do tří let a často měnit a přizpůsobovat strategie před tím, než dítě nastoupí do školky, a že je tak často činěno ve stresu, svědčí výpovědi většiny komunikačních partnerek. Ve svých výpovědích, týkajících se zajištění péče o děti, navíc ženy vůbec nezmiňují své partnery, což naznačuje, že se partneři v této otázce neangažovali. Simona například říká:

Takže, když jsem se začala navracet do zaměstnání, tak klukovi byly tři měsíce, začala jsem vlastně dojíždět na nějaké důležité mítingy, různé jednání, a to jsem ho vozila sebou, to jsem ještě vůbec neměla hlídání, většinou se to odehrálo tak dvakrát týdně, no a tohleto trvalo vlastně od těch, od toho čtvrtého měsíce do osmého, kdy jsem našla chůvu, která už mi začala dítě hlídat doma a já jsem vlastně začala dojíždět na nějakých 6 až 8 hodin dvakrát třikrát do týdne už bez něj. A tohleto se vlastně potom stupňovalo, ta frekvence, takže ze dvou dnů byly tři dny, pak čtyři dny a takhle to vlastně fungovalo do jeho dvou let a ve dvou letech už jsme kombinovali chůvu a jesle, které byly navíc daleko a já už jsem vlastně pracovala čtyři dny v týdnu a prosadila jsem si ten volný pátek, ale ten tlak byl už potom takový, že když jsem v managementu firmy, tak vlastně bych podle nich měla pracovat pět dní v týdnu a německá firma se moc netvářila na to, že jako volné pátky z domova, to teda zpochybňovala, takže už jsem potom opravdu využívala dva dny jesle, tři dny chůvu a pracovala jsem na plno, ale byla jsem šťastná v té práci, bavila mě, i když to lítání kolem zajištění kluka bylo stresující dost. (Simona)

Z příspěvku Simony je mimo jiné také zřejmé, že by ženy uvítaly po návratu do zaměstnání, v souvislosti s péčí o dítě do tří let, vstřícnější přístup zaměstnavatele. Zaměstnavatelské prostředí často nepřeje ženám z nejrůznějších důvodů. Může jít o přímé či nepřímé diskriminační praktiky, například v jasně dané organizaci práce a času, který ženám nevyhovuje (Křížková, 2007). To ostatně potvrzuje i výpověď Kláry:

Po půl roce polovičních úvazků⁷⁶ jsem pak musela začít pracovat na plnej, protože to už nebylo zbytlí, to už mi nechtěli vyjít vstříc, a to se hned projevilo teda u mě velmi negativně a bylo to hodně stresující, protože už jsem neměla možnost mít celodenní chůvu a nesehnala jsem jesle blízko domova, tak jsem malýho vozila přes půl Prahy. Jako dost silnej stres, ..(...) takže musím říct, že to pro mě bylo opravdu nesmírně náročný období. (Klára)

V té době Klára ještě nebyla samoživitelka, nebyla ještě rozvedená. Její partner však ve výpovědi, týkající se zajištění péče o syna, také chybí, stejně jako u Simony.

Na skutečnost, že se dají těžce sehnat jesle, poukázaly všechny komunikační partnerky, s výjimkou Evy, jejíž partner hlídat syna přes dopoledne doma a s výjimkou Štěpánky. Eva, která nastoupila do práce ve věku jednoho roku syna, jesle dle svých slov „naštěstí nepotřebovala“, protože mohla využít pomoci partnera. Manžel Evy pracuje jako farář, dopoledne bývá doma a do práce nastupuje až odpoledne. Žijí na faře, tedy v místě „pracoviště“ Evina manžela.: „*Takže já jsem se vracela proto, abych nevypadla profesně a mohla jsem si to naštěstí dovolit, protože manžel zajistil hlídání doma, jesle bych stejně neměla šanci u nás sehnat.*“

Jesle jsem nesehnala, tak mám paní na hlídání, která dcerku hlídá od těch jedenácti měsíců na těch osm až devět hodin denně a mám na ní maximální spolehnutí z hlediska toho, že nemusím z práce volat, jestli byly venku, co se děje, takže to pro mě hraje taky velkou roli. Je to finančně náročnější, ale je to jediné řešení. (Karin)

Výše uvedené příspěvky poukazují na stres, spojený s návratem do práce a nutností zajistit, mnohdy komplikovaně, péči o děti. Simona s Karin využívaly služby chůvy, což ale znamená také jistou finanční zátěž, jak zmiňuje Karin. Je také zřejmé, že zajištění péče o

⁷⁶ Klára se vracela do práce, když bylo synovi rok a půl, do jeho dvou let tedy pracovala na poloviční úvazek, potom už to nebylo možné. Klára ještě tehdy nebyla rozvedená, žila s manželem, takže z finančního hlediska by pro ni dlouhodobější práce na poloviční úvazek, byť za menší plat, byla možná a Klára jí tehdy preferovala.

děti je plně v kompetenci žen a muži se v této oblasti nějak neangažují⁷⁷. Formální péče o děti do tří let věku je u nás v České republice nedostatečná a je tak tedy pro ženy vytvořena jistá bariéra na trhu práce (Bartáková, 2008).

3.2.3.2 Jak slad'ují práci a rodinu ženy

V současné době, co se harmonizace práce a rodiny týká, se jedná u všech pracujících žen a mužů o každodenní realitu. Rodina a práce jsou navzájem provázány a způsoby, jakými si lidé organizují svůj pracovní a rodinný život, nutně souvisí s vnějšími podmínkami a vlivy danými pracovním trhem (Křížková, 2007).

Komunikační partnerky uvedly jako zásadní pro tvorbu svých strategií v harmonizaci práce a rodiny pomoc partnera. To uvádí i Křížková (2007), která se přitom opírá o výzkum životních strategií manažerek⁷⁸ a uvádí, že rodinný kontext a rodinná ideologie každé ženy a jejího partnera mají zásadní význam pro tvorbu životních strategií manažerek. Simona, Karin, Irena a Eva měly pro slad'ování podporu partnerů. Simona v souvislosti s participací partnera při slad'ování práce a rodiny uvádí:

No pomáhal mi [manžel], nebo pomáhá mi opravdu hodně, protože si myslím, že mám to štěstí, že mám za manžela muže, který nerozlišuje činnosti, které má na starosti žena a muž. Naopak, je to muž, který prostě se postará o nákup, uvaří, pohlídá dítě, bylo to všechno na dohodě. Samozřejmě, já jsem trochu toho pak i zneužívala v tom, že jsem prostě věděla, že on má svoji soukromou firmu a může si lépe zorganizovat ten čas a být flexibilnější, víc než já, kdy já jsem se musela podřizovat buďto nějakým termínům, které byly dané, anebo ostatním kolegům, takže tohleto pro mě třeba bylo stresující a třeba víc jsem jakoby spoléhala na manžela. (Simona)

Simona tedy uvádí, že její manžel vysoce participoval na genderové dělbě práce a že role měli rozděleny s tím, že v některých případech se možná více staral i manžel. Díky tomu tak mohla podávat v práci maximální výkon a nebyla nějak omezená. Konstatovala, že bylo u nich „všechno na dohodě“. Na druhou stranu však Simona přiznává, že její manžel, jakožto podnikatel, by na svoji zaměstnankyni s malým dítětem nahlížel jako na osobu, která nemůže podat stejný výkon, jako kdyby byla muž:

No a co se týká jeho [manželova] pohledu, tak bych řekla, že na jednu stranu mě hodně podporoval a hodně ty věci se mnou prožíval, na druhou stranu mi několikrát, když jsme se otevřeně bavili, tak

⁷⁷ Výjimku tvoří manžel Evy, který syna hlídal od jeho jednoho roku až do jeho tří let.

⁷⁸ Výzkum Manažerky 2001 zahrnoval 15 hloubkových rozhovorů se ženami na pozicích středního a vyššího managementu (Křížková, 2007).

on z pohledu majitele firmy, který by takové ženy zaměstnával, ty ženy v podobné situaci, jako já – tak říkal, že některé prostě ty rozhodnutí nebo ty názory toho šéfa chápe, že by se asi na to díval prostě taky podobně, jo, že přece jenom není přesvědčený o tom, že žena s malým dítětem a s těmidle povinnostmi mu dá stejný výkon, jako prostě svobodný, ambiciózní chlap. Nebyl o tom prostě úplně pevně přesvědčený, nicméně podporoval mě. (Simona)

Simonin partner tedy Simonu podporoval, nicméně sám v roli zaměstnavatele připustil, že by se choval jinak. Simona ale oceňuje partnerovu pomoc.

Velkou pomoc partnera ocenily také Irena, Karin a Eva⁷⁹.

Hodně v tom hraje roli to, že manžel mi hodně pomáhá a to doslova i tak, že prostě, jak říkám, je ochoten si vzít i dovolenou, když já potřebuju a malá je nemocná. Dělá to navíc opravdu rád. Největší faktor sladování, si myslím, je opravdu pomoc toho partnera (...) jakoby sama si myslím, že bych to měla mnohem náročnější, nebo kdyby nebyl ochotný to jakoby všechno postupovat. (Irena)

Irena, stejně jako Simona, oceňuje pomoc partnera, zároveň je však zřejmé, že za primární pečovatelku je považována ona. Partner Ireně pomůže jen v okamžiku, pokud to potřebuje: „*To znamená, že jsem se musela domluvit s partnerem na tom, aby on taky participoval, aby dceru vodil ráno do těch jeslí.*“ (Irena)

Karin také hovoří o pomoci partnera, zároveň však samu sebe označuje za hlavní „koordinátorku“ sladování:

Balancuju pořád a neustále, ale mám paní na úklid, mám chůvu a mám partnera, se kterým se dělíme o to, o co jde. I když já to všechno koordinuju, já jsem ten voják v záloze, který to jistí a zabezpečuje jako. (...) a můj muž taky velkou část teď bere na sebe a stará se o dceru. (Karin)

Simona, Irena, Karin i Eva shodně vidí sladování práce a rodiny sice jako náročnou záležitost, nicméně dle nich lze kariéru a rodinu, s pomocí partnera, kombinovat. Jistě je to především z toho důvodu, že jejich partneři vysoce participují na dělbě práce. Všechny zmíněné ženy nicméně uvádějí, že to jsou ony, kdo koordinuje dělbu práce a nějakým způsobem ji „jistí“.

⁷⁹ Eva sice v rozhovoru uvedla, že musela doma po příchodu práce uklízet, vařit a dělat vše, co souvisí s péčí o domácnost, na druhou stranu ocenila, že její muž byl první dva roky s dítětem doma a Eva tak nemusela řešit žádné jesle.

Štěpánka, Vladka a také Klára, která je posledního půl roku samoživitelkou, sladují práci a rodinu bez pomoci partnera. U Štěpánky lze z výpovědi vyčíst, že bere roli hlavní pečovatelky na sebe a uvažuje o ní „genderově stereotypně“:

Tak manžel byl určitě rád, že jsem byla doma ty tři roky, protože chtěl, abych se synovi věnovala, protože je to vzorný táta.(...) myslím, že kdybych třeba víc musela přehodit víc starostí na něj, tak to v ten moment si myslím, že by to problém byl. Myslím, že můj partner není ten typ, co by chtěl mít vedle sebe kariéristku, která upřednostňuje kariéru před rodinou a já ho chápu. Obojí nejde dělat stejně. (Štěpánka)

Štěpánčin příspěvek zde obsahuje jistý rozpor. Na jednu stranu hovoří o tom, že je její partner vzorný táta, definuje jej ale tak, že „vzorný táta“ chce, aby se věnovala maximálně synovi a byla tři roky doma. V tomto případě se tedy Štěpánčina charakteristika „vzorný táta“ rovná modelu chlebováře. Podle Kimmela (2000) to byla právě práce, která mužům umožnila skutečnost, aby si uvědomili svoji pozici chlebováře a živitele rodiny. Je vidět, že si Štěpánka své vlastní „genderově stereotypní“ myšlení ani neuvědomuje.

Poslední věta Štěpánky navíc demonstruje skutečnost, že některé ženy⁸⁰ mají pocit, že si musí vybrat mezi prací a rodinou, tak jak to zmiňuje Hakim (2000) a její „preferenční teorie“, kdy sféry práce a rodiny jsou, podle této autorky, sféry absolutně neslučitelné a je to tedy otázka vlastních preferencí a priorit, kterou sféru člověk preferuje a vybere jako hlavní a kterou jako vedlejší. Štěpánka si v rozhovoru nicméně zpětně uvědomuje, že se rodině de facto obětovala a neměla čas pro sebe:

(...) že jsem se snažila, samozřejmě, aby zaměstnání bylo v pořádku, aby malej a všechno kolem něho bylo v pořádku, aby domácnost byla v pořádku a fungovala, aby manžel byl v pohodě a myslím si, že jsem trochu vošidila svůj, svoje nároky, svůj osobní prostor, teď si to uvědomuju. (Štěpánka)

Z výpovědi lze dále vyčíst, že Štěpánka trpěla syndromem, že musí být superžena, kterou Křížková (2007) definuje jako velice náročnou roli, jež zahrnuje bezchybné zvládnutí jak rodiny tak kariéry. Syndromem superženy trpěly taky Karin a Vladka: „(...) mám ráda uklizeno, takže hodně času věnuju taky tomu úklidu, aby to bylo všechno perfektní.“ (Karin)

⁸⁰ V tomto případě se jedná o ženu, které manžel doma nepomáhá a nějak se nezapojuje do starosti o domácnost a péče o dítě.

Pořád jsem jenom hleděla, at' je spokojený syn, manžel a já v práci, ale můj volný čas mi úplně utekl. (Vlad'ka)

Vlad'ka slad'uje, stejně jako Štěpánka i Klára, bez podpory svého manžela také nemohla počítat, bylo to ale z toho důvodu, že její partner poslední tři roky jako vysoce postavený manažer jedné firmy často cestoval do zahraničí s tím, že doma pobýval jen o víkendech. Sama si uvědomuje, že byt' se realizuje jako manažerka, tak pouze v určitých mantinelech, protože její muž má taky kariéru, která je nadřazena té její. Dle svých slov se u ní jedná o „kompromisní kariéru“, kterou, aby mohla úspěšně slad'ovat, musela někam „napěchovat“:

Prostě já jsem chtěla dítě, manžel taky, ale já hrozně moc, takže jsem se o něj kompletně starala, jo. Rozhodně to nebylo tak, že bychom se o ty věci prostě dělili, to prostě nebylo možný. Jako prostě všechno jsem jistila já, všechno jsem koordinovala já a tu svoji kompromisní kariéru jsem si tak nějak vecpala někam aspoň v mantinelech, jak to šlo, prostě jsem to tam někam napěchovala.(...) takže zajišťuju jakoby totálně ten chod rodiny komplexně, včetně plánování dovolených, včetně organizování jakoby víkendů, vlastně úplně, úplně všeho. (Vlad'ka)

Konečně, Klára, která je posledního půl roku samoživitelkou⁸¹, vyprávěla, jak měli s partnerem rozdělení dělby práce ještě před rozvodem:

No ale já jsem sama teprve půl roku. Před tím půl rokem to bylo tak, že my jsme vlastně dostavěli dům, který jsem v podstatě spíš dostavěla já s otcem, o ten dům já jsem se teda starala, o celou domácnost, starala jsem se o dítě, do toho jsem jakoby začala pracovat a manžel, ten teda vypomáhal občas s hlídáním, to byly rozdělený naše jakoby kompetence.(...) pak jsme se rozešli s otcem mého syna, protože ten otec nikdy moc nepracoval a nikdy se moc nestaral, takže jsem se stala rázem samoživitelka čerstvě po mateřský. (Klára)

Klára následně uvedla, že kompletní starost o domácnost a péče o dítě bez pomoci partnera vyústila v to, že měla zájem jen o poloviční úvazek v práci, aby to nějak stíhala. Za klíčové zjištění lze v její výpovědi označit skutečnost, že jako důvod rozvodu udává neochotu manžela podílet se na péči o domácnost (tedy se slad'ováním obecně). Vzhledem k tomu, že již v manželství byla veškerá starost a péče o dítě na ní, se se tím pádem nic nezměnilo ani po rozvodu. Partnera nyní nepostrádá, dle svých slov chce být hlavně „v klidu“. Více se ale zaměřila na dítě, kterému se snaží nahradit i otce:

⁸¹ Se svým mužem se rozvedla, když bylo synovi dva a půl roku, posledního půl roku je tedy na práci a rodinu sama, rodiče žijí v Severních Čechách.

No tak já se to prostě snažím oddělit, že. Ráno se prostě postarat o dítě, odejít do práce a od těch pěti hodin se opravdu snažím soustředit jenom na to dítě, až do osmi, než jde spát. S tím, že teď když žiju sama, tak moji veškerou pozornost soustředím na dítě, což je prostě asi teď pro mě jednodušší, takže než se hádat s nějakým partnerem, jsem ráda, že mám jen práci a syna, protože musím zvládat i tak plno povinností. A upřímně teda, při tomhle maratónu si to neumím moc představit. Takže jako tydlety dvě, tady tydle dva břehy toho zázemí, jako práce a dítě, musím říct, že mi bohatě stačí a že ještě nejsem připravená vzít si nějakou třetí roli. (Klára)

Celkově je tedy patrné, že přístup otců k péči o děti a domácnost se podle mých komunikačních partnerek liší. Simona, Irena, Karin i Eva mají partnery, kteří participují na společné dělbě práce, byť všechny tyto čtyři ženy uvádějí, že ony tuto dělbou práce nějakým způsobem koordinují a nějakým způsobem zastřešují. Štěpánka a Vladka uvedly, že její partneři neparticipují na dělbě práce, přičemž u Štěpánky se jedná o dobrovolné přijetí genderové role. Samoživitelka Klára uvedla, že byla na veškerou činnost, spojenou s domácností a s péčí o dítě sama již před rozvodem a tuto skutečnost dokonce uvádí jako samotný důvod rozvodu. Po rozvodu, kdy se stará o syna, se tedy u Kláry nic nezměnilo.

Všechny komunikační partnerky vypovídaly navíc v souvislosti se sladováním o tom, že neustále řešily nedostatek času. V časovém presu byly samozřejmě ženy, kterým partner při sladování nepomáhal, například Vladka:

Obrovská výzva byla pro mě výzva časová, protože já jsem vlastně pracovala v místě⁸², který bylo hodinu a něco od Prahy, takže to skloubení toho jakoby dojíždění a jakoby plánování časový tam bylo samozřejmě hodně náročný, takže, protože já jsem byla ten člověk, kterej to dítě dával do školky, já jsem ho vyzvedávala a manžel prostě byl hodně v zahraničí, takže bez babiček, protože oba nejsme z Prahy, bez nějakých paní na hlídání to bylo náročný. (Vladka)

Štěpánka hovoří v souvislosti s časem takto: „Jako největší problém mi přijde, že jsem si nenašla čas pro sebe. (...) jsem tím pádem strašně časově omezená.“ (Štěpánka)

Čas byl ale klíčový i pro ty komunikační partnerky, které doma mohly počítat s pomocí partnera. Například Karin i Eva se snažily využívat maximálně efektivně každou minutu: „Prostě jsem se, jako multifunkční žena – matka – manažerka – partnerka – uklízečka, snažila vytřískat efektivně každou minutu času a osekala jsem všechno, co šlo.“ (Karin)

⁸² Vladka pracovala jako spa manažerka v lázeňském komplexu, který byl za Prahou, syn začal v té době navštěvovat soukromou mateřskou školu a byly mu dva roky.

Takže já jsem přišla domů jako do výbuchu a věděla jsem, že musím uklidit, uvařit, musím to všechno přeprat, srovnat, musím nachystat a napsat jídlo na zítřek, aby muž věděl, co snídaně, co svačina, co oběd, do toho jsem musela uklidit ten binec, ty hračky, ten binec prostě který tam byl, protože ten manžel pak odcházel.(...) a pak, to bylo blbě, protože on [syn] chodil až kolem deváté, desáté spát, takže já jsem pak až do půlnoci četla jsem si odborné časopisy, a nebo co zrovna jsem tam měla nějakou diagnózu, která byla vzácná, byl to třeba sporný pacient, tak jsem si k tomu všechno pročetla a přemýšlela o tom, co ještě bych tak mohla. (Eva)

Neustálý časový pres se pojil u komunikačních partnerek se stresem: „*Ten čas je prostě jeden velký stres.*“ (Klára)

(...) takže prostě ten časový stres tam byl, abych stihla malého vyzvednout ze školky. (Štěpánka)

(...) bylo to [čas, kdy Karin nestihala] hrozně stresující pro mě teda zpočátku, ale myslím si, že to vedlo u mě k mnohem větší efektivitě práce. (Karin)

Témata stresu a časového presu jsou tedy komunikačními partnerkami často zmiňovány v souvislosti se sladčováním práce a rodiny. Je to z toho důvodu, že sladčování vesměs leží na bedrech žen. Jsou to především ony, kdo nesou „dvojí zátěž“ a pracují v zaměstnání i doma. Narození dítěte posiluje pozici muže na trhu práce, což zcela koresponduje s tradičně připisovanou rolí muže jakožto živitele rodiny. Naopak na ženskou zaměstnanost má přítomnost dítěte v rodině negativní vliv (Bartáková, 2008). Ženy považují harmonizaci pracovního a rodinného života za větší problém než je problém skleněného stropu (Vlach et al. 2008).

3.2.3.3 Jak sladují práci a rodinu muži

Tato podkapitola představuje pohled komunikačních partnerek na přístup mužů manažerů k harmonizaci práce a rodiny. Zajímalo mě, jak definují eventuální rozdíly, či odlišnosti ve sladčování zaměstnaných matek a zaměstnaných otců.

Z rozhovorů s komunikačními partnerkami vyšlo najevo, že někteří muži sladčovat práci a rodinu nemusí. V případě Vladky to není možné z důvodu nepřítomnosti muže, protože její manžel pobýval přes týden v zahraničí a doma byl jen o víkendech: „*Manžel nedělal nic, byl hodně v zahraničí, viděli jsme se jenom o víkendech (...) lítal jen o víkendech a já jsem to tady koordinovala s chůvou a se školkou a s alkoholem.*“ (Vladka)

Podle Karin a Štěpánky muži ladit práci a rodinu ani nechtějí. Karin má sice partnera, který jí doma pomáhá, nicméně o mužích a jejich přístupu ke sladování obecně uvádí: *Oni když mají rodinu a malé dítě a mají nějak sladovat, tak vůbec nespěchají domů, jsou rádi, že jsou zašití v práci.* (Karin)

Manžel a chlapi vůbec sladovat nechtějí, protože ví, že je tady ta žena, která se o všechno postará.
(Štěpánka)

Někteří muži sladují spíše z donucení. To uvedly například Karin, Eva i Irena. Eva například říká: *„Jako v podstatě je to na mě, to rozvržení, kdo co (...) jsou vlastně věci, které máme nějak rozdělené, které rozdělju.“* (Eva) Irena i Karin hovoří také o tom, že ony koordinují to sladování, nicméně partneři jim vycházejí vstříc a zapojují se do něj, participují na něm. Karin ve svém příspěvku v této souvislosti uvedla: *„Snažím se vždycky sladit sebe i partnera a koordinovat to, takže muž bere taky velkou část [sladování] na sebe.“* (Karin)

Velice zajímavá je skutečnost, že některé komunikační partnerky ve svých výpovědích ke sladování mužů uvažují genderově stereotypně a poukazují na typicky mužské a typicky ženské vlastnosti, které berou jako dané a tím de facto „omlouvají“ muže. To je příklad Evy, Štěpánky, Kláry i Ireny. Eva například uvádí: *„Muži prostě více věci nezvládnou dělat, plošně se to říká, oni za to ani nemůžou.“* (Eva)

Klára, Štěpánka i Irena ve svých výpovědích týkajících se mužského sladování přímo zmiňují přírodu, prostřednictvím které jsou věci jasně dané: *Ale vím, že ženský jsou prostě víc odolnější a víc silnější, jsou na to [sladování] od přírody daleko víc připravenější.* (Klára)

Samozřejmě, ten chlap to má jednodušší, ale prostě to je příroda, když ta ženská chce, tak to jde.
(Štěpánka)

Už z dané logiky věci se na ten svět díváme odlišně, od přírody jsme prostě jiní a je to prostě dané přírodou. Muži jsou prostě od přírody více akční (...) ženy jsou více poddanější, více mají dáno sladovat a prostě zvládat více věcí naráz. (Irena)

Výpovědi Kláry, Štěpánky i Ireny ukázaly, že vidí příčinu rozdílů ve sladování v přírodě, ne ve společnosti. Všechny tak uvažují genderově stereotypně a to také potvrzuje jistou zakořeněnost některých předsudků. Komunikační partnerky se odvolávají na přírodu. Lze

konstatovat, že se definují a vymezují z hlediska pohlaví. Lidské pohlaví je chápáno jako biologická danost a stává se základem, na němž lidé konstruují gender . maskulinitu či femininitu (Renzetti, Curran, 2003).

Obecně lze dle tvrzení komunikačních partnerek konstatovat, že muži nesladňují. Jako důvod uvádí ženy skutečnost, že o to ani nemají zájem a do práce někdy spíše utíkají. Karin, Eva i Irena hovoří o mužském sladňování „z donucení“. Eva, Štěpánka, Klára i Irena uvažují o příčinách genderově stereotypně a poslední tři jmenované komunikační partnerky odkazují přímo na přírodu.

3.2.3.4 Ideální formy práce pro úspěšné sladňování

Komunikační partnerky měly možnost zamyslet se nad tím, jaké vlastnosti by měl mít ideální zaměstnavatel, který je vstřícný k ženám manažerkám po mateřské/rodičovské dovolené. Z analýzy bohatých odpovědí jasně vyplývá, jaké formy práce si představují komunikační partnerky jako ideální pro sladňování práce a rodiny.

Všechny ženy by uvítaly práci z domova, tzv. homeworking. To dokládají například výpovědi Simony, Vladky, Štěpánky a Evy:

Určitě, pokud by to umožňovala ta činnost, kterou by ta žena zastávala, tak určitě bych řešila ten model práce z domova, je to efektivnější (...) prostě myslím si, že v dnešní době už téměř všechno se opravdu dá zvládat od jakéhokoliv místa, kde se člověk připojí prostě k počítači, k internetu. (Simona)

Myslím si teda, že největší gró jsou ty pozice pracovní doma a homeworking. Ta flexibilita je podle mého to nejdůležitější při tom balancu práce a rodiny. A pokud má ta žena při homeworkingu stanovený určitý objem práce, kterej musí za tejdenn stihnout, tak už vůbec nechápu, že to tak v dnešní době prostě nejde. Efektivnější čas si umí udělat jen ony samy. (Vladka)

Simona i Vladka poukazují na jednu z výhod homeworkingu, a tou je zvýšení efektivity práce. Zde intuitivně souhlasí s odbornou literaturou, protože mezi často zmiňované výhody práce patří, např. podle Křížkové a Pavlici (2004) až o 20% vyšší výkonnost.

Evě, která pracuje jako jediná ve státní správě, je zaměstnavatelem umožněn homeworking a ona sama také homeworking umožňuje svým tajemnicím: „Pro mě je důležité, že tu práci udělá, kde to udělá, mě nezajímá.“ (Eva)

Štěpánka sice říká: „Měl by být umožněný homeworking, vždyť máme dneska všichni počítače, mejly, mobily, spoustu věcí se dá dělat z domova.“ Na druhou stranu vidí

v homeworingu nevýhodu sociální izolace: „*Já osobně bych ale po mateřský dovolený doma s homeworkingem být nechtěla, já jsem prostě po letech potřebovala mezi lidi.*“ (Štěpánka)

Na důležitost sociálních kontaktů upozorňují v souvislosti s homeworkingem také již zmíněná Křížková a Pavlica (2004). Ti zároveň poukazují na to, že v České republice je homeworking v současné době nabízen jen zřídka, protože zde existuje stále výrazná tendence hodnotit výkon také podle doby strávené v práci. To potvrzuje Simona, která říká, že zaměstnavatel nevěděl, jakým způsobem má její práci z domova ohodnotit:

(...) a nevěděli, mají mi platit pátky, neplatit pátky a podobně. Přitom já jsem sice dělala dva dny v kanclu, ale tři dny doma, tak proč by mě měli platit jen za dva dny. (Simona)

Vedle homeworkingu vidí komunikační partnerky jako další možnost ideální formy práce sdílené pozice, tzv. job sharing. Ty preferují Simona, Vlad'ka a Klára.

Simona hovoří o sdílených pozicích jako o ideálních pro matky s dětmi:

Dokonce jsem jednu dobu i uvažovala začít se tomu [sdíleným pracovním pozicím] věnovat jakoby v rámci mého jakoby soukromého podnikání a zřídit si takovou agenturu, protože si myslím, že u nás je to zatím jakoby velmi zřídka, není to moc častý jev a když, tak se na to zaměstnavatelé stále dívají jako na takový jakoby ten zkušební provoz a třeba do toho angažují jenom studentky. A to jsem vlastně zažila jakoby nejvíc, že když už je to nějaká „sharovaná“ pozice, tak už jsou tam studentky, ale nenabízí se to paradoxně právě maminkám, nebo ženám, které se vrací po mateřské dovolené, třeba čtyřhodinové úvazky. (Simona)

Simona poukazuje na to, že zaměstnavatelé třeba sdílené pracovní pozice nabízejí, zaměstnávají však spíše studenty. Přitom se jedná o „ideální“ formu práce, která umožňuje sladovat práci a rodinu a je vhodná právě pro matky s dětmi. Dva pracovníci společně odpovídají za výkon dané pozice a sami mezi sebou koordinují pracovní výkon a splnění všech pracovních úkolů (Křížková, Pavlica, 2004).

Vlad'ka považuje také za ideální sdílené pracovní pozice a navíc se na to dívá již z pohledu sebe jako podnikající osoby, která zaměstnává ženy a vychází jim vstříc, protože si uvědomuje jejich potenciál: „*Já teď ve svém vlastním byznysu pracuju s čistě ženskou společností a rozhodně jim vycházím vstříc, jak už jsem říkala, ve sdílených pozicích.*“ (Vlad'ka)

Homeworking a sdílené pracovní pozice, které komunikační partnerky upřednostňují, hovoří o potřebě opatření změn v organizaci směrem k vyšší flexibilitě tak, aby se snáze dala harmonizovat práce a rodina. Vedle zmíněných flexibilních forem práce

by komunikační partnerky velice uvítaly firemní jesle či firemní školky, což souvisí s nedostatečným institucionálním zajištěním péče o děti do tří let a s přeplněnými kapacitami mateřských škol v Praze.

Klára zmínila, že matky s malými dětmi tvoří u nich ve firmě celou polovinu pracujících a že firemní školka by byla v jejich případě ideální:

Nebo například, když máme prostě zaměstnanců padesát a z toho vím, že polovina má prostě malý děti, který jsou v jeslích nebo ve školkách, tak než aby firma přispívala, nebo dávala peníze, tak prostě jako zřídit tuhle firemní rodinnou školku, která se o ty děti postará (...) ale moje firma prostě žije úplně v jiné světě, než ve které žijeme my, je mimo realitu. (Klára)

Klára ve své výpovědi poukazuje na zaslepenost zaměstnavatele, který žije mimo svět matek s dětmi. Simona uvažuje o firemních školkách v tom smyslu, že si uvědomuje, že jejich zřízení je nákladné a tedy se týká především větších firem: „*Já osobně hrozně fandím, ale to je samozřejmě záležitost především větších firem, tak fandím rozvoji těch firemních školek, nebo vůbec nějaké formě firemního hlídání.*“ (Simona)

Podle Vladčína názoru by měly být již firemní školky (či školky blízko firmy) samozřejmostí, vzhledem k tomu, jak vysoké časové nároky jsou na matky manažerky kladeny:

A pak jsou důležitý ve firmě, nebo aspoň blízko firmy takový ty jesle, školky a tak, to by už mělo být samozřejmostí, že přece, když už po mě firma chce, ať jsem tam pořád, a přitom nemám jesle, nebo mám školku na konci Prahy, úplně na jiným konci, tak přece musí vidět, že je to nereálný, bejt všude a nebejt supermanka. I když, dnešní ženy jsou opravdu supermanky. (Vladka)

Klára, Simona i Vladka hovoří o firemních školkách, které by mohly být alternativou pro nedostatečné institucionální zabezpečení péče o děti do tří let a pro nedostatečné množství mateřských škol, které jsou například nedostupné v místě bydliště. Firemní školky zahrnuje Machovcová (2008) do široké škály aktivit, jež jsou ideální pro kombinaci pracovního a rodinného života.

Termínem „supermanka“ Vladka tematizuje pojem superženy, tak jak jej definuje Křížková (2007), podle které je role superženy velmi náročná, jedná se o dokonalou kombinaci pracovního a rodinného života, kdy cílem je stoprocentně zvládnout oboje.

3.2.4 Znevýhodnění na trhu práce

Tato kapitola se zabývá identifikací znevýhodnění, se kterými se komunikační partnerky na trhu práce setkaly. Nejprve se zde zabývám přístupem zaměstnavatele a následně analyzuji různé typy diskriminačních praktik, tak jak se s nimi setkaly komunikační partnerky.

3.2.4.1 Vztahy se zaměstnavatelem – diskriminace mateřství

Zaměstnavatelské prostředí má významný vliv na kariéru ženy a často je velkou bariérou úspěchu žen. Jedná se o prostředí, které často nepřeje ženám z nejrůznějších důvodů, kdy může jít o přímé či nepřímé diskriminační praktiky (Křížková, Pavlica, 2007).

Jako jistý typ znevýhodnění v souvislosti se zaměstnavatelem lze definovat diskriminaci mateřství. Diskriminace mateřství není samostatným typem diskriminace, jedná se spíše o typ diskriminace, jenž se všemi ostatními typy znevýhodnění žen na trhu práce souvisí (Křížková, 2011).

Pro udržení si přehledu na trhu práce v době mateřské a rodičovské dovolené, považuje většina komunikačních partnerek vzájemnou komunikaci se zaměstnavatelem za nezbytnou pro kontakt s firmou i pro bezchybné fungování přímo na pracovišti. Tuto komunikaci ženy hodnotí většinou jako nulovou či nedostatečnou.

Klára je ze vztahu se zaměstnavatelem rozladěná a vzhledem k tomu, že se jedná o firmu, jež je ve svém oboru mezi nejlepšími⁸³ a prezentuje se v různých oblastech „světově“, Klára jej přirovnává k „dinosaurům“, když uvádí:

Nekomunikovala se mnou [firma] vůbec, vůbec se mnou nebyla ve styku. Styk tam byl z mé strany, když jsem tam občas zavolala kolegům, co je nového, nebo když jsem tam zašla něco podepsat.(...) jinak XY⁸⁴ je dobrá firma, pořád je to topka ve svém oboru, ale v tomhle mám pocit, že se chovají trošku jako dinosauri, to bys prostě nechápala, v dnešní době. (Klára)

Štěpánka, která se vracela do práce po třech letech rodičovské dovolené, hodnotí absenci komunikace mezi ní a zaměstnavatelem jako příčinu své pozdější těžké adaptace v práci:

(...) ta firma se mnou po celé tři roky vůbec nekomunikovala, vůbec jsme o sobě nevěděli, já jenom z webu a z médií věděla, co je nového ve firmě. Takže pro mě osobně byl návrat do zaměstnání po té dlouhé době, po třech letech, hodně, hodně obtížný. (Štěpánka)

⁸³ Jedná se o velkou mezinárodní potravinářskou firmu.

⁸⁴ Pro zachování anonymity neuvádím název firmy, ale jen zkratku.

Simona i Irena vnímají komunikaci se zaměstnavatelem jako stěžejní. Za ideálního zaměstnavatele považují především takového, který se svými zaměstnankyněmi a zaměstnanci pravidelně komunikuje a naslouchá jim. Simona například vidí model ideálního zaměstnavatele takto: *(...) že to bude prostě model o komunikaci, o vzájemné komunikaci, o naslouchání, že to bude vyhovovat oběma stranám. (Simona)*

Irena stejně jako Simona uvádí: *„(...) já kdybych tam [v pozici zaměstnavatele] seděla, tak technická podpora, komunikace s ženami pořád, před mateřskou, v průběhu mateřské a po mateřské.“ (Irena)*

Karin s Evou jsou jediné komunikační partnerky, které vnímají komunikaci ze strany zaměstnavatele jako dostatečnou. Karin uvádí, že její firma s ženami na mateřské dovolené komunikovala: *„(...) takže taky jsem jakoby komunikovala s firmou, prezentovala na potřebných mítincích, takže myslím si, že to je vesměs hodně ženská firma, která komunikuje.“ (Karin)*

Vedle komunikace poukazují některé komunikační partnerky také na nedůvěru zaměstnavatele a uvádějí, že se vztah mezi nimi a zaměstnavatelem změnil, resp. zhoršil. Simona například uvádí:

Najednou se na mě vlastně nadřizený začal dívat více jako na ženu, než jako na zaměstnankyni, než jako na manažerku, ale prostě se na mě díval najednou jako na ženu v tom negativním slova smyslu, která má milióntisíc povinností jinde, takže je jasné, že jako prostě tady to bych nezvládla, že to přece nemůžu zvládnout. Byla to šílená masáž na moji psychiku. A nehledaly se ty důvody objektivní, já nevím – proč se něco nepodařilo, nebo proč se to neodevzdalo v termínu, ale spíš se to prostě vždycky vysvětlilo, nebo on si to sám pro sebe zdůvodnil spíš tím, že vlastně to nemůžu teďka zvládnout. Uvědomuji si vlastně, že mi tak vnucovali tu moji roli, že jsem méněcenná, že to prostě nemůžu zvládnout, že jsem tomu chvilku i málem věřila, až tak jsem byla oblbnutá. To je přece hrozné, když Ti zaměstnavatel nabourává Tvoji duši a furt Ti tlačí a vymývá mozek svýma předpotopními názorama, ne? (Simona)

Nedůvěru svého zaměstnavatele Simona demonstrovala ještě na jednom příkladu, kdy napsala svému šéfovi, že pro nemoc svého syna zůstane doma, bude mít homeworking a bude ve spojení. Simonin nadřizený reagoval takto:

No a dostala se mi odpověď, která prostě přilítla mejlem jak facka, prostě font dvacítká, bold, podtrženě a červeně jako „co to má znamenat, jaká práce z domova, co to je za styl“ a takhle mi šéf psal, takhle se mnou komunikoval. (Simona)

Simonina výpověď ukazuje také na úroveň komunikace jejího nadřízeného, který jí, až deptajícím způsobem, dal nevhodným stylem odpovědi najevo svoji nedůvěru.

Irena, stejně jako Simona hovoří o nedůvěře zaměstnavatelů v ženy, které se stanou matkami: *Když jsem já dítě neměla, byla jsem vnímaná jako výborná manažerka. Ted' už jsem s dítětem viděná jako průměr, který nemá pro firmu už tu hodnotu. Vlastně jsem jakoby méněcenná.* (Irena) Irena svou výpovědí také poukazuje na diskriminaci mateřství. Simonin i Irenin příspěvek ukázal na skutečnost, že zaměstnavatelé často jednají podle zjednodušených soudů, které si o ženách vytvořili na základě souhrnu stereotypních charakteristik, jež představují genderové schéma (Powell, 1993).

Příspěvky potvrdily, že v očích zaměstnavatelů lidský kapitál žen během dlouhé rodičovské dovolené v lepším případě stagnuje a v horším případě klesá (Bartáková, 2008, viz. též Křížková, 2007).

Irena si uvědomuje, že mohla být diskriminována jako bezdětná:

I když děláš svoji práci na 150 %, bylo hodně znát, že už nadřízení počítají s tím, že si v určitém věku a po řekněme třeba odvedení šesti letech poctivé práce, pořídíš dítě. Říkám, NIKDO Ti to neřekne a přitom to visí ve vzduchu jako Damoklův meč. Prostě jsem ženská, tak jsem rovnou diskriminovaná tím pohlavím, protože mám tu dělohu, tak přináším pro tu pozici jisté ohrožení. (Irena)

Na diskriminaci „potenciálních“ žen matek ze strany zaměstnavatelů poukazuje taky Vladka: *„Ted' už jsou vlastně hendikepovaný už ženy třicetiletý, který nemaj dítě a chtěj do práce, tak už Tě tam nevezmou, protože řeší, že už to dítě brzo mít budeš.“* (Vladka)

Příspěvky Ireny i Vladky potvrzují skutečnost, že být ženou se rovná automaticky být matkou, a to i v případě, kdy není reálné mateřství ani zjišťováno, kdy žena ve skutečnosti matkou není, ale mohla by být. Tak může docházet nejen k diskriminaci matek s dětmi, ale také k diskriminaci bezdětných žen (Křížková, 2011).

Eva poukazuje na diskriminaci mateřství v souvislosti s počtem dětí a s odkládáním mateřství:

(...) kdybych já měla více dětí, tak bych to absolutně nemohla dělat. Ne, že bych to nechtěla dělat, to chtěla, ale prostě bych to nemohla dělat, to by nešlo. (...) musíš redukovat počet dětí, anebo mít to

rodinné zázemí a ideálně obě babičky a dědečky a všechny je zapřáhnout. Anebo to dítě odložit a pořídit si ho až později. (Eva)

Hovoří tedy o tom, že kdyby měla více dětí, nemohla by svoji práci vůbec dělat. Konstatuje, že pokud žena chce kariéru, musí redukovat počet dětí či své mateřství odložit. V této souvislosti Bartáková (2008) upozorňuje na jev, který lze chápat jako reakci žen na zhoršující se podmínky trhu práce pro ženskou pracovní sílu, a to je dočasné, nebo úplné odkládání mateřství.

Jak bylo výše uvedeno, zaměstnavatelské klima a diskriminace mateřství dle komunikačních partnerek souvisí s minimální komunikací a důvěrou ze strany zaměstnavatele. Důležitým důsledkem, který souvisí s diskriminací mateřství a na který komunikační partnerky upozorňují, je strach, že přijdou o svoji pozici, strach, že přijdou o práci.

Karin nastupovala zpátky do práce, když bylo dceři jedenáct měsíců a dle svých slov „podprahově“ vnímala, že by její dítě mohl někdo vnímat jako hendikep a měla strach, aby na ní někdo nepohlížel, jako na krkavčí matku. Proto své dítě nijak nepřipomínala a zvolila strategii „neviditelnosti“:

Měla jsem strach, že pro ně budu krkavčí matka, co opustila jedenáctiměsíční dítě.(...) spíš to byl můj nějaký jakoby pocit, že jsem nechtěla vůbec jakoby provokovat. Takže to byla prostě jako moje strategie, zatajit trochu to dítě a nepřehánět to v práci, být více neviditelná a nevyčuhovat, protože jsem měla solidní plat a potřebovala jsem ho a chtěla jsem hrozně pracovat, tak proto. (Karin)

Karin se tedy přizpůsobila pravidlům organizace a svým způsobem přispěla k udržování stávajícího genderového režimu organizace, tak jak o tom hovoří Kanter (1993).

Samoživitelka Klára ve svém příspěvku přiznala strach ze ztráty zaměstnání, vzhledem ke svým občasným absencím v práci, z důvodu nemocnosti dítěte. Svoji pracovní pozici pokládá za nejistou a poukazuje na nezájem zaměstnavatele:

Upřímně, z tohodle mám někdy jakoby strach, že když teďka třeba vidím, že se snižujou jakoby headcounty-zakázky, a podobně, tak aby prostě za mnou jednou nepřišli a neřekli: „víte co, Vy jste pro nás problematická, protože Vy jste matka.(...)nebo:„dost často jste nemocná, jste často doma s dítětem“. Mám pocit, že tu firmu to vlastně vůbec nezajímá, že se s Tebou úplně v klidu rozloučí, žádný nostalgie. (Klára)

Klářina obava ze ztráty místa se navíc násobí skutečností, že je samoživitelka a její plat je tedy jediným zdrojem její rodiny.

Všechny komunikační partnerky potvrdily v souvislosti s diskriminací mateřství a v souvislosti s absencí komunikace a nedůvěry ze strany zaměstnavatele skutečnost, že zaměstnavatel kupuje v první řadě pracovní sílu manažera, bez rodiny a sleduje pak její 100 % využití (Dudová, Křížová, Fischlová 2006). Komunikační partnerky jsou si toho dobře vědomy. Důsledkem toho je pak strach, že přijdou o práci.

3.2.4.2 Skleněný strop

Skleněný strop odkazuje na neviditelné bariéry, které omezují pracovní mobilitu zaměstnankyň směrem nahoru (Renzetti, Curran, 2003). S tímto fenoménem se setkaly Simona, Irena a Eva, které jako manažerky dosáhly pozice ve středním managementu, na vyšší pozici se však nedostaly.

Nabídly také vlastní definice skleněného stropu na základě svých zkušeností, ačkoliv nepoužily odbornou terminologii, a všechny tři o něm zároveň hovořily jako o „samozřejmém“:

(...) ale jak říkám, ve vzduchu to visí, takže když se třeba rozhodovalo o dalších projektech a o nějaké budoucnosti co a jak, koho budou prostě povyšovat, tak už spíš dávali přednost pánům, to je jasné. (Irena)

Já se pohybuji vesměs v mužském kolektivu, protože u nás jsou na těch nejvyšších pozicích vesměs muži. Ženy tam prostě nejsou, to nejde. (Eva)

Byl je to vydavatelství časopisecké, kde převažují ženy, řídí ji samozřejmě muž, tam nejvýše se nedostaneš, to jsem zjistila, když jsem to chtěla zkusit. (Simona)

Irena, Eva i Simona ukázaly na fakt, že se jich jako manažerek týká spíše střední management. Vysoký management je pro ně nedostupný. Jejich zkušenost dokládají data z podnikatelského sektoru, která ukazují, že přestože ženy tvoří téměř polovinu pracující populace, na řídicí pozice jich dosáhne jen necelá třetina a pouze 4 % dosahují nejvyšších pozic řídicích pracovníků (Křížková in Sokačová, 2006).

Gender, resp. dominující mužská struktura vztahů a organizace práce je v genderově zakotvených institucích rozhodujícím činitelem, který se stává na první

pohled neviditelným a je rozpoznán a zažíván až při přímé snaze určitou hranici překročit (Křížková, 2007:64).

3.2.4.3 Mzdová diskriminace

Se mzdovou diskriminací se setkaly, s výjimkou Evy, která pracuje ve státní správě, všechny ostatní komunikační partnerky. Štěpánka například uvedla, že po rodičovské dovolené musela pracovat na částečný úvazek, což nechtěla, ale nic jiného jí nezbylo. Měla tak nižší mzdu:

(...) před mateřskou jsem pracovala na plný úvazek a po mateřské, když jsem se chtěla vrátit, mi rovnou nabídli jen zkrácený úvazek a tím pádem jsem byla diskriminovaná v otázce platové, měla jsem nižší peníze. Vesměs se ale u mě stávalo, že i když jsem měla takzvaný poloviční úvazek a tím pádem poloviční mzdu, že jsem stejně byla v práci často déle, protože jsem tam stejně musela zůstat déle a práci jsem si musela dodělat, ale brala jsem ty malé poloviční peníze, takže nespravedlnost, doma jsme se kvůli tomu hádali. (Štěpánka)

Štěpánčin případ také poukazuje na jeden z legitimních zdrojů mzdové nerovnosti, jakým je celková doba strávená v zaměstnání. V souvislosti s celkovou dobou strávenou v zaměstnání poukazuje Bartáková (2008) na to, že možnosti akumulace lidského kapitálu jsou genderově diferencované, protože jsou to především ženy, které přerušují pracovní kariéru z důvodu péče o dítě.⁸⁵ I dnes se velká část zaměstnavatelů dívá na ženy v první řadě jako na (potenciální) matky a udržují tak při životě přesvědčení, že pro ženu zaměstnání neznamena víc, než nutnost zajistit finance a že kdyby ženy mohly, pravděpodobně by do placeného zaměstnání vůbec nechodily (Machovcová, 2004).

Vladka má podobný názor jako Štěpánka, když říká, že při polovičních úvazcích, nebo při práci z domova, firma ženám automaticky krátí peníze. Zastává názor, že ženy jsou diskriminovány v otázce platu především poté, co se stanou matkami:

(...) ale co cítím spíše já jako problém je to, že do té doby NEŽ ta žena to dítě má, tak asi platová nerovnost není taková, že ta ženská jede v tý práci jako chlap a je tam až do večera a prostě není diskriminována tím časem, není tam ten časovej stres. Spíše potom, když ty ženy mají děti, tak tím, že je tady takovej ten systém tak nějak danej a nastavenej, tak spíše po tom dítěti tam jsou ty ženský v určitým bloku, tam je ten hendikep toho dítěte a prostě mají mnohem nižší plat, tak jsem to měla po mateřský já.(...) teď jsou vlastně hendikepovaný už ženy třicetiletý, který nemaj dítě a chtěj do práce,

⁸⁵ Sekundárním dopadem kontinuálního mzdového znevýhodňování žen na trhu práce jsou pak nižší starobní důchody a tedy i větší riziko chudoby žen ve stáří (Bartáková, 2008).

tak už Tě tam nevezmou, protože řeší, že už to dítě brzy mít budeš, pak to dítě máš a je tam ten problém, že ho zase teda máš, přitom by to prostě mělo bejt úplně naopak, protože jako přivést kvalitního člověka do týhle společnosti, kterýmu se budeš věnovat, kterýmu dáš všechno, kterej prostě na nás bude jednou vydělávat na ten náš důchod a bude jakoby solidní, to je přece to nejdůležitější na to, aby ten systém tady vůbec nějak fungoval. A oni Ti zatím za dítě sáhnou na peníze. (Vladka)

Vladčina výpověď potvrzuje skutečnost, že diskriminace mateřství je jednou z příčin mzdové diskriminace. O tom, že kombinace mateřství a zaměstnání české ženy výrazně znevýhodňuje, hovoří například Hašková (2005), Bartáková (2008) či Křížková (2007).

Simona uvedla, že ze začátku, když pracovala s malým dítětem dva dny v kanceláři a tři dny doma, měla problém vyjednat mzdové podmínky, protože zaměstnavatel nevěděl, jakým způsobem má ohodnotit práci doma:

Já jsem třeba musela všechno tvrdě vyjednat a vybojovat. Pořád jsme se dohadovali, jak bych tedy měla být ohodnocená, když tam trávím dva dny v týdnu a nevěděli, mají mi platit pátky, neplatit pátky apodobně. Přitom já jsem sice dělala dva dny v kanclu, ale tři dny doma, tak proč by mě měli platit jen za dva dny. Byla tam obrovská platová diskriminace a taky ponížení pro mě, že mi nevěřili, že prostě pro ně [zaměstnavatele] homeoffice je zašivárna a hotovo, prostě.(...) obecně si myslím, že samozřejmě není v žádném případě nastavená jakoby rovnoprávnost ve finančním odměňování. Zažila jsem to v předešlé firmě, kdy chlap měl na stejné pozici o 20 % vyšší peníze a řekl mi to opilý na večírku, takže tolik, abys měla představu i o etice v mediálním byznysu. Obecně chlapi mají více peněz a řekla bych, že pokud ne, tak že to jsou vzácné výjimky a asi to bude ještě hodně dlouho trvat. (Simona)

Simonin zaměstnavatel se tedy díval na homeworking jako na „méně kvalitní práci“ a měla problém dokázat mu, že se jedná o práci stejné kvality, jako když je v kanceláři. Simona uvádí, že mají muži vyšší finanční ohodnocení, také na základě vlastní zkušenosti. To potvrzuje i Klára, která říká:

(...) věřím tomu, že kdyby tenkrát před šesti lety místo mě nastupoval muž na stejnou pozici, tak věřím tomu, že dostane o 15 až 20 % více. I teď máme v oddělení platový rozdíl, a pro mě je i mínus 10 % rozdíl, je to hned znát, jsem na kluka sama. Tady ten trh je malej, takže dost často se dozvíš, že prostě nějaká kamarádka šla na výběrový řízení, potom mluvila s dalším kamarádem a prostě jemu řekli nějaký strop a jí řekli nějaký strop, samozřejmě nižší, že. A ty částky se lišily podstatně, tak i z tohodle prostě usuzuju, že ty platový rozdíl se v těch firmách prostě dělají.(...)ženský to maj těžší. Je to samozřejmě pořád tabu, je to pořád takový téma, který je ošemetný, protože, co si budeme říkat, ti chlapi víc prostě vydělaj, ale to je prostě holý fakt, se

kterým se prostě musím smířit, to je prostě daný a neprůstřelný a s tím nehnu, tak je to prostě v týdle společnosti zakořeněný. (Klára)

Klára hovoří, mimo jiné, o tradičně vnímané představě, že muži mají vydělávat více.

U Kláry je třeba připomenout, že je samoživitelka, která finančně zajišťuje domácnost a dítě. Podle Havelkové (2007) již dávno neplatí, že je muž živitelem rodiny, protože se formy rodinného života v posledních letech radikálně změnily. Autorka dodává, že mnoho žen žije bez partnera, či se následkem rozvodu stane samoživitelkou, a proto tedy rozdíl v příjmech, který se dal v minulosti odůvodnit tradiční dělbou práce, je nyní neospravedlnitelný.

Mzdovou diskriminaci pocítila i Irena, a to ještě jako bezdětná, protože již tehdy jí dal zaměstnavatel najevo, že je „potenciální“ matka. Z jejího vyprávění je cítit skepticismus:

Podle mě se to jen tak nezmění, jsem v tom už skeptik, že to bude trvat snad několik generací, že stejně já jako žena musím do toho dávat několik desítek procent více, více práce a musím tak, pro mě zbytečně, dokazovat, že mám na to, na co má ten chlap. Což vlastně u těch chlapů mi přijde, že to mají více zadarmo. Je to dané, takže s tím tak počítají. Prostě, co se týká peněz, tak být ženou se nevyplatí [hořký smích]. Možná se to vedení bojí přidat peníze ženám, aby se to neprovalilo a mají strach, že zradí tu danou už zajetou věc. Mi můj šéf řekl, že kolega musí mít více peněz, protože je živitel rodiny a musí platit hypotéku, ale já že stejně budu mít dítě. Přitom já taky platím hypotéku a ještě k tomu rodím v bolestech [smích]. (Irena)

Irena svým příspěvkem potvrzuje, že tradiční představa muže živitele rodiny a ženy v domácnosti má vliv na nerovné postavení žen a mužů. Pro naši společnost je charakteristické systematické nadhodnocení práce mužů nad prací žen, což vychází z povahy stávající genderové ideologie, kde jsou muži a vše, co je s nimi spojeno bráno jako důležitější, kvalitnější, mající větší hodnotu než ženy (Pavlík, 2005).

Jediná Eva, pracující ve státní správě, vnímá (ze své pozice) platové ohodnocení spravedlivě:

Pokud se jedná o státní správu, kde jsem já, tak jo, peníze máme stejné. Ale to je asi tím, že je to státní správa a ne komerční sektor. Myslím si, že mě nechtějí ztratit, že jsem pro ně mladá a perspektivní. Oni vědí, že v okamžiku, kdyby mi sáhli na peníze, tak oni ví, že já odcházím a jdu si vydělat do ordinace. Takže ve státní správě finanční rozdíly nejsou. Máme tarif, máme dané odměny, takže přesně víme, kolik si vyděláme. (Eva)

Eva, díky platovým tabulkám, tarifům a jasně daným odměnám považuje systém odměňování za spravedlivý, připouští však, že je státní správa spíše výjimka.

Karin si uvědomila mzdovou diskriminaci žen až při rozhovoru se mnou, kdy se nahlas zamýšlela nad vlastní zkušeností:

Za sebe ho [systém odměňování] vnímám spravedlivě, protože osobně jsem se s žádným rozdílem na pozicích areálů, kde jsem byla, nikdy nesečkala.(...) u nás to bylo více průhlednější, ale je fakt, že muži měli větší bonusy, protože měli důležitější klienty, takže vlastně měli více peněz, takže tam ta nerovnost taky vlastně byla. Takže opravuji, platy nejsou řešeny spravedlivě [smích], až teď si to uvědomuju, když o tom tady s Tebou mluvím. (Karin)

Karin přiznala, že až do našeho rozhovoru žila v přesvědčení, že mají ženy i muži u nich ve firmě stejné platy. Následně, při rozboru její vlastní zkušenosti, se ukázalo, že tomu tak není. V této souvislosti lze poukázat na rostoucí sebeuvědomění žen v rámci výzkumu a díky výzkumu. Jak jsem zmínila v metodologické části, badatelka a respondentky se ve feministickém výzkumu vzájemně ovlivňují a mění. O feministické metodologii a feministickém výzkumu hovoří například Ramazanoglu a Holland (2002), podle nichž feministická metodologie znamená jeden soubor přístupů k problematice vytváření znalosti genderových vztahů. Cílem feministického výzkumu je pak, podle nich, poznání problematiky rozložení moci ve společnosti a uspořádání genderových vztahů.

Co se tedy týká mzdové diskriminace, z analýzy vyplývá, že šest komunikačních partnerek se potýkalo, či potýká s platovou nerovností. Jako příčinu mzdové nerovnosti vidí komunikační partnerky mateřství, se kterým se pak pojí například práce na částečné úvazky, event. práce z domova. Tyto formy práce odměňují zaměstnavatelé, dle komunikačních partnerek, nižším platovým ohodnocením. Velká část žen tuto skutečnost, kdy zaměstnané matky berou nižší plat, jako danou, s níž „nelze hnout“ a kterou nelze nějak ovlivnit, protože se jedná o hluboce zakořeněnou tradici.

3.2.4.4 Old boys networking

Old-boys networking je, v rámci genderové teorie, označení pro neformální vztahy na pracovišti, které mezi sebou vytvářejí muži pracovními i mimopracovními aktivitami (Křížková, 2003). Provázání těchto sítí a absence v nich představuje pro ženy další nevýhodu, jak v rámci pracovních, tak i mimopracovních aktivit, protože zapojení do sítě

neformálních vztahů je jedním z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry v podniku (Sokačová, 2006).

Zkušenosti s tímto fenoménem má Simona, Klára, Vladka a Irena. O své zkušenosti hovoří Simona takto:

Jde jednoznačně vidět, že muži nemají žádný problém se spolu domluvit na tom, že o víkendu spolu podniknou nějakou cyklistickou vyjížďku, ale buď ty ženy jaksi zapomenou přizvat [ironický smích] a nebo pak se tváří jako že „aha, to jsme nepředpokládali, že Ty bys s náma taky mohla jet, protože Ty máš to malé dítě“. Takže ať už je to to, že se jde na drink po práci anebo se organizuje něco ve volném čase, tak jakoby prvoplánově se s tou ženou prostě nepočítá, protože se předpokládá, že ona přece má nějaké překážky, nebo brzdy v tom soukromém životě, které jí neumožní tmelit se po pracovní době a scházet se a tak. Mezi ně se prostě žena nedostane. (Simona)

Simona tímto poukazuje na absenci žen v mužských neformálních sítích. Klára má podobnou zkušenost:

Jako, mám pocit, že takové to pánské osazenstvo má dost často takový ten pocit, že ženy, tím, že se budou muset ještě starat o ty děti a budou mít i jiný problémy, tak nedokážou být tak efektivní v práci, jako oni a hlavně se nemůžou po práci scházet a dělat ten pravej chlapskej byznys. (Klára)

Klára poněkud ironicky poukazuje na to, že muži často řeší pracovní záležitosti po pracovní době a bez žen a „teprve tehdy“ se pak uskutečňuje ten „pravej chlapskej byznys“. Vedle Kláry a Simony se s old boys networkingem setkala taky Vladka, jež v rámci těchto neformálních sítí poukazuje především na mužské ego, se kterým se setkala:

Já jsem se setkala u chlapů s těma jejich neprůstřelnýma skupinkama, s velkým egem a ješitností. Oni jsou prostě páni tvorstva a ty jsi žena, tak si sedni na prdel a obdivuj mě, hlavně v tom managementu. Ti muži v těch skupinkách a v určitým postavení dávaj na odiv, jako že jsou šéfové a pánové a chovají se někdy povýšeně, chlubí se na pracovním obědě milenkama, a tak. (Vladka)

Vladka měla se „sítováním“ mužů zkušenosti ze dvou firem, kde pracovala. V současné době má vlastní podnikání a zaměstnává především ženy:

(...) ty firmy, mám pocit, že se furt jakoby schovávaj za ty chlapy, za ty obleky, za ty počítače, za ty okázalé firemní vozy jako nesmyslně, za ty svoje skupinky. A přitom určitě to všechno jde dělat jakoby normálním způsobem, a to je pro ženy typičtější, že můžeš dělat normálně obchod a můžeš se u toho normálně bavit a nebýt v křeči a za každou cenu nesoutěžit pořád. Protože ti chlapi soutěží

s náma, ale taky v těch jejich skupinkách mezi sebou. Proto mám teď v týmu jenom samý ženy [smích]. Vladka

Podle Vladky je to maskulinita, která reprezentuje danou firmu či organizaci. O maskulinní struktuře organizace hovoří například americká autorka Acker (1990). Nazývá tak hluboce skryté aspekty genderu.

Muži, podle Vladky, soutěží s ženami i sami mezi sebou, ve svých skupinách. Na práci, jako na mužskou oblast, kde si mohli muži testovat a dokazovat svoji mužnost a soupeřit s jinými muži v kořistnickém prostředí trhu, poukazuje Kimmel (2000). Podle něj již od počátku devatenáctého století byla práce místem homosociální reprodukce, tedy místem, kde se muži ustavovali jako muži.

Irena vypráví, že v její mateřské firmě byli ve vedení jen muži, kteří tvořili skupinu, kam ženy „nepustili“. Irena poukazuje na to, že toto ryze mužské vedení nelibě nesla americká centrála:

Ta moje firma je přitom americká, takže by člověk očekával jistou světovost a celé vedení bylo čistě chlapi, ti měli svoji grupu a vím, že s tím měli v rámci koncernu velký problém. V Americe měli kvóty, byl tam poměr, že 30 % manažerského týmu musí být prostě ženský. My od amíků přebíráme všechno, každou blbost, ale tohle zrovna jsme jaksi nepřebírali. U nás to nebylo, ty ženy a amíkům se to nelíbilo. Takže to vlastně dopadlo tak, že najali z venku ženskou prostě jenom proto, aby zacpali pusou centrále a naplnili alespoň trochu tu tabulku, co byla požadovaná. A ta ženská to měla prostě šílený, byla vystreslá neskutečně. (Irena)

Irena poukázala na skupinu mužů, kteří tvořili vedení a kteří, aby ukázali centrále svoji vůli chovat se „prožensky“, přijmuli do vedení ženu zvenčí. Podle Ireny byla tato žena více kontrolována a pracovala ve stresu. Dotyčná žena se ocitla v pozici tokenky. Tokeni a tokenky jsou, kvůli své neobvyklosti v dané pozici, předmětem mnohem usilovnější kontroly ze strany ostatních. Je na ně vyvíjen velice silný tlak, aby pracovali úspěšně, důsledkem čehož je vytvářeno vysoce stresové pracovní prostředí. Na tokeny je nahlíženo jako na outsidersy (Kanter in Renzetti, Curran, 2003). V pozici tokenky se ocitla také Karin:

Jsem jediná ženská mezi areákama. Kolegové areáci se druží a já jsem spíše separovaná. Někdy mě urážejí narážky kolegů, bylo mi třeba špatně a kolegové si ze mě stříleli, že jsem těhotná a že už třeba nebudu tak výkonná, a takové narážky, to mi vadilo hodně, cítila jsem se jako ponížene. Hned měli takové úvahy. V naší společnosti ta ironie vůči ženám byla hodně vidět a já ji vlastně taky tak trochu zažila, ale byla jsem nad tím a přešla jsem to. (Karin)

Karin popsala svoje pocity, jak se cítila, když si z ní kolegové stříleli a dělali na ni narážky. Uvedla, že se cítila poníženě. Takto popsala pocity tokenky americká socioložka Williams (1992), která zkoumala rozdíly mezi mužskou a ženskou zkušeností tokenismu. Williams zjistila, že muži v pracovním prostředí dominovaném ženami cítili, že mají moc, zatímco ženy se v pracovním prostředí dominovaném muži cítily ponižovány a kontrolovány (Williams in Renzetti, Curran, 2003).

3.2.6 Shrnutí analýzy

V realizovaných rozhovorech s komunikačními partnerkami, jež pracovaly před mateřskou a po mateřské dovolené jako manažerky, jsem se zaměřila na čtyři klíčové oblasti: A) zajímala jsem se o návraty komunikačních partnerek po mateřské/rodičovské dovolené a o jejich znovuzařazení do pracovního procesu, B) zjišťovala jsem strategie těchto žen v oblasti harmonizace práce a rodiny, C) zaměřila jsem se na vztahy se zaměstnavateli, D) identifikovala jsem vnímání a zkušenosti s nějakou formou diskriminace v oblasti pracovního trhu.

První klíčová oblast se věnovala návratům žen po mateřské/rodičovské dovolené do pracovního procesu. V rámci této oblasti jsem se zaměřila na dvě témata, která z rozhovorů s komunikačními partnerkami vyplynula, a to na důvody návratů a částečné úvazky.

Důvody pro návrat komunikačních partnerek do pracovního procesu souvisely s jejich preferencemi, které lze považovat, v souladu s Hakim (2000), za klíčové. Preference znamenají, v jaké míře žena nachází uspokojení spíše v dlouhodobější péči o dítě (tři a více let) nebo v jaké míře je žena orientována spíše více na „mimo-rodinný“ svět a proto usiluje o dřívější návrat na trh práce (Hakim, 2000). Jediná Štěpánka se vracela do pracovního procesu až po třech letech rodičovské dovolené, dle svých slov nacházela míru uspokojení v dlouhodobější péči o dítě. Ostatních šest žen, které se vracely do pracovního procesu před ukončením rodičovské dovolené, bylo orientováno spíše na „mimo-rodinný svět“. Jako nejčastější důvody svého návratu do práce komunikační partnerky uváděly potřebu nestagnovat, strach, že jim při dlouhodobé absenci na trhu práce něco uteče, že ztratí „tempo“ v práci a své profesní knowhow. U jedné z těchto šesti žen bylo motivem návratu „nadšení z práce“.

Částečné úvazky tvoří druhé téma první analyzované oblasti. Všechny komunikační partnerky se vracely do práce formou částečných úvazků, což nekoresponduje s výzkumem autorek Dudové, Křížkové, Fischlové (2006), které na základě výzkumu, zabývajícím se sladováním pracovního života českých manažerek zjistily, že organizace uplatňující flexibilní formy práce, jsou výjimkou. V České republice také v současné době převládá nízké využití částečných úvazků, jak dokládají data ČSÚ za rok 2010⁸⁶, prezentovaná na tiskové konferenci v červnu 2011. U matek s malými dětmi je to především z důvodu omezené nabídky částečných úvazků na trhu práce.

⁸⁶ Tato data byla prezentována na tiskové konferenci v červnu 2011, kde ČSÚ prezentoval data za rok 2010 ze vzorku 25 tis. Domácností, resp. 51 tis. Respondentů ve věku 15 a více let.

Šest ze sedmi komunikačních partnerek se vracelo na částečný úvazek před skončením řádné rodičovské dovolené, před třetím rokem svého dítěte. Kromě Štěpánky, která se vracela až po tříleté mateřské dovolené, všech šest žen práci na částečný úvazek uvítalo, protože, tak jak uvádí Myslíková (2007b), jednou z výhod tohoto typu úvazku je skutečnost, že umožňuje sladit rodinný a pracovní život a může také pomoci k postupnému přechodu k práci na plný úvazek.

Z analýzy však vyplynulo, že částečné úvazky se pojí také s problémy a přináší jisté nevýhody. Shodují se s Wichterlovou (2007), že částečné úvazky udržují diskriminaci na trhu práce a prohlubují genderové stereotypy žen pečovatelek. Analýza navíc ukázala další nevýhody částečných úvazků. Jedním z nich je vynucená práce na částečný úvazek, jak tomu bylo u Štěpánky. V případě samoživitelky Kláry se jednalo spíše o vypočítavost zaměstnavatele, než o jeho vstřícnost. Z výpovědí Vladěky, Simony a Ireny zase vyplynulo, že strategie částečných úvazků byla sice dobrý pokusem, ale z celkového pohledu se jednalo o pokus neúspěšný, protože všechny tyto tři ženy nakonec zvolily strategii podnikání. Ireně nenabídl její původní zaměstnavatel částečný úvazek, vracela se tedy po roce rodičovské na IČO a částečný úvazek do jedné tuzemské firmy jako finanční kontrolorka. Vladěka a Simona neustále řešily potřebu času a také nevstřícnost a nedůvěru zaměstnavatele. Většina komunikačních partnerek pak s částečným úvazkem měla nějaký problém, takže v tomto případě lze konstatovat, že částečné úvazky přináší více problémů než jich řeší.

Druhá klíčová oblast, na kterou jsem se zaměřila, se zabývala mateřstvím a kariérou a analýzou toho, jakým způsobem ovlivňuje mateřství a rodičovství ženské a mužské kariéry. Z vyprávění komunikačních partnerek vyplynulo, že si uvědomují, že mateřství ženskou kariéru brzdí a dítě je element, který ji destabilizuje. Klára, Karin a Irena ve svých výpovědích hovoří o dítěti přímo jako o brzdě, překážce, či handicapu v jejich kariéře. Irena, Karin, Štěpánka i Klára hovořily o tom, že jako bezdětné měly pro firmu větší cenu než jako matky s dítětem. Poukázaly na to, že po svém návratu trpěly pocitem méněcennosti a měly nižší sebevědomí. Samoživitelka Klára poukázala na skrytou formu znevýhodňování, kdy jí zaměstnavatel dal, po návratu z rodičovské dovolené, na starosti „méně dominantní značky“, na které není kladen takový důraz a které jsou pro firmu méně významné z hlediska obrátu a zisku. Klára uvedla, že jí to hodně mrzelo a její výpověď lze interpretovat tak, že si důsledkem jednání zaměstnavatele připadala ona sama také méně významná.

Z analýzy také vyplynulo, že v některých případech mateřství kariéru žen nejen brzdí, ale dokonce ukončuje. Simona, Irena a Vladka uvedly, že neustále řešily čas, jejich zaměstnavatel jim nějak nevycházel vstříc, projevoval vůči nim nedůvěru a to byl také impuls, proč se rozhodly rozjet vlastní podnikání. Vyprávění těchto tří komunikačních partnerek ukázalo, že pro řadu zaměstnavatelů nejsou mateřství a manažerská kariéra slučitelné.

Na rozdíl od žen, na jejichž kariéru má mateřství negativní vliv, je pozice mužů podle komunikačních partnerek narozením dítěte spíše posilována, což zcela koresponduje s tradičně připisovanou rolí muže jakožto živitele rodiny (Bartáková, 2008). Všechny se shodly na tom, že jsou to výhradně ženy, kdo jsou spojovány s mateřskou rolí a shodly se na tom, že mateřství nějak neovlivňuje kariéry mužů. Simona, Irena, Vladka i Štěpánka například uvedly, že muži mají přístup k zaměstnání jiný, než ženy, a sice nekomplikovaný a bez překážek. Klára zase hovořila o mužské kariéře jako o ulitě, kterou nic nenaruší. Karin a Irena poukázaly na to, že muži před rodinou spíše „utíkají“ do práce. Štěpánka i Vladka hovořily o tom, že pro muže je jejich práce a kariéra „celý život“. Všechny tedy ukázaly, že si ženy v praktickém životě uvědomují celou řadu genderových aspektů pracovního trhu, které známe z teorie.

Třetí oblastí, jež byla v praktické části analyzována, byla oblast harmonizace práce a rodiny. V rámci této zkoumané oblasti se vyprofilovala tato témata: zajištění péče o děti do tří let, sladování práce a rodiny u žen a sladování u mužů a nakonec ideální formy práce pro úspěšné sladování.

Zajištění péče o děti je základní podmínkou pro uskutečnění návratu do práce a pro harmonizaci práce a rodiny. Kromě Štěpánky, která byla se synem doma až do jeho tří let věku, se všechny ostatní komunikační partnerky vracely do práce dříve a řešily proto zajištění péče o děti. Výpovědi svědčily o tom, jak matky manažerky musí kombinovat, často ve stresu, péči o děti, jak musí často měnit a přizpůsobovat strategie vzniklým situacím. Ve svých výpovědích navíc ženy vůbec nezmiňují své partnery. Z toho je zřejmé, že zajištění péče o děti je plně v kompetenci žen a muži se v této oblasti nějak neangažují. Až na Evu, jejíž partner hlídal syna přes dopoledne doma, poukázaly všechny komunikační partnerky na absenci jeslí a na stres spojený se zajištěním hlídání obecně.

V další části oblasti harmonizace práce a rodiny jsem se zaměřila na analýzu toho, jak sladují práci a rodinu ženy a jak muži. V tomto ohledu se jako zásadní ukázala být pomoc partnera. Simona, Karin, Irena a Eva měly pro sladování podporu svých partnerů, nicméně uvádějí, že to jsou ony, kdo koordinují dělbu práce v rodině a nějakým způsobem

ji jistí. Štěpánka, Vladka a také Klára, která je posledního půl roku samoživitelkou, sladují práci a rodinu bez pomoci partnera. Všechny komunikační partnerky navíc v souvislosti se sladováním neustále řešily nedostatek času, který se pojil se stresem, neboť sladování leží vesměs na bedrech žen. Štěpánka, Karin i Irena trpěly při sladování syndromem „superženy“, tak jak je definuje Křížková (2007). Podle svých výpovědí se snažily všechno stihnout tak, aby vše bylo perfektní.

Co se týká sladování mužů, z rozhovorů s komunikačními partnerkami vyplynulo, že muži nesladují v takové míře, jako ženy. Někteří ani sladovat nechtějí a do práce naopak spíše „utíkají“ před stereotypem a starostmi o děti a domácnost.

Někteří muži sladovat nemusí. Tak je tomu například u Vladky, protože její manžel pobýval přes týden pracovně v zahraničí. Podle Karin, Evy i Ireny sladují někteří muži jen z donucení. Podle nich jim jejich partneři sice vycházejí vstříc a participují na dělbě práce, nicméně jen pokud jsou požádáni. Tito muži se pak zapojují v péči o domácnost i v hlídání dětí. Ženy jsou ty koordinátorky sladování, které vše organizují.

Některé komunikační partnerky uvažují genderově stereotypně a poukazují na typicky mužské a typicky ženské vlastnosti, které berou jako dané a tím omlouvají muže a jejich přístup ke sladování. To je případ Evy, Štěpánky, Kláry i Ireny, které vidí příčinu sladování v přírodě a ne ve společnosti, což také potvrzuje jistou zakořeněnost některých předsudků.

Posledním tématem oblasti harmonizace práce a rodiny jsou ideální formy práce pro úspěšné sladování, tak jak je definovaly komunikační partnerky. Uvítaly by flexibilní formy práce – především homeworking, přičemž poukazují na efektivitu takové formy práce. Komunikační partnerky jsou si však také vědomy nevýhod, které homeworking přináší. Štěpánka vidí například v homeworkingu nevýhodu sociální izolace. Simona se, díky své zkušenosti, zase shoduje s Křížkovou a Pavlicou (2004), kteří poukazují na výraznou tendenci hodnotit výkon také podle doby strávené v práci.

Vedle homeworkingu zmiňovaly komunikační partnerky také sdílené pracovní pozice, tzv. job sharing. Tuto flexibilní formu práce preferovaly Simona, Vladka a Klára. Podle jejich názoru je tento typ pozice vhodný pro matky s dětmi a směřuje k vyšší flexibilitě tak, aby se dala snáze harmonizovat práce a rodina. Vedle zmíněných forem práce by některé komunikační partnerky velice uvítaly firemní jesle či firemní školky. To souvisí s nedostatečným institucionálním zabezpečením péče o děti do tří let a s přeplněnými kapacitami mateřských škol v Praze.

Poslední zkoumaná oblast se týkala identifikace znevýhodnění na trhu práce, se kterými se komunikační partnerky setkaly. V této oblasti jsem se nejprve zabývala přístupem zaměstnavatele a s tím související diskriminací mateřství a následně jsem analyzovala různé typy diskriminačních praktik – skleněný strop, mzdovou diskriminaci, old boys networking a tokenismus.

Jako jistý typ znevýhodnění v souvislosti se zaměstnavatelem lze definovat diskriminaci mateřství. Komunikační partnerky shodně uvedly, že pro udržení si přehledu na trhu práce v době mateřské/rodičovské dovolené i pro bezchybné fungování přímo na pracovišti je nezbytná a stěžejní vzájemná komunikace se zaměstnavatelem. Tu, díky handicapu mateřství, hodnotily (až na Karin a Evu) všechny ženy jako nulovou či nedostatečnou. Štěpánka i Klára například uváděly, že s nimi firmy vůbec nekomunikovaly po dobu mateřské dovolené. Pro Štěpánku, která se o tom, co se děje ve firmě, dozvídala jen z webu a z médií, byl tedy návrat po třech letech hodně obtížný. Irena i Simona ve svých výpovědích uvedly, že firma by měla komunikovat s manažerkami matkami pořád, před mateřskou dovolenou, v průběhu mateřské/rodičovské dovolené i po návratu do pracovního procesu.

Absence komunikace ve vzájemném vztahu je zdrojem nedorozumění a eventuálních konfliktů. Vedle (ne)komunikace poukázaly komunikační partnerky také na nedůvěru ze strany zaměstnavatele, ke které došlo poté, co se ženy staly (potenciálními) matkami. Na diskriminaci potenciálních matek ukázaly například Irena i Vladka, které shodně uvedly, že zaměstnavatelé u mladých bezdětných žen již berou v potaz skutečnost, že dítě mít brzy budou. Eva zase poukázala na redukci počtu dětí v okamžiku, když chce žena dělat kariéru a zmínila také odkládání mateřství.

(Ne)komunikace a nedůvěra ze strany zaměstnavatele, zadávání „jednodušších“ úkolů, menší zodpovědnost, pocit méněcennosti – to jsou indície, které ve výpovědích komunikačních partnerek potvrzují teorii, že v očích zaměstnavatelů lidský kapitál žen během dlouhé rodičovské dovolené v lepším případě stagnuje a v horším případě klesá.

Karin i Klára zmiňují taky další důležitý aspekt, strach. Ten se pojí s obavami, že přijdou o svoji pozici, o svoji práci. Karin dle svých slov „podprahově“ vnímala, že by její dítě někdo mohl vnímat jako handicap a obávala se, aby na ni nebylo pohlíženo jako na krkavčí matku. Zvolila tedy strategii neviditelnosti a přizpůsobivosti a svým způsobem tak přispěla k udržování stávajícího genderového režimu organizace, tak jak o tom hovoří Kanter (1993). Klářina obava a strach ze ztráty místa se zase násobí skutečností, že je samoživitelka a její plat je tedy jediným zdrojem příjmů její rodiny. Všechny komunikační

partnerky potvrdily v souvislosti s diskriminací mateřství ze strany zaměstnavatele skutečnost, že zaměstnavatel kupuje v první řadě pracovní sílu manažera bez rodiny a sleduje pak její 100 % využití.

Se skleněným stropem se setkaly Irena, Eva a Simona, které pracovaly jako manažerky ve středním managementu, na vyšší pozici se však nedostaly. Všechny tři hovořily o skleněném stropu (odevzdaně) jako „samozřejmém“ a jasně daném. Simona například uvádí, že měla zájem o nejvyšší pozici, ale zjistila, že se tam nedostane, protože ji řídí „samozřejmě“ muž.

Se mzdovou diskriminací se setkaly všechny komunikační partnerky s výjimkou Evy, která pracuje ve státní správě. Ta vnímá ze své pozice díky platovým tabulkám, tarifům a jasně daným odměnám, systém odměňování jako spravedlivý, připouští však, že je státní správa spíše výjimka. Ostatní komunikační partnerky přiznávají mzdovou diskriminaci. Simona, Irena, Klára i Karin uvádí, že muži mají vyšší finanční ohodnocení, na základě vlastních zkušeností, kdy zjistily, že kolega má na stejné pozici vyšší plat. Karin si toto zjištění uvědomila až při našem rozhovoru, do té doby žila v přesvědčení, že mají u nich ve firmě muži i ženy stejné platy.

Příčinu mzdové nerovnosti vidí komunikační partnerky v mateřství, se kterým se pak následně pojí například částečné úvazky, či práce z domova, které jsou méně ohodnoceny. Část komunikačních partnerek bere tuto skutečnost jako danou, s níž „nelze hnout“ a kterou nelze nějak ovlivnit⁸⁷, protože se jedná o hluboce zakořeněnou tradici. Štěpánčin případ⁸⁸ poukazuje na jeden z „legitimních“ zdrojů mzdové nerovnosti, kterým je celková doba strávená v zaměstnání. Vladka v této souvislosti konstatuje skutečnost že při polovičních úvazcích, nebo při práci z domova firma ženám automaticky krátí peníze.

Komunikační partnerky mluvily i o dalších fenoménech, které známe z teorie, jako jsou old-boys networking (Simona, Klára, Vladka a Irena) či tokenismus (Irena a Karin). Z toho je opět patrné, že ženy si uvědomují celou řadu genderových aspektů pracovního trhu, ale považují je za „přirozené“ a zřejmě je nevnímají jako něco, co by se dalo měnit.

⁸⁷ Irena přímo ve své výpovědi zmiňuje, že je v otázce platové nerovnosti skeptik, že bude trvat ještě mnoho generací, než se něco změní.

⁸⁸ Štěpánka byla zaměstnaná na částečný úvazek „proti své vůli“ a brala tak nižší peníze.

4. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, jak ovlivňuje manažerskou dráhu mateřství a jakým výzvám čelí matky manažerky v naší genderově nerovné společnosti. Toto téma jsem si vybrala pro jeho aktuálnost.

Na základě analýzy rozhovorů se sedmi komunikačními partnerkami lze konstatovat, že být mateřství ženy naplňuje a role matky je uspokojuje a baví, práce je pro ně taky velice důležitá. Z analýzy vyplynulo, že mateřství, v souvislosti s kariérou ženy, znamená jistou překážku. Dítě je ženami často zmiňováno jako jistý handicap a pobyt na mateřské/rodičovské dovolené je často vnímán jako jisté zpomalení jejich kariéry. Ženy tak čelí výzvám časovým, osobním, partnerským, překonávají bariéry, jež jsou na ně kladeny společností, rodinou i zaměstnavatelem. Ženy se po návratu z mateřské/rodičovské dovolené do pracovního procesu hůře zařazují a lze tedy konstatovat, že na ženskou zaměstnanost a kariéru má přítomnost dítěte v rodině spíše negativní vliv.

Základní podmínkou pro uskutečnění návratu do práce je zajištění péče o děti a v této souvislosti, na základě výpovědi komunikačních partnerek, lze poukázat na nedostatečnou formální péči o děti do tří let, tak jak o ní hovoří Bartáková (2008) či Hašková (2008). Vedle pocitu nízkého sebevědomí a méněcennosti, které ženy po mateřské/rodičovské dovolené mají a vedle nedostatečného institucionálního zabezpečení péče o děti do tří let věku, narážejí ženy na překážky ze strany společnosti a na překážky ze strany zaměstnavatele, v důsledku čehož mají matky manažerky problémy s harmonizací rodinného a pracovního života. V naší společnosti stále převládá představa, že být ženou se automaticky rovná být matkou, a to právě i v pracovním prostředí (Křížková, 2011).

Zaměstnavatelské klima je často bariérou úspěchu žen. Jedná se o prostředí, které často nepřeje ženám z nejrůznějších důvodů, kdy může jít o přímé či nepřímé diskriminační praktiky (Křížková, 2011). Ostatně, diskriminaci mateřství, jako formu znevýhodnění na trhu práce, identifikovaly všechny komunikační partnerky.

Výzkum, který jsem prováděla, mě ujistil v tom, že ženy matky manažerky mají podobnou zkušenost s genderovou nerovností na trhu práce, jako jsem měla já sama. Ve svých pracovních i rodinných životech narážejí na různé překážky ze strany zaměstnavatele a společnosti, neparticipaci partnera v péči o rodinu a domácnost. Z analýzy vyplynula různá znevýhodnění, kterým ženy na trhu práce čelí. Výzkum také ukázal, že ženy si své znevýhodnění často uvědomují, uvědomují si old boys networking, diskriminaci mateřství i mzdovou diskriminaci. Je zajímavé, že některé komunikační partnerky vnímají genderovou nerovnost jako danou od přírody, s níž nelze hnout.

Jsem si vědoma toho, že jsem vzhledem k mým možnostem a rozsahu diplomové práce téma matek manažerek pouze „nakousla“. Další směry výzkumu by se mohly ubírat například směrem k ostatním zainteresovaným stranám, zaměstnavatelům a partnerům, či dalším rodinným příslušníkům. Zajímavé by bylo také podrobné zaměření se na částečné úvazky, které, jak můj výzkum ukázal, přináší velké množství nevýhod. Za pozornost by stál také výzkum mezi reprezentanty a reprezentantkami sociálních politik, kteří rozhodují o jejich tvorbě a v neposlední řadě by se měla velká pozornost zaměřit na institucionální zabezpečení péče o děti, především do tří let věku.

BIBLIOGRAFIE

- Acker, Joan. 1990. „Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization.“
- Bartáková, Helena. 2008. *Cesta zpátky. Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice, disertační práce*
- Beck, Ulrich, Elisabeth Beck-Gernsheim. 1995. *The Normal Chaos of Love*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, Pierre. 2000. *Nadvláda mužů*. Praha: Karolinum. Bradley, Harriet. 1999. *Gender and Power in the Work Place – Analysing the Impact of*
- Bradley, H. 1999. *Gender & Power in the Work place – Analysing the Impact of Economic Change*. London: Macmillan Press LTD.
- Coffey, A., e Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. London: SAGE Publications
- Čermáková, Marie, Hana Hašková, Alena Křížková, Marcela Linková, Hana Maříková. 2002. *Podmínky harmonizace práce a rodin v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.
- Čermáková, M. 1995a. „Gender, společnost, pracovní trh.“ *Sociologický časopis* 31: 7-24
- ČSÚ 2011. *Zaostřeno na ženy a muže 2010* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 11-03-2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1413-10>
- ČSÚ 2011. *Ženy a muži v datech 2008* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 11-03-2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1415-08>
- Dudová, Radka (ed.), Šárka Hastrmanová, Hana Hašková, Hana Maříková, Hana Víznerová, Marta Vohlídalová. 2007a. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.
- Dudová, Radka. 2007b. *Sladování pracovního a osobního života* [online]. Praha: Gender Studies, o. p. s. [cit. 3. března 2012]. Dostupné z: <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/4dd55cfd2.pdf>.
- Dudová, Radka, Alena Křížková, Drahomíra Fischlová. 2006. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Odborná expertiza pro VÚPSV a MPSV ČR.
- Gender Studies, editorka Linda Sokačová; *Gender a demokracie 1989-2009*. Gender Studies: 2009, ISBN 80-86520-64-1

Gender Studies, editorka Nina Bosničová; *Rovné příležitosti do firem – páté speciální vydání tištěného zpravodaje Rovné příležitosti do firem*. Gender Studies: 2011, ISBN 978-80-86520-36-0

Guba, Egon G., Yvonne S. Lincoln. 1994. „Competing paradigms in qualitative research“. In Norman K. Denzin, Yvonne S. Lincoln (eds.). *The SAGE handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, s. 105-116.

Hakim, Catherine. 2000. *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century – Preference Theory*. New York: Oxford University Press.

Hašková, Hana, Marcela Linková. 2002. „Podmínky na trhu práce a jejich dopad na fungování rodiny.“ In Čermáková et al.. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.

Hašková, H. 2003. „Partnerství v rodině.“ Pp. 39-64 in Hašková, H., A. Křížková, H. Maříková, R. Radimská *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Havelková, Hana. 2001. "Některé teoretické a praktické aspekty problematiky žen ve vědě". *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 4/2001. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.

Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hochschild, Arlie R. 1997. *The Time Bind – When Work Becomes Home and Home*

Kanter, Rosabeth M. 1993. *Men and Women of the Corporation*, New York: Basicbooks.

Kimmel, Michael S. 2004. *The Gendered society*. New York, Oxford: Oxford University P

Komise ES. 2006. *Sdělení Komise Radě, Evropskému parlamentu, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů - Plán pro dosažení rovného postavení žen a mužů 2006-2010*). Brusel: Komise ES.

Knotková-Čapková, Blanka a kol. 2011. *Gender v interdisciplinární perspektivě mezi obzory*. Gender Studies, Praha: 2011. ISBN 978-80-86520-39-1

Krause Danica, *Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu*. 2005 (dílní studie: Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky Genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu), VÚPSV Praha: 2005

Křížková, Alena. 2002. *Životní strategie manažerek. Případová studie*. Sociologické texty 02: 02. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.

Křížková Alena, Hašková Hana, 2003. *Průzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce*. Sociologický ústav AV ČR: 2003, dostupné z: www.mpsv.cz/files/clanky/957/zprava.pdf

- Křížková Alena, Pavlica Karel, 2004. *Management genderových vztahů*. Management Press: 2004, ISBN 80-7621-117-8
- Křížková, A. 2003a. „Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace.” *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 39 (4): 447-468.
- Křížková, A., Maříková, H., Hašková, H., Formánková L. 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Slon, Praha: 2011, ISBN 978-80-7419-054-4
- Machovcová, K.2008. Genderové stereotypy in *ABC feminizmu*. Nesehnutí, Brno: 2008, ISBN 80-903228-3-2
- Možný Ivo, *Rodina a společnost*. 2008. SLON: 2008, ISBN 978-80-86429-87-8
- Letherby, Gayle. 2003. *Feminist research in theory and practice*. Philadelphia: Open University Press.
- Lincoln, Yvonne S., Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Michalitsch, Gabriele et al. 2010. *Rodová perspektiva v ekonomii. Aspekty mocenských vztahov*. Aspekt: 2010. ISBN 978-80-85549-91-1
- Morrow, Raymond A., David D. Brown. 1994. *Critical theory and methodology (contemporary social theory)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Možný Ivo, *Rodina a společnost* (vydalo nakladatelství SLON: 2008), ISBN 978-80-86429-87-8
- Myslíková, Martina. 2007a. „Pro: Částečné úvazky usnadní návrat na trh práce.“ *Rovné příležitosti do firem*. in Jachanová Doleželová, Alexandra (ed). Praha: Gender Studies, o. p. s., s. 20-21.
- Nešporová, Olga. *Harmonizace rodiny a zaměstnání*. VÚPSV. Praha, 2005. ISBN 80-239-6824-6
- Oates-Indruchová, Libora. *Dívčí válka s ideologií*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998. ISBN 80-85850-67-2
- Pavlík, Petr. 2007. Ženy a muži v genderové perspective: gender přináší nový pohled. In I. Smetáčková (ed.), *Příručka pro genderově citlivé vedení škol* (str.6-12), Praha: Otevřená společnost, o.p.s. Dostupné z: <http://proequality.cz/res/data/003/000457.pdf>
- Pavlík, Petr. 2006. Politika rovných příležitostí ve vzdělávání. In I. Smetáčková (ed.), *Gender ve škole: Příručka pro budoucí i současné učitelky a učitele* (str.56-61). Praha: Otevřená společnost, o.p.s.

Pavlík, Petr. 2007. *Metodika genderového auditu krajského úřadu*. Praha: Nadace Open Society Found a Otevřená společnost.

Powell, Gary N. 1999. *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks: Sage.

Sirovátka, T., P. Mareš 2002. „Rodina, sociální rizika a sociální politika.“ Pp. 106-125 in Plaňava, I., M. Pilát (ed.): *Děti, mládež a rodina v transformaci*. Brno: Barrister, Principal.

Sokačová, Linda. 2005. *Ženy v řídicích pozicích*. Gender Studies:1995, ISBN 80-86520-13-7

Rabušic, L., Chromková, M. B. E. 2007. „Preferenční teorie Hakimové v českém kontextu.“ *Demografie* 49(2): 77-86

Ramazanoglu, Caroline, Janet Holland. 2002. *Feminist methodology: challenges and choices*. London: Sage Publications.

Reinharz, Shulamit, Lynn Davidman. 1992. *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.

Renzetti, Claire M., Daniel J. Curran. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0525-2

Sirovátka, T. 2003. „Rodinné chování a rodinná politika v České republice.“ In Mareš, P., Potočný, T. eds. *Modernizace a česká rodina*. Brno: Barrister & Principal publ.

Skálová Helena, *Platová nerovnost*. 2007. Gender Studies: 2007, dostupné z: <http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/8e4afe1cbe.pdf>

Šindlerová, Ivana. 2006. *Práce žen z domova v České republice. Nejistá a nevýhodná práce ukrytá za dveřmi domácností, nebo flexibilita pro skloubení rodinného a profesního života?* Praha: EKS, o.s.

Šťastná, Alena. 2007. Druhé dítě v rodině - preference a hodnotové orientace českých žen. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., Praha 2007. Sociologický časopis/Czech

Valentová, M.2004: *Rovnováha mezi rodinným životem a pracovní kariérou v kontextu ženské zaměstnanosti*.(mezinárodní srovnávací studie) Praha:VÚPSV

Valdrová, J. Gender a společnost. 2006. Univerzita J.E. Purkyně: 2006, ISBN 8070448083

Vlach, Jan et al.. 2008. *Gender v managementu*. VÚPSV. Praha, 2008

Wichterlová, Lada. 2007. „Proti: Částečné úvazky vyžadují větší flexibilitu.“ In Jachanová Doleželová, Alexandra (ed). Praha: Gender Studies, o. p. s., s. 21.

Zákoník práce č. 262/2006Sb.,ve znění pozdějších předpisů

