

**Gender v managementu:
kvalitativní výzkum podmínek
a nerovností v ČR**

Radka Dudová
Alena Křížková
Drahomíra Fischlová

VÚPSV Praha
2006

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí,
Praha 2, Palackého náměstí 4
Vyšlo v roce 2006, 1. vydání, náklad 27 výtisků, počet stran 120
Tisk: VÚPSV

Recenze: doc. RNDr. Anna Putnová, PhD. MBA (Ústav managementu, Fakulta podnikatelská
VUT, Brno
Mgr. Hana Zdražilová (MPSV)
Mgr. Nina Bosničová (GENDER STUDIES)
Mgr. Alexandra Jachanová Doleželová (DENDER STUDIES)

ISBN 80-87007-32-8

Obsah

Úvod.....	5
Shrnutí výsledků výzkumu - otázky a odpovědi, praktická doporučení.....	7
1. Gender v managementu ve světových sociologických teoriích a empirických výzkumech.....	22
1.1 Ženy v organizacích a bariéry jejich profesionálního postupu	22
1.2 Muži a práce	24
1.3 Harmonizace práce a soukromého života na manažerských pozicích	26
2. Muži a ženy na řídicích pozicích v České republice.....	28
2.1 Kvalitativní výzkum českých manažerů a manažerek	29
2.2 Struktura a charakteristika vzorku, použitá metodologie.....	31
3. Manažerská kariéra, muži a ženy	34
3.1 Typologie manažerů a manažerek.....	34
3.2 Faktory ovlivňující manažerskou kariéru.....	35
3.2.1 Faktor věku.....	35
3.2.2 Podnikatelská a nepodnikatelská sféra	36
3.2.3 Motivace kariérního postupu manažerů a manažerek	37
3.2.4 Motivátory změny pracovní pozice/zařazení	40
3.3 Překážky bránící ženám (a mužům) v manažerské kariéře, demotivátory kariéry	41
3.3.1 Překážky vycházející ze soukromého života	43
3.3.2 Omezení kariéry kvůli dětem: nutnost nebo volba?	43
3.4 Shrnutí	46
4. Manažerská kariéra a soukromý život.....	48
4.1 Děti	48
4.1.1 Muži - manažeři sdílející genderové stereotypy	48
4.1.2 Manažeři pokládající genderové uspořádání za otázku volby	49
4.1.3 Ženy volící rodinu.....	51
4.1.4 Ženy adaptabilní.....	52
4.1.5 Ženy volící práci.....	53
4.2 Harmonizace pracovních a rodinných povinností	55
4.2.1 Muži - manažeři	55
4.2.2 Ženy - manažerky	56
4.3 Mít či nemít děti?	57
4.4 Partner a sladění práce a rodiny v páru.....	58
4.4.1 Tradiční genderový model rodinných rolí.....	59
4.4.2 Modernizovaný model genderových rolí	60
4.5 Rodičovská dovolená	62
4.5.1 Negativní dopady rodičovské dovolené na ženskou manažerskou kariéru	63
4.5.2 Manažerky a rodičovská dovolená	65
4.6 Faktory ulehčující ženám kombinaci práce a rodiny	67
4.6.1 Výhody a opatření ze strany zaměstnavatele.....	67
4.6.2 Pomoc partnera	69
4.6.3 Péče o domácnost a rodinu a placené služby.....	69
4.7 Shrnutí	72

5. Předpoklady nerovností mezi muži a ženami na řídicích pozicích.....	74
5.1 Vzdělání	74
5.1.1 Celoživotní vzdělávání.....	76
5.2 Intenzita práce na řídicích pozicích.....	77
5.3 Prostorová flexibilita a mobilita řídicích pracovníků.....	80
5.4 Styl manažerské práce u mužů a u žen.....	82
5.4.1 Manažerské styly	82
5.4.2 Genderové rozdíly a jejich zdůrazňování.....	84
5.4.3 Spolupráce s opačným pohlavím	86
5.5 Shrnutí	87
6. Diskriminace žen na řídicích pozicích.....	89
6.1 Vysvětlení nerovné pozice žen v managementu	89
6.2 Mzdové nerovnosti v managementu	91
6.3 Genderová mzdová mezera	93
6.4 Vysvětlení mzdových rozdílů.....	94
6.5 Shrnutí	96
7. Závěr: Genderové aspekty manažerské práce v České republice	98
8. Literatura.....	101
9. Přílohy	104
9.1 Seznam a charakteristiky respondentů a respondentek.....	104
9.2 Diagram.....	112
9.3 Explorační schéma - ženy	113
9.4 Explorační schéma - muži	117

Úvod

Téma rovných šancí žen a mužů je v poslední době stále více medializováno, na důležitosti získává i na politické úrovni. Diskuse se prohlubuje, od obecných zpráv o rovných příležitostech se ohnisko zájmu **posouvá k jednotlivým aspektům problematiky**.

Politiky rovných příležitostí žen a mužů jsou komplexním požadavkem na dosažení rovnosti pohlaví ve společnosti, resp. měly by přispět ke zlepšení podmínek a narovnání šancí pro obě pohlaví. Pro jejich uplatnění je důležitá vzájemná solidarita a spolupráce při změnách společenského uspořádání v mnoha případech založeného na asymetrickém postavení mužů a žen, jež je často udržováno oběma pohlavími.

Rovnost občanů bez ohledu na pohlaví je součástí základních principů demokratické společnosti. Princip rovnosti žen a mužů (a tedy i rovnosti odměňování a dalších) je v ČR obecně zajištěn Ústavou. K jeho respektování včetně praktického uplatňování je rovněž Česká republika vázána členstvím v EU.

Z tohoto důvodu se ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV) realizuje komplexní projekt **Gender v managementu**, č. 1J046/05 - DP 1, který má detailně popsat a analyzovat pozici žen/mužů ve vedoucích a řídicích funkcích, úroveň, strukturu mzdových nerovností a jejich příčiny. Kombinuje metody analýzy statistických (tvrdých) dat o počtech žen a mužů ve vedoucích (manažerských) a řídicích pozicích a jejich výdělcích a sociologických (měkkých) dat zjišťující subjektivní postoje, názory a motivace manažerů. Ze zjištěných výsledků budou vypracovány doporučení pro podnikatelskou a veřejnou sféru v oblasti rovnosti genderu.¹ Projekt je podpořen z prostředků Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV).

První etapa projektu byla zaměřena na analýzu statistických dat o počtech žen a mužů a v řídicích funkcích a analýzu jejich výdělků. Konkrétně posoudila a zanalyzovala v podnikatelské a nepodnikatelské sféře:

1. přístup žen k řídicím pozicím,
2. mzdové a platové ocenění práce žen v managementu,
3. postavení žen na trhu práce v segmentu management.

Analýza statistických dat však ani při zohlednění strukturálních charakteristik nedokázala vysvětlit vysoké rozdíly ve výdělcích v neprospěch manažerek, které jsou výrazně vyšší než u řadových zaměstnanců; ČSÚ v roce 2004 vykázal relaci výdělků žen ve srovnání s muži v úrovni 74 % (výběrový soubor ISPV v podnikatelské sféře 73 % a v nepodnikatelské sféře 78 %), v managementu potom zaznamenáváme následující rozdíly:

Relace manažerských výdělků žen k mužům v roce 2004 v %

	vedoucí organizací	odborné ředitelky, náměstkyně ředitele	vedoucí vnitropodnikových útvarů
podnikatelská sféra	32	53	61
nepodnikatelská sféra	78	87	65

Pramen: Vlach J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu, VÚPSV, Praha 2005

Přítom manažerská povolání, ačkoliv tvoří malý podíl na celkové zaměstnanosti, jsou významná; manažeři zásadním způsobem ovládají a kontrolují sociální a ekonomická rozhodnutí v jednotlivých podnicích i ekonomice jako celku. Ekonomická úspěšnost firem zcela závisí na jejich úsilí.

¹ Veškeré výstupy z projektu Gender v managementu jsou k dispozici na webových stránkách Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, www.vupsv.cz

Druhá etapa projektu je proto založena na hloubkových rozhovorech s vedoucími a řídicími pracovníky (manažery) působícími jak v podnikatelské, tak nepodnikatelské sféře.

Cílem předložené studie je:

1. porozumět mechanismům ovlivňujícím profesní dráhu manažerů a manažerek a odhalit překážky, se kterými se střetávají ženy usilující o úspěch v manažerské kariéře (bariéry přístupu žen k řídicím pozicím),
2. osvětlit fungující strategie, pomocí kterých se ženy se svou situací vyrovnávají a dané překážky překonávají (strategie žen v řídicích pozicích),
3. odhalení zdrojů genderově nerovného materiálního ohodnocení manažerské práce, tj. objektivně existujícího výdělkového rozdílu mezi muži a ženami (příčiny výdělkových rozdílů mužů a žen v řídicích pozicích).

V první kapitole studie jsou představeny teoretické koncepty založené na výzkumech postavení žen a mužů v managementu v zahraničí, které rovněž slouží jako podklad pro formulování výzkumných otázek tohoto výzkumu. Druhá kapitola představuje metodologii, zaměření výzkumu, charakteristiku vzorku včetně jeho specifik. V dalších kapitolách se zabýváme nejprve faktory, které ovlivňují manažerskou kariéru u mužů a u žen v českém prostředí, provázaností manažerské práce a soukromého (rodinného) života a nakonec analyzujeme konkrétní genderové nerovnosti, se kterými se setkávají ženy a muži na řídicích a vedoucích pozicích, se zvláštním zřetelem k výdělkovým rozdílům.

Jelikož předpokládáme různorodou čtenářskou obec (akademická sféra, odborníci v oblasti genderové problematiky, sociální partneři aj.), je pro větší přehlednost a uživatelskou pohodu za každou kapitolou provedeno krátké shrnutí; čtenář má tedy možnost seznámit se s dílčími závěry výzkumu rychlou a jasnou formou. Závěrečné kapitoly představují komplexní shrnutí výsledků studie včetně praktických doporučení v oblasti rodinné politiky, rodinného plánování, podpory vyrovnanějšího podílu obou pohlaví v péči o rodinu a domácnost včetně preventivních opatření k eliminaci (omezení) diskriminačních tendencí na českém trhu práce.

Shrnutí výsledků výzkumu - otázky a odpovědi, praktická doporučení

Lze odhalit nějaké podobnosti a odlišnosti v kariérních drahách mužů a žen na řídicích pozicích?

Dotazované manažery a manažerky je možné rozdělit do tří typů z hlediska průběhu jejich profesních drah a „tvaru“ jejich kariéry.

Rozdělujícím faktorem ale není gender, a dokonce ani odvětví či region, ve kterém respondenti/ky pracují. Rozhodující je spíše celkový přístup k práci, motivace a životní hodnoty.

Dá se říci, že **větší rozdíl než mezi pohlavími existuje mezi generacemi.**

Významný je zejména generační rozdíl v průběhu profesní dráhy mladých a starších žen:

- **Starší generace manažerek** měla děti při VŠ nebo těsně po jejím absolvování, tedy ve věku okolo 20 let, a pak teprve se pustily do práce.
- **Mladší** začínají o dětech uvažovat nyní kolem třiceti let věku, když dosáhly na určitou pozici. Jsou tak v jistém smyslu v mnohem komplikovanější rozhodovací situaci. Jejich situace se také ztěžuje tím, že doba trvání rodičovské dovolené se prodlužuje a prodlužuje se i doba, po kterou veřejné mínění pokládá za nutné, aby se žena plně věnovala dítěti.

Jaké okolnosti působí jako motivátory, pobídky v manažerské kariéře u mužů a u žen?

Motivace a faktory, které poskytují manažerům a manažerkám pomoc a podporu v jejich profesním postupu, se ukázaly být shodné pro muže a pro ženy.

Ani tam, kde by bylo možné podle rozšířených stereotypů rozdíly očekávat, nebyly žádné prokázány: nelze říct, že by muži byli sebevědomější, více orientovaní na peníze, měli větší potřebu něco sobě a ostatním dokázat či více toužili po úspěchu než ženy. Významnější rozdíl byl indikován jen u osobních charakteristik, u kterých je **u mužů častěji zmiňovaná potřeba řídit, být šéfem, zatímco u žen se zase častěji objevuje potřeba uznání ostatních a sebeprosazení.**

Ani peníze jako motivátor nejsou jednoznačně důležitější pro muže než pro ženy: jen muži sice zmiňují svou úlohu při zajištění rodiny, pro ženy je příjem ale také důležitý jako pro spoluživitelky. Příjmové nerovnosti mezi muži a ženami tak nejsou nijak opodstatněny.

Hlavní rozdíl z hlediska toho, co pomáhá a podporuje muže a ženy v manažerské kariéře, spočívá v úloze soukromé sféry jejich života a jejího vlivu na život pracovní. Pro obě pohlaví je motivující podpora jejich partnera. Zatímco pro muže to ale znamená pečující manželku zajišťující chod domácnosti bez jejich účasti, pro ženy to znamená mít partnera, se kterým můžou hovořit o své práci, konzultovat s ním rozhodnutí a očekávají od něj podíl na domácích povinnostech.

Jaké okolnosti naopak působí jako demotivátory, jako překážky či brzdy v kariéře? Liší se tyto překážky u mužů a u žen?

Analýza rozhovorů odhalila některé diskriminační praktiky, které ženy nemotivují a zpomalují jejich profesní postup. K nim patří:

- **situace, kdy jsou v organizaci určita místa a priori rezervovaná mužům;**
- **zastavení postupu z důvodu očekávání, že manažerka odejde na mateřskou dovolenou;**
- **rozšířený předpoklad, že ženy jsou méně schopné a výkonné;**

- nemožnost spolehnout se na spolupráci ostatních kolegů – mužů.

Hlavní překážky, se kterými se ženy potýkají při budování manažerské kariéry, souvisejí s jejich rodinnými povinnostmi. Soukromý život (rodina, děti a nutná péči o ně a o domácnost) představuje klíčovou oblast kariérních bariér, ve kterých se muži a ženy radikálně odlišují. **Muži podle výsledku našeho šetření sice otázku sladění práce a rodiny řeší také, ale v diametrálně odlišných konturách.**

Mohou tyto překážky sloužit jako vysvětlení nižšího podílu žen v řídicích a vedoucích pozicích?

Nižší podíl žen na řídicích pozicích je na jedné straně výsledkem postojů a chování některých ostatních zaměstnanců a některých organizací obecně vůči ženám:

- ženám je nabízeno méně možností postupu,
- automaticky se od nich očekává, že odejdou na mateřskou dovolenou a budou věnovat svou energii péči o děti a o domácnost, proto se s nimi předem „nepočítá“,
- ženy musí prokázat větší výkon než muži,
- některá místa jsou v některých organizacích neoficiálně rezervovaná mužům.

Z velké míry je ale nízký podíl žen dán jejich soukromým životem a obtížností sladit péči o rodiny s úspěšnou manažerskou kariérou, u které se automaticky předpokládá:

- **trávení dlouhých (přesčasových) hodin v zaměstnání,**
- **ničím nepřerušovaná (stabilní) profesní kariéra,**
- **neflexibilita pracovní doby a úvazku.**

Mnohé ženy pokládají za samozřejmé, že manažerská práce je velmi časově náročná a je jí třeba věnovat veškerou energii, proto ji nelze s rodinou sloučit. Svou roli hraje také **společenský tlak** odsuzující ženu za to, že je špatná matka, nezůstane-li s dítětem tři roky doma či nechá-li o své rodiče pečovat cizí osobu.

Jak si manažerky a manažeři představují ideální uspořádání svého soukromého života? Jakou podobu má jejich partnerský život?

Vzhledem k tomu, že manažerská práce je vysoce intenzivní a vyžaduje velké časové investice, manažerům a manažerkám nezbyvá mnoho času, který by investovali/y do rodinných záležitostí. Všichni se proto shodují na tom, že vedle sebe potřebují mít někoho, kdo bude jejich pracovní vytížení respektovat a pomůže jim v jejich soukromém životě.

- **Cílem mužů je: „mít spokojenou rodinu, zázemí, a mít práci, kterou chci dělat“.** **Rodina je pro ně bezpečný přístav, ze kterého odchází do zaměstnání a večer se tam vrací. Chtějí si tam v první řadě odpočinout, odhodit pracovní starosti.**
- **Cílem žen manažerek je také fungující rodina.** To pro ně znamená mít **partnera, který je podporou a pomáhá s péčí o děti a v domácnosti, čímž ženě umožňuje budování kariéry.**

Pokud takového partnera nenajdou, jsou tyto ženy často více ochotné být samostatné a žít samy, než muset neustále podstupovat kompromisy.

Muži manažeři uznávají, že na jejich pracovním úspěchu má velký podíl fungující rodina - tj. tolerantní manželka, která pečuje o domácnost a o děti a poskytuje jim potřebné materiální a psychické zázemí.

I v našem výzkumu se prokázal fakt, který byl ověřen v mnoha sociologických výzkumech managementu v zahraničí, že totiž **muži manažeři v naprosté většině mají partnerky, které nemají náročnou práci a které jim zajišťují domácí servis tak, aby domov byl pro ně oázou odpočinku.** Naproti tomu ženy manažerky žijí velmi často bez

partnera nebo je jejich partner na podobně vysoké zaměstnanecké pozici, takže **domov pro ně naopak představuje druhou směnu.**

Liší se muži a ženy na řídicích pozicích v tom, zda a kolik chtějí mít děti?

Ženy i muži se shodují, že ženy pracující či toužící pracovat na manažerských pozicích by rozhodně měly děti mít. Nejlepší formou řešení je mít podporujícího a pomáhajícího partnera, který na sebe převezme část starostí s péčí o děti spojených.

Častým řešením jak pro ženy, tak ovšem i pro některé muže, je utlumit své pracovní aktivity (pro každé pohlaví ale „utlumit“ znamená něco jiného) dokud jsou děti malé a naplánovat si svůj život tak, aby prostor byl dán obojímu.

Jen minimum žen, které zůstávají bezdětné, se skutečně vzdává mateřství kvůli kariéře - **spíše jde o to, že s časem se omezují jejich možnosti si děti pořídit:** nenacházejí vhodného partnera a ztrácejí psychologické předpoklady pro partnerský život či již nemohou děti mít ze zdravotních důvodů.

Je soustředění žen na rodinu a z něj vyplývající zastavení či přerušení jejich manažerské kariéry způsobené jejich osobními prioritami nebo vnějšími překážkami?

Muži manažeři se vesměs domnívají, že ženy se péči o děti věnují nikoli z nutnosti, ale protože jsou k tomu puzeny přírodou, případně proto, že si to přejí. Jejich nízká přítomnost na vedoucích pozicích je tak důsledkem jejich přirozené nebo svobodné volby.

Ženy manažerky se ale nedomnívají, že zastavení či zpomalení kariéry kvůli rodině je vždy důsledkem jejich svobodné volby.

Výzkum umožňuje odhalit vnější bariéry, se kterými se ženy při svých volbách střetávají:

- **Ženy preferující rodinu:** nastavení manažerské kariéry podle „mužských“ standardů je vede k přesvědčení, že harmonizace práce a rodiny je nemožná, a k úplné rezignaci na práci v řídicích pozicích.
- **Ženy adaptabilní:** bariérou je obecně sdílená představa, že manažerská kariéra by měla být celoživotně nepřerušovaná; několikaleté období strávené v domácnosti znamená ztrátu perspektiv a důvěryhodnosti zaměstnankyně; jsou nejvíce ohroženy diskriminací na základě věku, jelikož se věnují kariéře až po odchodu dětí z domova a mnohdy jsou už zaměstnavateli pokládány za příliš staré.
- **Ženy preferující práci:** neexistence mechanismů umožňující sladit práci a péči o malé děti; takové nastavení sociálních politik a institucionálních opatření, které jasně preferuje, aby ženy zůstávaly doma několik let a věnovaly se výhradně péči o děti; nevstřícnost ze strany zaměstnavatelů, předsudky a diskriminační praktiky založené na přesvědčení, že žena s malými dětmi nemůže v žádném případě podávat plný pracovní výkon.

Jak ženy manažerky (a muži manažeři) přistupují ke sladování pracovního a rodinného života - s jakými problémy se setkávají a jaké strategie uplatňují při jejich řešení?

Ženy orientované na rodinu:

- domnívají se, že péče o děti je výhradně jejich úloha a nechtějí ji na nikoho delegovat, mateřství pro ně představuje možnost přesměrovat svůj život, týká se jen dvou žen v našem vzorku, což může být způsobeno tím, že **tento typ na manažerské pozice zkrátka již v začátku nenastupuje** a volí méně náročné typy zaměstnání

Ženy adaptabilní:

- počítají s tím, že **určitou část svého života budou věnovat dětem a po zbytek se budou intenzivně věnovat práci**
- ženy z generace dnešních čtyřicátnic a padesátnic měly děti hned během nebo po ukončení studií a manažerskou kariéru nastoupily až poté, co děti „odrostly“
- třicátnice volí možnost odložit narození dětí až poté, co získají určitou pozici a zkušenosti, a pak zůstávají několik let doma s dětmi

Ženy orientované na práci:

- tyto ženy budují manažerskou kariéru i s dětmi a jsou přesvědčeny, že úspěšnou manažerskou profesní dráhu lze sladit s mateřstvím
- **nejčastěji nastupují jen na krátkou mateřskou dovolenou a pak delegují péči o své děti částečně na jiné osoby**
- mateřství **může mít podle jejich názoru i pozitivní dopad na jejich práci a kariéru**, učí je totiž novým dovednostem a poskytuje jim novou zásobu zkušeností, ze které mohou při své práci čerpat

Muži řeší problém sladování práce a rodiny také, ale v jiných dimenzích: je pro ně normální nebýt přes den doma s dětmi, ale rádi by s nimi trávili večery, kdy s nimi často sdílejí uspávací rituály, a víkendy, kdy se jim chtějí plně věnovat.

Jak jsou v rodinách žen manažerek a mužů manažerů rozděleny genderové role? Jak se se svými partnerkami a partnery dělí o péči o děti a o práce v domácnosti?

Co se týče partnerského soužití u našich respondentů a respondentek, je možné rozlišit dva základní partnerské modely:

- tradiční model:** muž se věnuje práci a profesní kariéře, žena jej podporuje a sama zajišťuje chod rodiny a domácnosti
 - tomuto modelu odpovídá rodinné uspořádání **většiny mužů manažerů**; pokládají jej za výsledek kompromisu v situaci, kdy **v páru je možné sladit pouze jednu náročnou manažerskou kariéru**
 - nejedná se ale o kompromis v pravém slova smyslu - do rozhodování totiž nevstupuje jen svobodný konsenzus dvou individuí, ale i mocenský vztah mezi nimi a tlak vycházející z převládajícího uspořádání vztahů mezi muži a ženami ve společnosti, která je kontextem jejich života
- modernizovaný model:** například bydlení bez partnera, ale nejčastěji se jedná o **dvoukariérové manželství, ve kterém se oba partneři nějakým způsobem podílejí na placené a neplacené domácí práci**
 - v tomto typu rodinného uspořádání žije většina žen manažerek
 - i v tomto modelu ale na ženě stále spočívá větší díl zodpovědnosti za rodinu a domácnost a zejména povinnost vše koordinovat a organizovat

Jak ovlivňuje manažerskou dráhu mateřství a jak otcovství?

Činnosti spojené s péčí o děti jsou v českém prostředí, podobně jako ve většině západních společností, pokládány za ženskou záležitost. **Mezi muži manažery převažuje názor, že sféra péče o děti náleží ženám - ať už přirozeně nebo zvyklostně nebo z finančních důvodů.**

- **Toto nastavení muže v kariéře podporuje** (mají motivaci udržet si a zvyšovat své postavení, dosáhnout určitého finančního ohodnocení; navíc čas, který věnují práci, je pro ně vlastně zároveň časem věnovaným rodině - ve formě výdělků, který přinášejí z práce domů).

- **Ženy jsou tímto tradičním předpokladem, podle kterého otec živí rodinu, zákonitě bržděny.** Musí při budování své kariéry totiž jít proti všeobecně zavedeným a respektovaným pořádkům, skousnout nejen negativní pohled veřejného mínění, ale i svůj pocit viny, že se nevěnují více dětem.

Co znamená pro úspěšnou manažerskou kariéru mateřská a rodičovská dovolená?

Mateřská a rodičovská dovolená je v České republice stále takřka výhradní doménou matek. Navíc trvá znatelně déle než v jiných evropských zemích, kde je běžné, že se žena po půlroce až roce vrací do práce.

- **Přerušení manažerské kariéry z důvodu rodičovské dovolené pro ženu znamená riziko přeřazení na méně odpovědné místo či úplný odchod z organizace.**
- **Dlouhá rodičovská dovolená znamená ztrátu praxe, kontaktu s pracovištěm i kvalifikace.** Ženy, které se své kariéry nechtějí vzdát, proto volí kratší přerušeni (kolem jednoho roku) a během této doby si udržují svou „pracovní kondici“ **částečnou spoluprací se svým pracovištěm formou práce z domova nebo alespoň vzdělávacími kurzy a samostudiem.**

Jaké vnější faktory jim usnadňují harmonizaci práce a rodiny?

Výhody a opatření ze strany zaměstnavatele:

- Přístup zaměstnavatelů v České republice je z pohledů dotázaných manažerek stále pokládán za **zbytečně rigidní, neumožňující alternativní způsoby práce a zaměstnání.** Většina organizací stále vyžaduje manažera na více než plný úvazek, pracujícího pravidelně přesčas, bez přerušeni kariéry. V ideálním případě by se mělo jednat o pracovníka, který je stále k dispozici a není vůbec vázán svým soukromým životem.
- Mnoho žen proto z rodinných důvodů volí raději zaměstnání v odvětvích a oborech, kde je přístup zaměstnavatele vstřícnější (státní sféra), nebo na nižších pozicích.
- Výjimkou jsou některé organizace umožňující **práci na částečný úvazek, dokud má manažerka malé dítě, aby si udržela kontakt s pracovištěm a pak mohla nastoupit a plynule převzít zpět svou práci.**

Pomoc partnera:

- Muži manažeri se nejčastěji ve všem, co se týče péče o domácnost a o děti, spoléhají na své partnerky, které jim poskytují zázemí a nebudují vlastní kariéru.
- Ženy manažerky většinou žijí ve dvoukariérových manželstvích, kdy partner „pomáhá“ s některými činnostmi, které si sám vybírá, a celková organizace spočívá na nich.

Placená pomoc v domácnosti:

- česká společnost je v záležitostech stále **poměrně konzervativní, a to se týká i mužů a žen v manažerských pozicích**
- svou roli zde hrají sdílené hodnoty a normy, které jsou v české společnosti pozůstatkem minulých let a podle kterých využívání těchto služeb znamená narušení soukromí, a žena, která „své povinnosti“ nezvládne, není dobrou hospodyní

Využívají čeští muži a ženy v řídicích pozicích placené služby v domácnosti? Jakým způsobem?

Z hlediska využívání placených služeb v domácnosti lze naše respondenty rozdělit do tří skupin: na konzervativní, lhostejné a pokrokové.

- K „pokrokovým“ patří téměř všechny ženy manažerky co se týče **placeného hlídání dětí**: pro všechny je možnost zaplatit paní na hlídání či chůvu přijatelná a skoro polovina z nich takovou službu skutečně využívá nebo využívala. Některým mladým manažerkám na začátku kariéry v tom ale brání finanční důvody.
- **Zatímco muži jsou konzervativnější ohledně placeného hlídání dětí (nepřejí si, aby jejich dítě hlídala cizí osoba), ženy jsou konzervativnější, co se týče domácích prací.**
- Skutečnými konzervativci jsou ti, kteří si to mohou dovolit - muži manažeři, kteří mají doma servis v podobě podporující manželky realizující se v domácnosti.

Je připravenost mužů a žen pro výkon manažerského povolání srovnatelná? Existují mezi nimi rozdíly ve vzdělání a v ochotě učit se nové věci?

Manažerská práce předpokládá **motivaci a schopnost pracovníka/pracovnice neustále zvyšovat a rozšiřovat své vzdělání**. Celoživotní vzdělávání klade velké časové nároky a dále prohlubuje obtížnost sladění práce a rodiny.

U manažerů a manažerek v našem vzorku ale **nebylo možné identifikovat žádné významné rozdíly z hlediska formálního vzdělání ani z hlediska ochoty věnovat se dalšímu studiu a sebevzdělávání**. Odchylky byly spíše způsobeny různým osobnostním nastavením a příslušností k určité generaci. Vzdělanostní faktory tak nemohou vysvětlit rozdíly v odlišném mzdovém ohodnocení mužů a žen na řídicích pozicích.

Dotázanými manažery a manažerkami je **velmi dobře hodnocena příprava a vzdělání, které se jim dostalo na vysokých školách technického směru**. Naopak hůře jsou hodnoceny školy ekonomického směru.

Jak organizují ženy a muži na manažerských pozicích svůj čas? Kolik času tráví v zaměstnání a přípravou na něj? Jsou muži manažeři ochotnější pracovat intenzivněji než ženy manažerky?

Od člověka zastávajícího řídicí pozici se v českých organizacích běžně očekává

- že bude na svém pracovišti deset až dvanáct hodin denně bez nároku na proplácení přesčasů,
- že bude schopen nárazově vyvinout ještě mnohem větší pracovní nasazení,
- že bude ochoten věnovat se práci i doma ve svém volném čase (soboty, neděle),
- že se mimo svou pracovní dobu musí intenzivně dovzdělávat.

Organizace nebere zřetel na to, **zda to rodinná situace konkrétní pracovnice či pracovníka umožňuje, a pokládá to za jeho soukromý problém**. Je proto zřejmé, že ženy, na kterých spočívá největší díl péče o děti (a to v podstatě až do odchodu dětí z domova), mohou jen velmi obtížně tyto podmínky splnit. Problém to představuje ale i pro muže, kteří chtějí hrát aktivní roli v životě svých dětí.

Přitom se mnoho manažerek domnívá, že **stejný objem práce lze zvládnout i za kratší pracovní dobu, pokud by si pracovník/pracovnice mohl/a rozvrhnout práci podle svého**.

Zaměstnanci či zaměstnankyně bez dětí a bez partnera jsou častěji ochotni investovat do práce takřka neomezeně času, nevádí jim plánování pracovních porad na večer po oficiální pracovní době. Ani zde ale nenacházíme žádné rozdíly mezi muži a ženami.

- **Vysoká intenzita manažerské práce pravděpodobně působí jako demotivátor manažerské kariéry pro ženy** - mnoho žen, které by mohly být schopnými manažerkami, na ni vůbec neaspiruje a volí povolání s větším objemem volného času.
- Ty ženy, které do řídicích pozic úspěšně vstupují, **s těmito časovými nároky počítají a jsou nuceny je přijmout**.

Proto nemůže ani případná menší ochota žen pracovat intenzivně sloužit jako vysvětlení mzdových rozdílů mezi muži a ženami na srovnatelných manažerských pozicích.

Liší se pracovní flexibilita a mobilita u mužů a u žen na vedoucích pozicích? Existují rozdíly v jejich ochotě stěhovat se za prací, jezdit na služební cesty apod.?

Prostorová flexibilita a mobilita je další podmínkou budování manažerské kariéry.

- Pokud žije manažer/ka v partnerském vztahu a/nebo s dětmi, **flexibilní musí být nejen on/a sám/a, ale jeho/její rodina jako celek**. Dvoukariérová manželství musí řešit otázku, jak skloubit obě pracovní dráhy a jejich požadavky a přitom zůstat spolu.
- **Celkově lze říci, že flexibilita a mobilita manažerů a manažerek závisí spíše na rodinné situaci než na jejich pohlaví. V určitých fázích života tak jsou ochotnější ke změně místa a času práce muži a jiných pak zase ženy.**

Dle našich zjištění nelze rozdíly v platech mužů manažerů a žen manažerek vysvětlit vyšší schopností mužů být mobilní.

Liší se manažerský styl žen a mužů? Jak manažeři a manažerky hodnotí řídicí schopnosti žen?

- V manažerském stylu žen a mužů jsme neobjevili žádné zásadní rozdíly, které by měly platnost určitého pravidla.
- Do hodnocení manažerských stylů a stylu práce celkově **významně vstupují genderové stereotypy**, které at' už a priori nebo zpětně předpokládají nebo hodnotí manažerský styl žen a mužů odlišně.

Jaké se mezi manažery a manažerkami objevují stereotypní představy a předsudky o práci mužů a žen v managementu? Existují některé vlastnosti a schopnosti pokládané za ryze ženské a ryze mužské?

- Ženy jsou jednoznačně označovány za citlivější, méně nadané na logické a technické myšlení a mající často problém s dosažením autority v pracovním týmu. **Za ženské vlastnosti jsou považovány zejména: citlivost, empatie, diplomacie, za mužské vlastnosti pak: autorita, logické myšlení, racionální rozhodování atd.**
- Muži často hodnotili stereotypně **ženské schopnosti negativně**.
- Tyto vlastnosti jednoznačně vyplývají z genderových stereotypů. Jako takové slouží jednak k ospravedlnění nízkého zastoupení žen na manažerských pozicích a na pozicích vrcholového managementu zejména a jsou zdrojem diskriminace.

Z čeho vychází představy o manažerských schopnostech žen a mužů?

Hodnocení manažerských schopností žen a mužů jsou jednoznačně výsledky genderových stereotypů. Argumentace totiž není ani u mužů ani u žen založena na konkrétních nárocích manažerské práce, ale na **obecných představách o ženských a mužských vlastnostech a schopnostech bez ohledu na jejich pracovní zařazení**. Muži tak často směřují schopnosti žen manažerek s ženami na nižších např. asistentských pozicích a dokonce i s vlastnostmi, které pozorují u svých partnerek nebo dalších žen, které nepracují na manažerských pozicích.

Jak hodnotí muži a ženy spolupráci s druhým pohlavím?

- Jednoznačně jako lepší pro týmovou spolupráci je hodnocen **kolektiv smíšený podle pohlaví**.
- Existuje představa, že různá pohlaví se k sobě chovají ohleduplněji a lépe než stejná pohlaví a že smíšené kolektivy jsou dynamičtější, soutěživější a otevřenější.
- Této dynamiky je dokonce někdy **využíváno v obchodních vztazích, kde do hry vstupuje určitý sexuální podtext** za účelem např. získání informací nebo hladkého průběhu jednání.

Setkávají se ženy (a muži) v manažerské práci se znevýhodňováním a diskriminací? Jakého druhu?

Znevýhodnění v podobě mzdového ohodnocení a nízkého zastoupení žen na manažerských pozicích je prokázaným jevem.

- Zjistili jsme, že mají **muži většinou „racionální“ vysvětlení pro tyto rozdíly** buď v podobě odlišných preferencí žen, které jsou podle nich více zaměřeny na rodinu než na práci, a/nebo v podobě nedostatku předpokladů pro řídicí práci.
- **Většina žen, ale i někteří muži (zejména mladší), si znevýhodnění oproti mužům uvědomují, a to zejména právě v předpokladu jednoznačného zaměření na rodinu, který jim znemožňuje plný pracovní výkon nebo ve zkrakování jejich schopností a jejich snižování a deformaci do podoby genderových stereotypů.**
- V důsledku toho musí ženy často podat **vyšší výkon než muži, aby byly ohodnoceny stejně.**

Jaké objektivní a subjektivní faktory mohou vysvětlit statisticky doložené rozdíly v příjmovém ohodnocení manažerské práce u mužů a u žen, tj. objektivně existujícího výdělkového rozdílu mezi muži a ženami?

- Vysvětlením je jednoznačně nižší zastoupení žen na manažerských pozicích a stereotypní rozlišování mužských a ženských manažerských schopností, z nichž ty mužské jsou označovány za výhodné pro manažerskou práci, ty ženské již méně.
- Ženy ze své slabší pozice dané nižším zastoupením a všudypřítomnými stereotypy i existujícím znevýhodněním **samy pro sebe často vyjednávají nižší mzdu, nežádají maximum jako někteří muži.**
- V mzdovém ohodnocení manažerů **nebyly zjištěny rozdíly na základě věku, vzdělání apod.**, protože předmětem výzkumu byli ti, kteří se již na manažerské pozice dostali, a pak již jde více o samotný pracovní výkon.

Za zkoumání by jistě stál proces přijímání do řídicích pozic, kde by bylo možné odhalit charakteristiky považované za výhodné pro manažerskou práci a strategie vyjednávání mezd podle genderu.

Jak probíhá vyjednávání mzdových podmínek v průběhu přijímacího řízení do manažerských pozic? Jsou nějaké rozdíly mezi muži a ženami při vyjednávání pracovních a mzdových podmínek?

- **Ženy často očekávají, že jejich mzda bude nižší než mzda mužů nebo nemají dostatek informací, protože nezjišťují srovnání s ostatními. Po zhodnocení šancí na přijetí je častou strategií žen žádat nižší mzdu než muži a zvýšit tak svou šanci na přijetí.**

- Budoucí zaměstnavatelé tohoto přístupu žen mohou využít a přijetím ženy na manažerskou pozici tak ušetřit.
- Ženy mají obavy žádat o zvýšení mzdy nebo zlepšení dalších podmínek, protože mají **obavy o svoje místo**. To vše vychází z reflexe situace na trhu práce, kde ženy jednoznačně zjišťují svou nejistější pozici v porovnání s muži.
- Muži jsou lepší ve vyjednávání mzdových podmínek, protože mají jistější pozici a často více zjišťují nebo mají lepší přístup k informacím o mzdách ostatních.

Vnímají manažeři a manažerky způsob odměňování v jejich organizaci jako spravedlivý?

- Většina žen a někteří muži na manažerských pozicích si uvědomují existenci a nespravedlnost mzdového rozdílu.
- Naprostá většina žen tento rozdíl chápe jako nespravedlivý, muži mají velmi často vysvětlení v podobě nižšího pracovního výkonu žen nebo jiných preferencí žen a tak rozdíl považují za vcelku spravedlivý.
- Podle mužů za to můžou ženy samy, protože pro sebe nevyjednávají vyšší mzdu nebo mají jiné priority, např. dobrou atmosféru v práci a o mzdu jim tolik nejde.

Jak se v českých firmách zachází s informacemi o mzdách manažerů? Umožňuje důvěrnost manažerských smluv diskriminaci žen?

- Informace o mzdách manažerů jsou v českých firmách zcela důvěrné, protože jejich výše je často výsledkem vyjednávání a momentální situace firmy při přijímání konkrétního pracovníka/pracovnice.
- Mzdy jsou oficiálně tajeny, což však způsobuje **unikání informací nejrůznějšími nevhodnými kanály a přístup k těmto informacím je tak umožněn jen někomu.**
- **To vše zakládá potenciál nerovností a mzdové diskriminace.**
- Důvěrnost manažerských smluv otevírá cestu diskriminaci v prostředí, kde jsou manažerské schopnosti žen a mužů vnímány odlišně na základě genderových stereotypů. Navíc nedostupnost informací o možnostech a způsobech odměňování je přímou příčinou diskriminace žen.

Praktická doporučení

Podíl žen na vedoucích a řídicích pozicích

Pro ekonomické přežití/úspěch je důležité pochopit zkušenosti této významné a stále rostoucí části pracujících, do nichž bylo investováno vzdělání a úsilí. Organizace si nemohou dovolit nedostatečně využívat jejich nadání.

Pro dosažení většího podílu žen na vedoucích a řídicích pozicích se ukazuje jako klíčové:

- Rozšířit pobídky pro ženy - **vzory ženského manažerského úspěchu, mediální obrazy žen manažerek** (aby úspěšná žena manažerka přestala být vnímána jako zvláštní a výjimečná).
- Podporovat podnikové programy směřující ke zvýšení podílu žen v řízení, např. **mentoringové programy**: mladé nastupující absolventky mají k dispozici starší a zkušenou mentorku - manažerku na vyšší pozici v dané organizaci.
- Usnadňovat **uplatnění starších žen v oblasti managementu a řízení**:
 - nabízet rekvalifikaci, možnosti celoživotního vzdělávání
 - sledovat a **postihovat age (věkovou) diskriminaci** - např. inzeráty neopodstatněně udávající horní věkovou hranici, nedostatečně zdůvodněné propouštění starších žen a mužů, diskriminaci pracovníků a pracovníků starších padesáti let při výběrových řízeních na manažerská místa.
- Sledovat a postihovat diskriminační praktiky organizací - zejména dotazy při přijímacích pohovorech na plánování rodičovství a péči o děti, které jsou sice v současné době zakázané, ale přesto naprosto běžné.
- Bránit šíření stereotypů a negativních obrazů ženských schopností a dovedností – např. v reklamách a televizních pořadech; takovéto stereotypní spodobnění žen dále posiluje přesvědčení zaměstnavatelů o neschopnosti žen na vysoce odpovědných pozicích

Slad'ování práce a rodiny

Pro usnadnění slad'ování manažerské práce a soukromého života se jeví jako nutné na úrovni organizací:

- Podporovat možnosti **flexibilního uspořádání pracovní doby** v manažerských pozicích - možnost částečně vykonávat práci z domova, možnost určovat si pracovní rozvrh.
- **Minimalizovat přesčasovou práci ve večerních hodinách** - např. svolávat schůze zásadně v rámci oficiální pracovní doby; (např. v některých organizacích v zahraničí je používána praxe neumožňovat přítomnost zaměstnanců na pracovišti po osmé hodině večer).
- Organizovat **mimopracovní programy organizace tak, aby byly vhodné (i) pro rodiče s malými dětmi** (tj. nejen večírky a náročné sporty), aby nedocházelo ke zvýhodňování určitého typu zaměstnanců při vytváření neformálních sítí.
- **Podporovat programy na doplňování kvalifikace žen na rodičovské dovolené.**
- Poskytnout rodičům **možnost péče o dítě v místě pracoviště**, například v podnikových jeslích.

Stát může vstupovat do usnadňování slad'ování práce a rodiny na více úrovních. **Přímá podpora státu spočívá ve zřizování a přiměřené kontrole kvalitních služeb péče o děti:**

- Široce přístupné obecní školky a jesle

- **zrušení pevných dat nástupu dítěte a pevných věkových limitů** (tak, aby např. děti narozené v listopadu nemusely do školky nastupovat až v září následujícího školního roku po roce, kdy dovršily tři roky věku, tedy prakticky až ve čtyřech letech)
- **zrušení limitované doby** (nyní pět dní v měsíci), **po kterou může být dítě mladší tři let v jeslích bez ztráty nároku na rodičovský příspěvek** - například tak, aby výše příspěvku poměrně odpovídala době, kterou dítě tráví v jeslích (pokud chce matka či otec pracovat na poloviční úvazek, mohl/a by si tak ponechat polovinu příspěvku)
- **rozšíření počtu míst v jeslích a školkách** tak, aby skutečně mohla být naplněna potřeba všech rodičů, nikoli např. jen těch, kteří pracují na plný úvazek či jsou samoživitelé, jak je tomu nyní v některých oblastech.
- **Podpora zřizování soukromých jeslí** a školek (denní péče o děti) v režimu zákona č. 455/1991 Sb., ve středních a větších podnicích - např. upravením pravidel pro zřizování a provoz zdravotnických zařízení.
- **Zřízení certifikátu profesionální pečovatelky/pečovatele** pro osoby, které chtějí pracovat jako chůvy (tak, jak je tomu např. ve Francii).
 - certifikát by získaly jen osoby kvalifikované a důvěryhodné a svou práci by provozovaly jako živnost
 - rodiče najímající chůvu s certifikátem by měli jistotu, že dítě svěřují do dobrých rukou
 - práce chův by alespoň částečně přestala být provozována v rámci šedé ekonomiky.
- Konečně stát může pomoci **rozšířit rodičům jejich možnosti si tyto služby (typu "baby-sitting") pořídit** (např. pokládat náklady vynaložené na hlídání dětí za náklady práce - možnost zahrnout náklady na hlídání dětí do nákladů při vypočítání daně z příjmu)

Mateřská a rodičovská dovolená

V České republice je standardem velmi dlouhé přerušení práce z důvodů rodičovské dovolené. Tato doba se v posledním desetiletí stále prodlužuje, v současnosti až na tři i čtyři roky. Ženy mají často dvě děti, mohou tedy zůstat v domácnosti celkově až osm let.

Převzetí veškeré domácí práce ženou během mateřské dovolené postupně může vést **k nastolení či posílení tradičního modelu muže živitele a ženy pečovatelky, a to i mladých párů, které se původně dohodly na rovnějším podílu v péči o domácnost.** Vzhledem k délce trvání mateřské a rodičovské dovolené mají mladé páry dostatek času, aby si na takovéto tradiční rozdělení rolí zvykly, a tento zvyk se později jen obtížně mění.

Mateřská a rodičovská dovolená takto v současné podobě implicitně podporuje tradiční rozdělení rodinných rolí na muže živitele a ženu pečovatelku. Změnit situaci by mohlo:

- umožnění čerpat 24týdenní „mateřskou dovolenou“ i otcům a zároveň **zavedení několikátýdenního volna pro druhého rodiče** tak, aby otec (případně matka, pokud by na mateřskou dovolenou nastoupil otec) mohl pomoci manželce při rekonvalescenci po porodu a navázat blízký a pečující vztah s narozeným dítětem
- **reforma vyplácení rodičovského příspěvku** tak, aby si mohli rodiče vybrat, zda jej budou pobírat ve stoprocentní výši do věku čtyř let dítěte, jak je tomu nyní, nebo například v dvěstěprocentní výši do věku dvou let dítěte - **tak, aby se výše pobírané dávky poměrně přizpůsobovala času, po který bude pobírána**
 - to by motivovalo matky zůstat doma kratší dobu bez propadu životní úrovně rodiny a pak nastoupit dříve do práce a zároveň by to mohlo vést ke zvýšení podílu mužů využívajících rodičovskou dovolenou vzhledem k tomu, že jako překážku uvádějí nejčastěji finanční důvody
 - zvláště pro ženy manažerky, jejichž příjmy jsou nadprůměrné a navíc často nastupují jen na kratší rodičovskou dovolenou, může tato změna znamenat motivaci nepřerušovat nadlouho svou profesní aktivitu a využít navýšení příspěvku k zajištění

kvalifikované služby péče o děti, aby mohly alespoň částečně udržovat kontakt se svým pracovištěm

- vzhledem k omezení veřejných zdrojů by bylo prospěšné **případné zkrácení rodičovské dovolené ze stávajících 4 let na 2-3 roky**; další zkrácení by bylo prospěšné, pokud by šlo v souladu s podporou kvalitních služeb péče o děti
- jednoznačným přínosem by bylo **podporování střídání rodičů na rodičovské dovolené** po vzoru severoevropských zemí - například vyhrazení jedné čtvrtiny trvání rodičovské dovolené tomu rodiči, který nevyužíval zbylých tří čtvrtin; zahraniční zkušenosti ukazují, že toto opatření motivuje část mužů k nastoupení na rodičovskou dovolenou alespoň na určitou omezenou dobu, což může pomoci ke změně postavení muže v rodině a postoje veřejnosti k pečujícím mužům obecně.

Jako jednoznačně prospěšné ze strany zaměstnavatele se jeví poskytnutí možnosti udržet si během rodičovské dovolené kontakt s pracovištěm a zachovat si svou kvalifikaci. Firmy by tak měly být podporovány v:

- poskytování minimálních částečných úvazků svým zaměstnankyním - manažerkám na rodičovské dovolené
- nebo umožnění částečné externí spolupráce se svými zaměstnankyněmi - manažerkami na rodičovské dovolené
- a organizování kurzů sloužících k udržení a doplnění kvalifikace pro tyto ženy.

Větší zapojení mužů do péče o rodinu

Z hlediska zvyšování genderové rovnosti v rámci rodiny a dělby neplacené domácí práce je nutné podporovat programy cílené na **zvyšování aktivity mužů na vedoucích pozicích při kombinování pracovních a rodinných povinností.**

Ukazuje se, že pro dosažení genderové rovnosti na pracovišti a v rodině nestačí jen usnadňovat sladňování pracovních a rodinných povinností ženám; takováto jednostranná harmonizační opatření mohou dokonce působit kontraproduktivně, jelikož prohlubují vnímání žen jako nestabilní a ne tolik výkonné pracovní síly. **Řešením je naopak zapojování mužů do těchto aktivit a opatření, aby harmonizace práce a rodiny nebyla prezentována a vnímána jako záležitost žen - matek, ale jako záležitost obou rodičů.**

Co může pomoci?

- Informovat veřejnost o tom, že sladňování práce a rodiny je záležitost obou rodičů; že **i muži mohou omezovat či přizpůsobovat svůj pracovní čas a své momentální pracovní cíle tak, aby vyšli vstříc své rodině**
- **Při vytváření rodinných politik vzít v úvahu, že i muži jsou rodiči, a více je zacílit na tuto skupinu.**

Zahraniční zkušenosti ukazují, že pokud se muž zapojí do péče o dítě od samého začátku po jeho narození, vytváří si k němu vztah a získává pečovatelské zkušenosti, uchovává si častěji i nadále určitý podíl na těchto činnostech. **Zapojení otce do rané péče o dítě tak ústí v rovnější rozdělení neplacené práce v rodině.**

Ke změně stávající situace může přispět:

- zavedení **placené otcovské dovolené** v rozsahu alespoň dvou týdnů po narození dítěte,
- reforma institutu rodičovské dovolené tak, **aby byla její část** (podobně jako ve Švédsku, Norsku či Finsku) **rezervována pro „druhého“ rodiče**, tj. např. pokud matka dítěte nastoupí na tři čtvrtiny trvání rodičovské dovolené, poslední čtvrtina bude rezervována otci; pokud otec tuto část nevyužije, rodina na ni ztrácí nárok (více viz dále).

I relativně krátký čas, který by takto otec strávil péčí o dítě (případně i o jeho matku po porodu), **může změnit jeho chápání „domácí práce“ a zvýšit jeho budoucí podíl na výchově dětí.** Pro ženy manažerky to znamená změnu ve prospěch modernizovaného rodinného modelu.

Odstraňování nerovností mezi muži a ženami na řídicích pozicích v organizacích

Je nutné zpochybňovat a postihovat stereotypní přístup organizací ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním:

- **K ženám v manažerském prostředí nesmí být paušálně přistupováno jako k méně stabilní a výkonné pracovní síle** a od tohoto zjednodušeného očekávání odvíjet jejich finanční ohodnocení; mezi jednotlivými ženami existují významné rozdíly (někdy větší než mezi ženami a muži).
- **K mužům v manažerském prostředí nelze přistupovat jako k pracovníkům bez povinností a nároků soukromého života a rodiny** – i muži jsou (často) rodiči a organizace nemůže implicitně očekávat, že budou mít k dispozici neplacenou sílu (partnerku či manželku), která bude tyto povinnosti vykonávat za ně.
- Organizace **nesmí přistupovat k mužům stereotypně jako k více mobilní pracovní síle**; mobilita pracovníka se neodvíjí od jeho pohlaví, ale spíše od jeho celkové momentální životní situace.
- Organizace musí **vzít v úvahu soukromý život a závazky z něho vyplývající**, pokud vyžaduje od svých pracovníků (mužů a i žen) prostorovou mobilitu.

Je třeba zavést vzdělávací programy na rozhodovacích a manažerských pozicích:

- Nabídnout firmám a zejména vedoucím pracovníkům školení v problematice genderové rovnosti.
- Školení by nemělo pouze informovat o tom, kde všude může docházet k nerovnostem a diskriminaci a o kulturní zakotvenosti genderových rolí, kterou lze změnit, ale i o **možném profitu pro konkrétní firmy** při podpoře rovnosti a rovných příležitostí.
- Vhodné je **motivovat manažery** a podporu genderové rovnosti hodnotit jako součást pracovního výkonu.

Vhodné je provést genderový audit v podnicích a firmách, který odhalí slabá místa a nerovnosti, které si často ani samo vedení, přesvědčeno, že zachází s muži a ženami zcela rovnoprávně, neuvědomuje. Součástí genderového auditu pak je **návrh řešení, školení a vypracování programu, jak dosáhnout genderové rovnosti** v konkrétním podniku. Výhodou genderového auditu je, že probíhá na základě konkrétních potřeb a podmínek dané firmy a připraví řešení, které opět bude odpovídat reálné situaci.

Firma by se měla jasně a veřejně prohlásit za firmu podporující rovnost příležitostí žen a mužů. Podmínkou toho je výše zmíněné školení, které vedení firem osvětlí, jak je genderová rovnost prospěšná i z hlediska ekonomického zisku pro firmy.

Je třeba se zaměřit na proces výběru, přijímání a povyšování pracovníků tak, aby byla šance žen na přístup ke všem zaměstnáním a pozicím co nejvyšší a snížena segregace práce podle pohlaví. Při přijímání, výběru a hodnocení pracovníků je třeba se zaměřit na:

- **Inzerce volné pozice.** Znamená to např.:
 - Posoudit, zda není inzerce více zaměřena na jedno pohlaví nebo jakkoli ovlivněná genderovými stereotypy.
 - Podpořit muže i ženy, aby se na pozici hlásili.
 - Rozšířit oblasti hledání pracovníků.
 - Připravovat na školách a univerzitách kampaně, které by přitáhly ženy k netradičním povoláním a pozicím.
- **Popis pracovní pozice a povinností a odpovědností, které se na ni váží.** Je možné např.:
 - Zhodnotit popis a požadavky určité pozice z hlediska toho, zda se nezaměřují stereotypně na jedno pohlaví.
 - Klást menší důraz na formální vzdělání a větší na osobnostní charakteristiky a schopnosti.
 - Více hodnotit „měkké“ dovednosti, např. práce a jednání s podřízenými a klienty.
- **Proces výběru. Je třeba zajistit:**
 - Transparentní výběrové procedury s jasně danými a všem známými pravidly.
 - Aby byli uchazeči hodnoceni výhradně podle profesních požadavků.
 - Co nejvyrovnanější zastoupení mužů a žen ve výběrových komisích a týmech.
 - Trénink o rovnosti příležitostí mužů a žen pro pracovníky vybírající uchazeče.
 - **Podmínky a pravidla povyšování** do manažerských pozic by měly být konkrétně popsány a známy všem pracovníkům (např. vyvěšeny na intranetu firmy apod.).
- **Oblast rovného zacházení:**
 - Nabízené pracovní podmínky vázící se k výkonu určité pozice by měly být zcela **veřejné a známé všem uchazečům i pracovníkům** na všech pozicích ve firmě.
 - Firmy by měly ověřit (např. formou genderového auditu), **zda jsou pracovní podmínky nastaveny spravedlivě pro všechny pracovníky a nedochází k nerovnostem zejm. u pracovníků, kteří vykonávají stejnou pozici.**
 - **Pracovní povinnosti, kompetence a odpovědnosti by měly být co nejpodrobněji popsány** pro každou pozici a zveřejněny.
 - Způsob a podmínky vyjednávání pracovních podmínek by měl být **ustavený (formální) proces**, jehož procedura by měla být všem známa.

Odměňování pracovníků (včetně manažerů) by mělo být v rámci firmy zcela transparentní.

- **Pravidla** odměňování a jednotlivé složky mzdy by měla být **zcela transparentní, dostupná v psané podobě** a na v rámci firmy dostupném místě (např. na intranetu firmy).
- **Mzda**, resp. její rozsah na základě přesně daných indikátorů **alokovaná na určitou pozici by měla být zveřejněna** všem zúčastěným přijímacího procesu **před přijímacím řízením.**
- Informace o možných **benefitech a dalších složkách mzdy a pravidla jejich udělování by měly být stejně tak přístupny všem.**

Stav, kdy jsou mzdy tajeny, vyvolává již sám o sobě pocit existující nerovnosti a nespravedlnosti.

A to nejen za strany zaměstnanců, ale i z dalších důvodů v zahraničí sílí tlaky ze strany institucionálních investorů a odborů žádající povinné zveřejňování rozdílů v platech. V současnosti jsou v České republice zveřejňovány souhrnné náklady na mzdy vedení firem a odměny členů statutárních orgánů u společností, které jsou na veřejném trhu.

Vhodné by bylo **zveřejnit v rámci určité úrovně pozic mzdy** tak, aby všichni měli srovnání.

Výzkumné směry

Provedený výzkum, by se měl stát základnou pro další statistické a sociologické měření a zkoumání - rozdíly mezi příležitostmi mužů a žen stále existují a v posledních letech se i prohlubují (zjm. oblast pracovních příjmů). Prosazování principu rovných příležitostí bude v sociálních a ekonomických vztazích ČR ještě dlouhodobé. To vyžaduje soustavné sledování faktorů nerovnosti na různých úrovních, **monitoring pozitivních či negativních trendů vývoje, změn kritických oblastí nerovnosti, výsledků celospolečenského prosazování rovnosti a jejich reflexi.**

Problematika rovnosti pohlaví v ekonomických vztazích se nejvýrazněji projevuje v oblasti individuálně smluvních vyjednávání o zaměstnání a výdělku, tj. v segmentu manažerského trhu práce, kterého se účastní vysoce kvalifikované pracovní síly. Výzkumy v segmentu manažerů narážejí na obtíže při rekrutování respondentů a respondentek, vzhledem k jejich časové vytíženosti a exkluzivitě prostředí, ve kterém se pohybují, proto existuje řada problémových okruhů jako témat na další samostatné studie a směřování pokračování tohoto výzkumu:

- V dalších fázích výzkumu v oblasti rovných příležitostí mužů a žen je možné doporučit realizaci **kvantitativního šetření v segmentu managementu**, s cílem zjistit kde, v kolika procentech se muži/ženy s problémy zjištěnými kvalitativními sondami setkávají.
- Pro podrobnější prozkoumání rozdílů v odměňování manažerů a manažerek v nejvyšších pozicích složit **vzorek jen z top manažerů ve velkých, resp. kapitálově nejvýznamnějších společnostech** z důvodů vysoce specifických forem odměňování (individuální dohody, tlak na snižování základní složky mzdy a růst důrazu na variabilní, nemzdová plnění, opční programy pro manažery, specifické programy odměn...).

1. Gender v managementu ve světových sociologických teoriích a empirických výzkumech

Nízký podíl žen v řídicích a rozhodovacích pozicích v organizacích je statisticky průkazným a nezpochybnitelným faktem, a to ve všech oblastech a odvětvích lidské organizační činnosti. Přesto tomu není tak dávno, co tato nerovnováha začala být konceptualizována jako problematická a nesamozřejmá. Nižší zastoupení žen v managementu souvisí s celkovým uspořádáním pracovního trhu, který je lépe nastaven pro osoby bezdětné a primárně se věnující pracovní sféře, resp. se strukturou společnosti vůbec, což je zřetelné právě při pohledu na způsoby péče o děti a na rodinné politice. Tyto oblasti jsou komplexně provázané na základě genderových stereotypů, které vykazují muže spíše do oblastí veřejné a ženy do oblastí soukromé, a to na základě jejich předpokládaných vlastností i osobních motivací.

V obecném povědomí i ve většině odborné literatury o managementu je manažerská funkce pokládána za neutrální a o genderových vztazích se nehovoří. Teprve v posledních letech určitá část sociologické produkce poukazuje na to, že na vedoucích postech v organizacích převažují muži a že i muži mají svůj gender, který vstupuje do hry v manažerských a organizačních praktikách. Oblast managementu je ve skutečnosti protkána maskulinními ideologiemi a hodnotami, přičemž centrální je obraz racionálního, objektivního a výkonného muže zastupujícího v organizaci patriarchální hlavu rodiny. Součástí této maskulinní etiky práce je představa nepřerušované vzestupné dlouhodobé kariéry v rámci jedné organizace, podporující konstrukt „živitele rodiny“ a vyžadující dlouhou denní osobní přítomnost v zaměstnání.

1.1 Ženy v organizacích a bariéry jejich profesionálního postupu

V našich myslích jsou pevně zakořeněny normativní představy o rozdílné povaze žen a mužů (a o podobnosti žen mezi sebou a mužů mezi sebou) a také o jejich zcela odlišných společenských rolích. Přestože jsou tyto tzv. **genderové stereotypy** - paušálně uplatňovaná zobecňující tvrzení o mužích a ženách - stále přítomné, odporují běžné zkušenosti naznačující mnohem vyšší rozmanitost chování a vlastností žen a mužů. I tak ale mohou ovlivňovat nejen uspořádání osobního života, ale i vlastnosti pracovního trhu, dotýkají se navazujících služeb, společenských zvyklostí a promítají se i do související legislativy.

Na trhu práce se tak výrazně uplatňují genderové stereotypy, které bez ohledu na vysokou kvalifikaci i celkovou zaměstnanost českých žen považují pracovní sféru v první řadě za mužskou doménu. Ženám je přisuzována sféra soukromá/rodinná-péče o děti a o domácnost, často se k tomu přidává i péče o nemocné či staré členy rodiny.

Pracovní prostředí tyto společenské stereotypy může odrážet; například tím, že jeho uspořádání vyhovuje lépe člověku bezdětnému, resp. člověku, který má relativně méně domácích či rodinných povinností. Problémem může být i to, že ačkoliv pracovní prostředí chápeme většinou jako neutrální, ve skutečnosti lépe vyhovuje mužům a mužskému stylu života. Na základě stereotypů jsou muži častěji chápáni jako vhodnější zaměstnanci než ženy [McElhinny, 1998, cit.dle Mills, 2003], a to bez ohledu na zhodnocení situace konkrétního člověka. **Tradičně chápáné a určené charakteristiky mužství jsou a priori považovány za normu, které se ženy musí přizpůsobit.** Dané chování často není vnímáno jako maskulinní, ale jako profesionální - jako způsob, jak se musí daná práce vykonávat, jak to musí být na pracovišti uspořádané.

Z existence genderových stereotypů vyplývá, že pro ženy, které se chtějí v zaměstnání prosadit, může být složité sladit všechny svoje životní role, a to nejenom vzhledem k předpokládanému rodičovství. To může být samo o sobě zaměstnavateli často chápáno jako handicap; např. po dlouhou dobu existovaly, a pravděpodobně i přes zákaz nově

zakotvený v Zákonu o zaměstnanosti [2004] existují, tendence ženy diskriminovat kvůli (předpokládanému) mateřství již u přijímacích pohovorů.

Zjištění, že na vedoucích pozicích se častěji setkáváme s muži než s ženami je často chápáno jako fakt, který není třeba zpochybňovat. Je nutné zdůraznit, že počet žen na vedoucích pozicích jednoznačně není ovlivněn pouze motivací a schopnostmi konkrétních žen, ale i celým souborem **bariér, které jsou součástí pracovního prostředí.**

K těmto bariérám patří v první řadě fakt, že **pracovní prostředí je lépe nastavené pro mužské role** (na základě genderových stereotypů se například předpokládá, že muži jsou více motivovaní, dokáží se na práci lépe soustředit atp.). Ženy se musejí takto nastaveným podmínkám přizpůsobovat a jsou předem chápány jako méně vhodné. Navíc **rodinné povinnosti** jsou stále kladeny především na ženy. U žen tak současné podmínky často znamenají jistou rezignaci na pracovní realizaci, u žen s vyšším vzděláním se potom tato situace může promítat například do rozhodnutí o počtu dětí.

Ženy, které se přesto chtějí kariéře věnovat, se v podstatě musí smířit s danými pravidly a s tím, že pracovní prostředí lépe vyhovuje mužům a prosadit se i v takové pracovní kultuře nebo se musí rozhodnout pro nejjednodušší a ne vždy vstřícně přijímané řešení vydat se na komplikovanou cestu spočívající v změně zažitých způsobů organizace pracovní sféry.

Známým pojmem v souvislosti s bariérami znesnadňujícími ženám postup na vyšší pozice je **skleněný strop**. Bylo pozorováno, že ženám se mnohdy podaří vystoupat ve firemní hierarchii relativně vysoko, najednou však postup ustane, jako kdyby měly nad hlavou „skleněný strop“ - neviditelnou, ale přesto existující bariéru. Překážky v ženské manažerské kariéře působí například ve smyslu nerovnosti v přístupu k zaměstnání či vzdělávání, což může problematizovat například prosazení žen v některých odvětvích, na některé vyšší pozice nemusí být ženy vůbec přijímány. Souvisejícím problémem je **horizontální segregace pracovního trhu podle genderu**, ženy směřují do feminizovaných odvětví, resp. typicky ženských odvětví (tento komplexní problém bývá někdy uváděn pod pojmem skleněné zdi) a častěji pracují spíše na „servisních“ pozicích než na řídicích.

Do dalšího souboru překážek, se kterými se podle odborné literatury zabývající se touto problematikou ženy na řídicích pozicích setkávají, patří tzv. **bariéra odlišnosti**, což znamená že manažeři si stereotypně vybírají takové uchazeče, kteří se od nich příliš neodlišují. V některých firmách také mohou fungovat tzv. **old-boy's network** - sítě neformálních vztahů mezi muži. Neformální vazby a povyšování na jejich základě považuje za jednu z hlavních příčin nízkého zastoupení žen v managementu např. Valbjorn [2004] v jedné ze svých případových studií zaměřených na analýzu personální politiky vzhledem k dodržování genderové rovnosti. Další bariéry spočívají na základě genderových stereotypů zakotvených v nespolehlivosti a nevhodnosti žen pro vedoucí pozice. Výzkumy ukázaly, že manažeři skutečně asociují muže a maskulinitu s produkcí a racionalitou, že v současných organizacích převládá paternalismus a „mužsky“ laděná neformálnost točící se kolem sexistických vtipů, konzumace alkoholu a sportu [Collinson et al. 1987].

Komplikace může způsobovat i fakt, že ačkoli je organizační prostředí a priori pokládáno za sexuálně neutrální, ve skutečnosti je **silně sexualizované**, přičemž mužská sexualita ovlivňuje většinu interakcí v organizaci a ženy se mohou stávat její obětí. Příkladem může být sexuální obtěžování na základě principu „něco za něco“, kdy je samozřejmě problematičtější ze strany nadřízeného vůči podřízené, protože je to běžnější situace. Namísto profesního růstu je tedy ženám relativně častěji nabídnuta pouze alternativa, kdy mohou postoupit pouze na základě poskytnutí určitých služeb svému nadřízenému. S podobným problémem se muži musí vyrovnávat méně často.

Vlivem genderových stereotypů dochází k mnoha dalším situacím, které ženám problematizují postup na vyšší pozice. V první řadě to může být rozšířený předpoklad, že ženy o takové pozice vůbec nestojí, realizují se přece v rodinné sféře. Na to navazuje

představa, že žena vedoucí funkci nemůže zvládat. Ať už kvůli mateřským povinnostem nebo proto, že je povaha žen chápána jako méně vhodná; ženy jsou považovány za více emocionální, se sklony k hysterii, příliš jemné, upovídáné. Ze zkušeností vyplývá, že i díky vlivu takových stereotypů je pro muže o něco snadnější získat autoritu. Například manažerovi se nemůže stát, že si ho obchodní partneři spletou se sekretářkou [Křížková, 2004].

V odborné literatuře se někdy mluví o tzv. **efektu eskalátoru**, který umožňuje mužům rychlejší postup na vyšší pozici vyloučením žen - nejsou brány v úvahu jako možné manažerky, není jim nabízeno vhodné vzdělání či školení nebo nejsou motivovány k postupu. Na rozdíl od mužů, u kterých se často automaticky předpokládá, že na vyšší pozici budou chtít postoupit. Dalším problémem je, že v prostředí, kde převažují muži, se ženám relativně často může stát, že se dostanou do **pozice tzv. tokenů**, tedy jakýchsi symbolů své skupiny. Jakoby v sobě taková osoba kumulovala většinu běžně připisovaných genderových stereotypů. V praxi to znamená, že i když se manažerky snaží nepůsobit příliš žensky, to je vnímáno spíše jako handicap, neustále jsou jim ženské charakteristiky připisovány [Kanter 1977].

1.2 Muži a práce

Počínaje knihou Rosabeth Kanterové z roku 1977, mnohé sociologické analýzy [Cockburn 1983; Walby 1986; Pringle 1988 ad.] odhalily, že klasický model celoživotní, nepřerušované kariéry na plný úvazek a model živitele rodiny jsou ve své podstatě maskulinní a zdůraznily genderovou povahu mocenských vztahů v soudobých organizacích. Zároveň upozornily na fakt, že **placená práce je základním zdrojem mužské identity**, statusu a mocenské pozice. Placená práce nepřináší jen materiální či sociální pohodlí nebo příležitost k vykonávání moci; je to primárně nástroj pro osobní projekt hledání smyslu sebe sama. Subjekt se stává individuem částečně zkrze své zaměstnání. Zaměstnání mu poskytuje okamžitou sociální nálepku, která je snadno čitelná pro ostatní. Zároveň dává jasnou náplň času, která zajišťuje kontinuitu a zbavuje existenciální úzkosti. Je podstatné si uvědomit, že placená práce byla v historii řízena, organizována a z větší části vykonávána muži - a proto má zásadní vliv na definice a performance maskulinity. Přes všechny změny, ke kterým došlo v ekonomice a na pracovním trhu 20. století, placená práce je stále úzce spjata s hodnotami vycházejícími z představy „správného mužství“. **Maskulinní hodnoty pronikají organizačními kulturami a staví ženy a femininitu do pozice „jinakosti“** [Whitehead 2002: 130]. Nejvýmluvnějším příkladem jsou právě muži v managementu: analýzy současného managementu ukazují, že manažerské praktiky se zakládají na určitých genderových předpokladech a rozhodně nejsou objektivní. Úspěšný manažer by měl být autoritativní, paternalistický, podnikavý, ambiciózní, racionální, neemocionální a vzdálený. Přestože tyto požadavky nevylučují a priori ženy, jsou v souladu s dominantním chápáním mužskosti, a tudíž poskytují vzor, podle kterého se mužští jedinci chovají jako manažeři a jako muži zároveň, zatímco pozice žen je mnohem obtížnější, jelikož obecné představy o ženském genderu a sexualitě stojí proti těmto požadavkům. Ženy v managementu proto mají „schizogenní“ vztah k organizačnímu prostředí, jelikož se po nich chce, aby zastávaly protichůdné role ženského genderu a mužského bytí v organizaci [Gherardi 1995].

Přes současnou vysokou účast žen na pracovním trhu mnohé studie ukazují, že práce má stále pro muže a pro ženy jiný význam. Zatímco ženy konstruují svou osobní a sociální identitu ve více oblastech zároveň, pro muže je převažujícím zdrojem identity právě vykonávání placené práce a náležitost k organizaci [Cheng 1996: xiv]. Jejich profesionální identita totiž podmiňuje a ovládá i další složky jejich osobní identity: například **otcovství je stále mnoha muži chápáno v první řadě jako povinnost ekonomicky zajistit své děti a rodinu**, a to i přesto, že ve skutečnosti je naprostá většina rodin nejen v České republice, ale i v jiných evropských zemích závislá na dvou příjmech obou partnerů. Selže-li ale takovýto

muž v zaměstnání, automaticky to pro něj znamená selhání i v soukromé oblasti jeho života. Proto je také pro většinu mužů obtížné přistoupit na model zaměstnání na částečný úvazek: nejenže tento typ zaměstnání neposkytuje dostatečný základ pro afirmaci mužské identity, navíc ani neumožňuje takový výdělek, který by dovolil zajištění rodiny [Sheridan 2004:215].

Změny, ke kterým v organizacích došlo v posledních dvou desetiletích - zplošťování organizační struktury, decentralizace, zvýšení flexibility, nejistoty a nestability a nástup nových jemnějších manažerských stylů - zpochybňuje toto pevné a dominantní postavení mužů v organizacích a jsou mnohými muži vnímány jako hrozba. Jejich rezistence se často obrací proti přítomnosti žen v organizacích. **Maskulinní praktiky a machismus se stávají součástí strategií přežití v organizaci.** Muži se v zaměstnání přestávají cítit bezpečně a to ohrožuje jejich sebepojetí jako živitelů rodiny, na němž je stále u většiny z nich založena jejich identita. Zejména na nižších pozicích jsou z nárůstu nejistoty viněny ženy společně s programy zajišťující rovné příležitosti obou pohlaví. V protireakci se muži uchylují ke starým tvrdým manažerským stylům charakterizovaným paternalismem, autoritářstvím a informalismem [Maile 1999: 150-157].

Rob Gofee a Nigel Nicholson [1994] na druhou stranu nabízejí poněkud optimističtější pohled na důsledky zmiňovaných organizačních změn a analyzují je v termínech *psychologického kontraktu*. Decentralizace, *downsizing* a nejistota znamenají konec tradičně chápané kariérní dráhy - celoživotního vzestupného pravidelného a předvídatelného postupu v rámci jedné firmy. **Výsledkem je model kariéry podobající se kariérnímu vzorci převažujícímu u žen: dráha je přerušovaná, ne nutně vzestupná, časté jsou přesuny mezi různými zaměstnavateli stejně jako periody nezaměstnanosti.** V ženských kariérních dráhách jsou tyto charakteristiky dány rodinnými a domácími povinnostmi a tím, že v rodině je často kladena přednost na mužovu profesní dráhu. Pro ženy proto tyto změny nepřinášejí mnoho nového, zatímco pro muže znamenají konec jejich kariérních představ a očekávání. Autoři si uvědomují, že nové podmínky stále ženy znevýhodňují: intenzivnější a kratší kariérní dráhy a vysoké pracovní a časové nároky ztěžují kombinaci práce a rodiny. Na druhou stranu ale předpokládají, že nový vývoj v organizacích se odrazí ve změněných prioritách pro muže: vzhledem k tomu, že profese již neposkytuje takové uspokojení jako dřív, budou klást větší důraz na soukromý život a ochranu mimopracovních identit. Pro ženy by tak mělo být snazší nalézt partnera, který nebude svými prioritami ohrožovat jejich vlastní profesní rozvoj. Zhoršené podmínky navíc vyústí v poznání, že dvě kariéry v rodině představují určitou pojistku v době pracovní nejistoty [Gofee, Nicholson 1994: 83-89].

Součástí výše zmiňovaných změn v prostředí organizací je ale i zpochybnění samotného spojení práce, managementu a maskulinity. Podle Deborah Kerfootové a Davida Knightse [1996] si vznik nových „štíhlých“ struktur vyžádal oslabení vertikálních linií kontroly a rozbití tradičních funkčních uskupení a specializací managementu. Konvenční formy manažerské kontroly byly problematizovány. V důsledku toho **úspěch moderního manažera spočívá do značné míry na jeho schopnosti vést a vyjednávat v užších skupinách zaměstnanců pomocí svého osobního vlivu a mezilidských dovedností.** Dovednosti v mezilidských vztazích, které nyní organizace vyžadují, jsou v obecném povědomí spojovány spíše s femininitou nežli s maskulinitou, což by mělo znamenat výhodnější výchozí postavení pro ženy v managementu. Autoři ale zároveň poukazují na to, že sociální dovednosti mohou být přivlastněny a instrumentalizovány ve shodě s maskulinními ideologiemi a praktikami, které tradičně prostupují svět managementu [Kerfoot, Knights 1996: 93-97].

Výsledky zahraničních výzkumů také poukazují na to, že hierarchická a genderovaná povaha moci v managementu by neměla být chápána jako homogenní či monolitická. **Existuje velké množství odlišností mezi muži v managementu,** které odrážejí a posilují

možnosti soupeření a konfliktu. Je tedy třeba mít na zřeteli odlišnosti mezi jednotlivými muži (zároveň ale i dávat pozor na to, aby tento důraz na odlišnosti neodvedl pozornost od obecnosti mužské nadvlády nad ženami) [Collinson, Hearn 1995: 1-23]. Dále je třeba si uvědomit, že genderové stereotypy a neochota řešit konflikt rolí ve smyslu „kariéra vs. rodina“ znevýhodňuje nejenom ženy, které by při jiném pojetí pracovního prostředí chtěly a dosahovaly vyššího postavení, ale i muže, kteří by rádi lépe kombinovali svoje životní role.

1.3 Harmonizace práce a soukromého života na manažerských pozicích

Jak bylo řečeno, jedním a pravděpodobně největším zdrojem nerovností mužů a žen v řídicích pozicích je problém nutnosti harmonizace práce a rodiny, přičemž v souladu s genderovými stereotypy se jaksi předpokládá, že tento problém se týká primárně žen. Soudobá sociologická teorie ukazuje, že **požadavky pracovního trhu a požadavky partnerského a rodinného života jsou ve své podstatě protichůdné**: pracovní trh vyžaduje ničím nevázané individuuum, které organizuje svou životní biografii podle požadavků zaměstnavatele a ne podle svých soukromých závazků [Beck, Beck-Gernsheim 1995: 6]. Zatímco tradiční rodinný model předpokládal soužití dvou jedinců, z nichž jeden (zpravidla muž) podřizuje svůj život pracovnímu trhu a ten druhý (zpravidla žena) požadavkům rodiny a domácnosti, v současné době usilují obě pohlaví o uplatnění na pracovním trhu. Od žen se ale dále částečně vyžaduje, že svou profesionální dráhu podřídí rodinným a partnerským zájmům, jelikož jakmile oba partneři kladou své vlastní profesní zájmy na první místo, uspokojivý partnerský a rodinný život je za stávajících podmínek pracovního trhu jen obtížně možný. Nerovnost mužů a žen je podle Becka a Beck-Gernsheim takto vtělena přímo ve fungování industriální společnosti. Podmínkou námezdní práce, na níž je industriální společnost založena, je existence rodiny, kde mají jednotlivá pohlaví rozděleny role, potažmo práci. **Námezdní pracovník totiž nutně předpokládá existenci někoho, kdo pečuje o jeho domácnost a o děti.** Muž tak pracuje ve „veřejném“ sektoru za peníze a žena v „soukromém“ sektoru (v domácnosti) zadarmo. Tato pozice žen pak jednoznačně implikuje jejich podřízené postavení [Beck, Beck-Gernsheim 1995: 23]

V dnešní době tak dochází k míšení dvou modelů: na jedné straně žijeme ve světě industriálním, který předpokládá, že jeden z partnerů je ekonomicky závislý a pracuje bezplatně v domácnosti, na druhé straně však trh práce (a zejména jeho manažerský segment) pobízí všechny k tomu, aby byli soutěživí a individualističtí. Požadavky trhu práce a rodiny se tak nevyhnutelně střetávají [Beck, Beck-Gernsheim 1995:27]. Podle Becka a Beck-Gernsheim se na klasickém „industriálním“ rozdělení genderových rolí muž-živitel, žena-pečovatelka a hospodyně za posledních 20 let téměř nic nezměnilo. **Muži sice navenek uznávají rovnoprávnost žen, ovšem zůstávají přesvědčeni, že rovnost pohlaví je slučitelná s dosavadním modelem rozdělení práce** [Beck, Beck-Gernsheim 1995:20]. Nechtějí akceptovat, že pro ně bude zrovnoprávnění žen znamenat případnou rezignaci na pracovní kariéru, více soutěživosti a rozhodně více práce v domácnosti. Ženám tato situace ale stále častěji nevyhovuje, přičemž muži většinou nejsou v praxi schopni změnit své rodinné a partnerské chování a to vede k destabilizaci partnerského vztahu. Partnerské problémy jsou pak vnímány jako soukromé selhání, ale ve skutečnosti jsou výsledkem strukturální inkongruity. Je však opět nutné dodat, že ani muži nejsou ti, kdo na tomto systému jednoznačně vydělávají. Muži se zpravidla musí plně podrobit požadavkům zaměstnavatele, protože jejich prioritou je uživit rodinu. „Mužská kultura je tak zároveň utlačovaná i utlačující.“ [Beck, Beck-Gernsheim 1995: 152]. Toto vše platí v manažerském prostředí ve zvětšené míře, vzhledem k tomu, že manažerská práce se vyznačuje požadavkem na maximální výkonnost a časové investice.

Podle americké socioložky A. R. Hochschild [1997] se sféry domácí a pracovní v posledních 30 letech značně proměnily. Práce se stává stále důležitějším aspektem života,

okolo něhož se točí vše ostatní a který ovlivňuje zásadním způsobem soukromý život. Zaměstnavatelé si ve snaze zůstat konkurenceschopní uzurpují stále více a více času svých pracovníků a lidé se tak dostávají do tzv. „time-bind“ (časově bezvýhodné situace). Jelikož tráví stále víc času v práci, na rodinu a soukromý život jim zbývá daleko méně času, než by si přáli. Ti, kdo pak nejvíce doplácí na zvyšování produktivity firem, jsou ti nejbezbrannější - děti, nemocí a staří lidé [Hochschild 1997: xxv].

Vztah mezi sférami práce a rodiny je stále více problematický a v souvislosti s rostoucími nároky firem na pracovní nasazení svých zaměstnanců se tento vztah stává vysoce konfliktním. Podle voluntaristické teorie preferencí britské ekonomky Catherine Hakim [2000] jsou **tyto dva světy naprosto kontradiktorní a neslučitelné a záleží tedy na vlastních preferencích, kterou sféru si člověk označí jako důležitější a kterou jako vedlejší**. Oproti tomu podle jiných autorů (např. R. Crompton, A. R. Hochschild, U. Becka a H. Bradley) jsou tyto sféry **sice konfliktní, ale slučitelné - ovšem za předpokladu jistých opatření a kompromisů**, jako je dostatečná nabídka „family-friendly policies“ v zaměstnání a větší zapojení mužů do péče o děti a domácnost. H. Bradley ukazuje, že i když ženy v současné době získaly přístup k ekonomickým zdrojům a jejich mocenský vliv zdaleka není nezanedbatelný, přesto stále existuje segregace a genderová exkluze na pracovištích. Prvním důvodem je, že tyto překážky ženám staví muži tím, že zakládají pravidla a normy na pracovištích. Druhým důvodem je přetrvávající zodpovědnost žen za domácí práce a péči o děti.

2. Muži a ženy na řídicích pozicích v České republice

České ženy patří v evropském měřítku k pracovně nejvytíženějším. Tvoří polovinu pracující populace a polovina z nich pracuje více než 40 hodin týdně. Na řídicích pozicích však tvoří necelou třetinu všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen. Pouze 4 % žen dosahují nejvyšších pozic vedoucích řídicích pracovníků. Charakteristická je také genderová mezera mezi platy žen a mužů.

Pokud se blíže podíváme na trh práce v ČR, zjistíme, že je silně segregován podle pohlaví. Prezidenty velkých průmyslových podniků jsou v naprosté většině muži, naproti tomu ředitelkami hotelů, různých podniků, které se zabývají spíše službami, jsou naopak ženy. Existuje poměrné pravidlo, které je možné zobecnit na český trh práce a které zní: obory, kde výrazně převažují muži, kopírují obecnou nerovnost na trhu práce. To znamená rozdíl ve mzdách kolem 30 %. Naproti tomu ve feminizovaných oborech (např. ve zdravotnictví, školství, hoteliérství, pohostinství) často nejvyšší pozice zastávají muži a zpravidla jsou tyto muži ohodnoceni za to, že jsou v menšině a že jsou ochotni v těchto oborech pracovat. Velmi často jsou ohodnoceni až o 100% vyšší mzdou než ženy na stejné řídicí pozici.

České ženy tvoří 28 % zaměstnaných na pozicích zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků, což je 4 % zaměstnaných žen. V rámci mužské zaměstnanecké populace tvoří muži v řídicích pozicích 8 % (Česká statistická ročenka 2004).

Hlavní třída 1 „zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci“ zahrnuje podle klasifikace KZAM zaměstnaní, jejichž hlavní pracovní náplní je:

- a) plánování, formulování a určování politiky, zákonů, pravidel a předpisů vlády, zákonodárných shromáždění nebo
- b) plánování, formulování, organizace, koordinace, kontrola a řízení podniků, organizací a společností včetně jejich vnitřních organizačních jednotek.

Podíl žen na managementu odpovídá feminizaci odvětví, která je vysoká v terciéru a tedy nepodnikatelské sféře. Účast žen na řízení ve službách dosahuje 2/3. Ve výrobních odvětvích I a II. sektoru se podíl žen na zaměstnancích v podnikatelské sféře pohybuje kolem 2/5 a v managementu cca 1/3. V horizontu let 2000 - 2004 jejich účast na řízení podnikatelských organizací vykazuje stoupající tendenci.

T a b u l k a 1 Podíl žen na řízení v podnikatelské sféře v letech 2000 a 2004 v %

	2000	2004	2004-2000 v p.b
I. řídicí úroveň-vedoucí org.	47,06	41,73	- 5,33
II. řídicí úroveň-náměstci	18,60	27,75	+ 9,15
III. řídicí úroveň-vedoucí útvarů	27,17	34,93	+ 7,75

Poznámka: Odhad VÚPSV; roční změna metodik, obtížná časová nesrovnatelnost.

Pramen: Vlach, J. 2005. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV. 53 s., lit., obr., tab., příl.

Pracovní příjmy manažerů se odvíjí nejen od složitosti a odpovědnosti práce. Na jejich utváření se podílí řada dalších faktorů: významná je souvislost s výdělkovou hladinou řízené organizace, do které se promítají vlivy velikosti organizace, odvětvové příslušnosti a postavení na trhu.

Převážná část manažerek se koncentruje jak v podnikatelské tak nepodnikatelské sféře do organizací s nižším průměrným výdělkem - do 20 000 Kč měsíčně, tj. mimo špičkové organizace s nadprůměrným výdělkem. Přesto tyto rozdíly v rozdělení žen a mužů v managementu nemohou vysvětlit vysoké rozdíly ve výdělcích v neprospěch žen, které jsou výrazně vyšší než u řadových zaměstnanců- viz následující tabulka.

T a b u l k a 2 Relace manažerských výdělků žen k mužům v roce 2004 v %

	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
podnikatelská sféra	31,94	53,37	60,81
nepodnikatelská sféra	78,11	87,39	64,69

Pramen: Vlach, J. 2005. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV. 53 s., lit., obr., tab., příl.

Výzkumy provedené Sociologickým ústavem AV ČR odkrývají názory české veřejnosti na zaměstnanost žen na trhu práce. Podle Výzkumu veřejného mínění o postavení žen na trhu práce (SoÚ AV ČR 2003) dvě třetiny populace soudí, že muži mají lepší možnost získat vedoucí místo než ženy. Naprostá většina populace (90% mužů i žen) vidí příčiny v tom, že **ženy musí zvládat rodinu, péči o děti a podobně**. Je zajímavé, že důvody týkající se schopností, vzdělání či nedostatku autority jsou citovány poměrně nízkým podílem populace (10 - 20 % žen, 35 - 45 % mužů). Dá se říci, že v dlouhodobém měřítku jsou tyto důvody odsouvány do pozadí, a to jak muži tak ženami. Do poloviny 90. let byly tyto důvody, proč ženy nedosahují takových výsledků jako muži, citovány mnohem častěji. Oproti tomu vzrostla důležitost důvodu, který můžeme nazvat jako struktura trhu práce (70 – 80 % žen, 60 - 70 % mužů). Jde o zaměstnaneckou politiku, na základě které jsou zvýhodňováni muži.²

2.1 Kvalitativní výzkum českých manažerů a manažerek

Kvantitativní údaje vycházející z dostupných statistik a výběrových šetření potvrzují platnost mnohých výše představených teoretických předpokladů. Neumožňují ale proniknout do procesů odehrávajících se v současném českém manažerském prostředí ani odhalit životní strategie mužů a žen budujících manažerskou kariéru a ukázat motivace, které za nimi stojí. Odpověď na tento typ otázek může poskytnout **kvalitativní výzkum českých manažerů a manažerek**, který byl proveden v roce 2006 metodou polostandardizovaných rozhovorů s muži a ženami na pozicích středního a vysokého managementu v různých typech organizací v České republice.

Na základě teoretických poznatků a výsledků z výzkumů uskutečněných v zahraničí (viz předchozí kapitola) byly formulovány výchozí výzkumné otázky, na které výzkum odpovídá:

Ženy, muži a manažerská kariéra:

- Lze odhalit nějaké podobnosti a odlišnosti v kariérních drahách mužů a žen na řídicích pozicích?
- Jaké okolnosti působí jako motivátory, pobídky v manažerské kariéře u mužů a u žen?
- Jaké okolnosti naopak působí jako demotivátory, jako překážky či brzdy v kariéře? Liší se tyto překážky u mužů a u žen? Co ženy zpravidla odrazuje od budování manažerské kariéry?

² Podle výsledků výzkumů realizovaných v SOÚ: Manažerky 2002; Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let; Analýza výskytu a forem obtěžování a sexuálního obtěžování na pracovišti 2004; Rodina 2002 - International Social Survey Program; Výzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce 2003.

- Mohou tyto překážky sloužit jako vysvětlení nižšího podílu žen v řídicích a vedoucích pozicích?
- Liší se profesní aspirace mužů a žen na řídicích pozicích?

Manažerská kariéra a soukromý život:

- Jak si manažerky a manažeři představují ideální uspořádání svého soukromého života? Jakou podobu má jejich partnerský život?
- Liší se muži a ženy na řídicích pozicích v tom, zda a kolik chtějí mít děti?
- Jak ženy manažerky (a muži manažeři) přistupují ke sladování pracovního a rodinného života - s jakými problémy se setkávají a jaké strategie uplatňují při jejich řešení?
- Jaké vnější faktory jim usnadňují harmonizaci práce a rodiny?
- Jak jsou v rodinách žen manažerek a mužů manažerů rozděleny genderové role? Jak se se svými partnerkami a partnery dělí o péči o děti a o práce v domácnosti?
- Jak ovlivňuje manažerskou dráhu mateřství a jak otcovství?
- Co znamená pro úspěšnou manažerskou kariéru mateřská a rodičovská dovolená?
- Využívají čeští muži a ženy v řídicích pozicích placených služeb v domácnosti? Jakým způsobem?

Možné předpoklady nerovnosti mezi muži a ženami v řídicích pozicích:

- Je připravenost mužů a žen pro výkon manažerského povolání srovnatelná? Existují mezi nimi rozdíly ve vzdělání a v ochotě učit se nové věci?
- Jak organizují ženy a muži na manažerských pozicích svůj čas? Kolik času tráví v zaměstnání a přípravou na něj? Jsou muži manažeři ochotnější pracovat intenzivněji než ženy manažerky?
- Liší se pracovní flexibilita a mobilita u mužů a u žen na vedoucích pozicích? Existují rozdíly v jejich ochotě stěhovat se za prací, jezdit na služební cesty apod.?
- Liší se manažerský styl žen a mužů? Jak manažeři a manažerky hodnotí řídicí schopnosti žen?
- Jaké se mezi manažery a manažerkami objevují stereotypní představy a předsudky o práci mužů a žen v managementu? Existují některé vlastnosti a schopnosti pokládané za ryze ženské a ryze mužské?
- Z čeho vychází představy o manažerských schopnostech žen a mužů?
- Jak hodnotí muži a ženy spolupráci s druhým pohlavím?

Nerovnosti a příjmová diskriminace žen v řídicích pozicích:

- Setkávají se ženy (a muži) v manažerské práci se znevýhodňováním a diskriminací? Jakého druhu?
- Jaké objektivní a subjektivní faktory mohou vysvětlit statisticky doložené rozdíly v příjmovém ohodnocení manažerské práce u mužů a u žen, tj. objektivně existujícího výdělkového rozdílu mezi muži a ženami?
- Jak probíhá vyjednávání mzdových podmínek v průběhu přijímacího řízení do manažerských pozic? Jsou nějaké rozdíly mezi muži a ženami při vyjednávání pracovních a mzdových podmínek?
- Vnímají manažeři a manažerky způsob odměňování v jejich organizaci jako spravedlivý?
- Jak se v českých firmách zachází s informacemi o mzdách manažerů?
- Umožňuje důvěrnost manažerských smluv diskriminaci žen?

2.2 Struktura a charakteristika vzorku, použitá metodologie

Použitou technikou sběru dat jsou **polostandardizovaná interview** vedená podle předem připraveného scénáře a trvající přibližně 60 minut, nejčastěji na pracovišti dotazovaného. Vzorek byl vybrán metodou sněhové koule³ tak, aby byly zastoupeny různé typy organizací a místa jejich působení. Rozhovory byly vedeny podle principů vycházejících z přístupu sociálního konstruktivismu, kdy rozhovor je tvořivou interakcí mezi výzkumníkem a dotazovaným a dochází při něm k utváření interpretací vlastních zkušeností, reflexi, sdílení a uvědomování si své vlastní identity a světa, ve kterém žijeme. Zvukové záznamy rozhovorů byly přepsány a následně analyzovány metodou zakotvené teorie (kódování textového materiálu, vytváření kategorií a typů a na jejich základě konstrukce teorie - viz Disman 1993: 313-321; Charmaz 2003 a, b, Kaufmann 2001).

Předmětem výzkumu jsou manažeři a manažerky na středních (vedoucí útvarů) i vysokých manažerských pozicích (vedoucí organizací- ředitelé, generální ředitelé a jejich podřízení- náměstci, odborní ředitelé) viz příloha 7.1. Jejich věk se pohybuje v rozmezí 29 - 60 let. Vzorek byl vybírán s cílem pokrýt tři typy organizací, se zřetelem k teoretickému předpokladu, že situace a dynamika managementu se v těchto typech významně liší: jedná se o pobočky velkých nadnárodních organizací operujících v ČR, o menší firmy s původně českým kapitálem a o nepodnikatelské subjekty fungující jako rozpočtové nebo příspěvkové organizace (k typologii organizací více viz: Dudová, Uhde 2006).

Původním záměrem bylo vybrat z každé organizace vždy dva komunikační partnery, muže a ženu na srovnatelných pracovních pozicích. Pokud toto nebylo možné, byly vybrány dva protějšky u podobných organizací ze stejného odvětví. Dvě třetiny dotazovaných pracují v pražských organizacích a jedna třetina mimo Prahu, nejčastěji v jihočeském regionu. Ve výsledku byly provedeny rozhovory s 15 respondentkami a 15 respondenty z 21 firem (viz 6.2 diagram).

Podnikatelské organizace zahrnovaly následující odvětví: automobilové, těžební, výroba betonu, textilní, stavebnictví, bankovní služby, audit, potravinářství, pivovarnictví a softwarové služby. Nepodnikatelské subjekty zahrnovaly státní kontrolní úřady, zdravotnické organizace, finanční úřad, úřad práce, správu silnic a komunikací. Komunikační partneři a partnerky se pohybovali v různých věkových kategoriích a jejich rodinný stav a počet dětí byl značně diferencovaný. Zatímco někteří se nacházeli na počátku kariéry a měli vysoké profesní ambice, jiní spíše bilancovali svou životní a profesní dráhu před odchodem do důchodu. Je možné konstatovat, že při počtu 30 rozhovorů bylo dosaženo tzv. saturace vzorku, tj. další data již nepřinášejí nic nového z hlediska zkoumaného problému a výpovědi dotazovaných se začínají opakovat (viz Disman 1993: 304).

Z důvodu zajištění anonymity výzkumu a důvěrného charakteru poskytovaných informací jsou jména komunikačních partnerů a partnerek uváděná v této zprávě pseudonymy a názvy organizací jsou nahrazeny kódem XXX.

Je třeba zdůraznit, že tento typ výzkumu představuje jistá omezení. První omezení předkládaného výzkumu vyplývá z použité kvalitativní metodologie a techniky polostandardizovaného rozhovoru. Zatímco cílem kvantitativního výzkumu je popsat populaci jedinců, v kvalitativním výzkumu jde o popis problému a jeho relevantních dimenzí (Disman 1993: 304). Cílem kvalitativního výzkumu není kvantitativní zobecnění, ale proniknutí do hlubších vrstev zkušeností, postojů, názorů a životních strategií. Zobecnění je takto možné ve

³ Metoda sněhové koule (snow ball) spočívá v tom, že tazatelé nejprve kontaktují dostupné osoby ve svém okolí, vyhovující výběrovému vzorku. Tyto osoby dále doporučí další vhodné komunikační partnery a partnerky, které znají; ti zase doporučí své známé atd. Takto se vzorek postupně rozšiřuje s tím, jak se „nabalují“ další a další osoby. Respondenti jsou zároveň vybíráni z hlediska teoretické vhodnosti a v závislosti na dalších předem určených charakteristikách, které mohou být upřesňovány v průběhu samotného výzkumu.

smyslu vytvoření typologie a nastínění různých existujících způsobů hodnocení a vyrovnávání se s životními a pracovními situacemi včetně zhodnocení jejich efektivity a nedostatků. Kvalitativní metodologie umožňuje identifikovat jednotlivé bariéry stojící v cestě ženám (a mužům) při budování manažerské kariéry a nastínit možné typy reakcí a způsobů jejich eventuálního překročení. **Nemůže ale dát jasnou odpověď na otázku, kolik procent žen a kde přesně se s nimi setkává.** Takto je možné použít jeho výsledky jako podklad k dalšímu kvantitativně zaměřenému šetření.

Další omezení vyplývá z rozmanitosti zkoumaného vzorku. Vzhledem k tomu, že zahrnuje respondenty v různých stádiích profesní dráhy a s různým uspořádáním soukromého života, je třeba při srovnávání jejich situace a zkušeností brát v úvahu jejich různé výchozí situace. V kvalitativním výzkumu je ale různost vstupních dat prostředkem, jak zajistit platnost výsledků: „Aby dosáhl saturace, výzkumník maximalizuje diference ve výběru zkoumaných skupin, aby tak našel co nejširší varietu zkoumaného konceptu. (...) Saturace nemůže být nikdy dosaženo studiem jediného problému v jediné skupině.“ Glaser, Strauss 1967: 61-62). Ve výsledné analýze se pak zaměřujeme na charakteristiky a problémy společné všem dotazovaným. **Hlavním cílem výzkumu je srovnání mezi muži a ženami, proto je možné od některých dílčích rozdílů odhlédnout.** V průběhu výzkumu se navíc ukázalo, že některé odlišnosti nejsou tolik určující, jak by se mohlo předpokládat - například rozdíly mezi top manažery a manažery na nižších úrovních nejsou z hlediska dané problematiky vždy příliš výrazné. Záleží spíše na aspiracích jednotlivých manažerů a manažerek: mladý manažer usilující o rychlý postup může pracovat intenzivněji a s větším zaujetím než starší generální ředitel s rodinou apod.

Poslední omezení pramení z podstaty interakce mezi tazatelem a dotazovaným. Rozhovor je proces, během kterého respondenti vypráví své zkušenosti výzkumníkovi, a uchylují se přitom **k sebe-konstrukci a sebe-prezentaci.** Rozhovor je jednoznačně interakcí mezi tazatelem a dotazovaným, v níž oba účastníci vytvářejí a konstruují vlastní vyprávěné verze svého sociálního světa, a nemůže poskytnout zrcadlovou reflexi objektivní reality, jak se domnívají pozitivisté. Může ale proniknout k významům, jež lidé přikládají svým zkušenostem a sociálním světům a které pak do značné míry řídí jejich jednání. Je prostředkem, jak zkoumat názory zkoumaných subjektů, s tím, že tyto názory a interpretace mají pro ně samotné postavení skutečnosti a následně skutečnost vytvářejí a ovlivňují. Na kvalitativní výzkum nelze z těchto důvodů aplikovat měřítka validity (platnosti či pravdivosti) a reliability (spolehlivosti) jako v kvantitativním výzkumu, a nelze ani hovořit o „objektivitě“, jak bývá představována v exaktních vědách. V tomto typu výzkumu není zkoumána objektivní skutečnost, ale subjektivní představy o skutečnosti vytvářené během rozhovoru našimi komunikačními partnery. Výzkum nemůže dospět k poznání objektivní, všezahrnující skutečnosti: můžeme si nárokovat pouze poznání jedné reality z mnoha, jelikož jsme poznali svou vlastní realitu a zobrazení reality našich respondentů (Charmaz 2003a, b).

T a b u l k a 3 Vzorek za soubor management (celkem)

charakteristiky souboru	počet respondentů-abs.	%
sféra		
- podnikatelská	21	70
- nepodnikatelská	9	30
pohlaví		
- muž	15	50
- žena	15	50
řídící úroveň		
-I.	7	23
-II.	6	20
-III.	17	57
region		
-Praha	18	60
-jižní Čechy	12	40
celkem	30	100

T a b u l k a 4 Struktura managementu jako zaměstnanců na funkčních pozicích

řídící úroveň	pozice v organizační struktuře firmy
I. řídící úroveň	vedoucí organizace
II. řídící úroveň	přímí podřízení vedoucích organizací, kteří mají podřízené zaměstnance, např. náměstci, odborní ředitelé, ředitelé závodů
III. řídící úroveň	přímí podřízení manažerů na II. řídící úrovni, kteří mají podřízené zaměstnance na řídicích pozicích, např. vedoucí útvarů
management celkem	I až III. řídící úroveň.

Rozdělení úrovní vychází z Vlach, J. 2005. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV. 53 s., lit., obr., tab., příl.

3. Manažerská kariéra, muži a ženy

Výraz „kariéra“ získal v posledních desetiletích spíše negativní konotaci, zejména pokud byl používán v souvislosti s ženou a s ženskou pracovní dráhou. Jako takový se stal součástí obecně sdílených stereotypů o správném chování „správné“ ženy a muže. V následujícím textu se pokusíme vrátit tomuto slovu jeho původní význam a budeme jej používat ve významu úspěšné profesní dráhy. Manažerskou kariérou rozumíme pracovní dráhu manažera či manažerky ve smyslu postupu z jedné pozice na další, přičemž tento postup nemusí být nutně vzestupný ani nepřerušovaný - ačkoli mnozí respondenti a respondentky se střetávají s předpokladem panujícím v manažerském prostředí, podle kterého úspěšná manažerská dráha nutně znamená ničím nepřerušovanou vzestupnou tendenci.

3.1 Typologie manažerů a manažerek

Kariéry respondentů jsou velmi rozdílné - mnozí z nich se v okamžiku rozhovoru nacházeli v různých životních a pracovních situacích, vzhledem ke svému věku, rodinné situaci, regionu či oblasti zaměstnání. Přesto je možné na základě shodných bodů v jejich vyprávěních rozdělit dotazované manažery a manažerky do tří skupin či spíše konstruovat tři ideální typy manažerů/tek ve weberovském smyslu, tj. tři odlišné vzory, ke kterým se dotazovaní více či méně blíží.

Důležitým zjištěním je, že rozdělovacím faktorem mezi manažery není gender, a dokonce ani věk, odvětví či region, ve kterém respondenti/ky pracují. Kritériem rozdělení není primárně ani objektivně daná „úspěšnost“ kariéry, tedy úroveň dosažené pozice či počet podřízených. Rozhodující je spíše celkový přístup k práci, motivace, které je v práci udržují, životní hodnoty a priority, které si respondenti/ky stanovují. To vše má ve výsledku vliv na to, jaké místo má kariéra v jejich životě. Na základě tohoto kritéria lze dotazované manažery a manažerky rozdělit na ty:

- pro které je kariéra ve smyslu úspěšné manažerské profesní dráhy životním cílem,
- pro které je spíše prostředkem, jak dělat dobře práci, která je uspokojuje,
- kteří ji vnímají spíše jako službu pro organizaci či obecně veřejnost.

Pro první skupinu komunikačních partnerek a partnerů kariéra jako taková představuje cíl jejich práce. Typického manažera či manažerku patřící do této skupiny vede touha prosadit se, řídit, být šéfem, mít podřízené a samostatnou zodpovědnost. Kariérní růst je pro dotazované patřící k tomuto typu přirozený pracovní vývoj. **Cíleně vyvíjejí úsilí, aby ho dosáhli, vymýšlejí a aplikují strategie, jak nejvíce zhodnotit své zkušenosti a dosáhnout co nejdříve na vyšší pozice.** Loajalita organizaci, která je momentálně zaměstnává, není tolik důležitá, rozhodující je pro ně možnost osobního rozvoje. Chtějí se učit nové věci, získávat znalosti a zkušenosti proto, aby rozvíjeli svou kariéru a zlepšili svou šanci na postup. Mají zájem v pravidelných intervalech měnit pozici ve firmě nebo i mimo firmu, aby získali co nejvíce zkušeností a praxe, aby mohli postupovat dál. Jejich aspirací je dosáhnout na stále vyšší pozice, mít více podřízených a zodpovědnosti. Pokud je jim upřena možnost postupu, jsou nespokojeni a hledají jiné cesty, například odcházejí do jiných společností. Ženy v této skupině často odcházejí z firem, kde se střetávají s nemožností postoupit v organizační hierarchii dále, protože místo zastává vždy přirozeně muž. V této skupině jsou ženy obsazeny stejně často jako muži; neplatí tedy, že by byly skromnější a manažerská kariéra ve smyslu získávání stále vyšších řídicích pozic je nezajímala, jak se někdy předpokládá. Překážkou pro ně není ani porod dítěte a mateřská dovolená, ta je vnímána jen jako dočasné zastavení na plánované cestě vzhůru.

Ve druhé skupině se nacházejí manažeři a manažerky, pro které postup výš není sám o sobě cílem, ale **spíše prostředkem k tomu, aby mohli dělat práci, která je zajímavá a poskytuje jim uspokojení.** Podle jejich výpovědí je jejich zájmem jen dělat dobře svou práci,

nabízet nová řešení a kariéra se pak dostavuje sama. Rozvíjejí kariéru, protože se rádi učí nové věci, nikoli naopak (manažeri v předchozí skupině se učí nové věci, aby mohli rozvíjet kariéru). Nechtějí ve své práci zůstat na místě - ale není tolik důležité, zda je nové místo skutečně krokem vzhůru v organizační hierarchii. Nejpodstatnější je, jestli je obsah práce vnitřně uspokojuje a baví a jestli jim dává něco nového. Cílem primárně není funkce ani finanční ohodnocení. Jsou přesvědčeni, že jejich kariéra je vedlejším efektem jejich dobré práce a zejména toho, že mají svou práci opravdu rádi/y. Počet mužů a žen je v této skupině také rovnoměrný, nelze tedy říci, že pro jedno pohlaví byl tento model budování profesní dráhy významnější.

Poslední skupina manažerů a manažerek není skutečně motivována budovat kariéru, naopak si spíše uvědomují negativní stránky manažerské práce: nedostatek volného času, přemíra zodpovědnosti, nutnost intenzivní práce. **Uvádějí, že původně přijali vyšší post spíše proti své vůli, jako službu pro ostatní kolegy a pro organizaci jako celek.** Zdůrazňují, že vyšší pozice znamenají ztrátu volného času a osobní svobody; větší zodpovědnost není chápána pozitivně a může vzbuzovat strach. Rodina a volný čas je pro ně vyšší hodnotou než pracovní postup a jen neradi se o tento čas připravují. Někteří/ré z nich se setkávají s problémem, že podle definice některých organizací pracovní dráha musí být zákonitě vzestupná, pokud má být hodnocena jako úspěšná a zaměstnanec má být pokládán za perspektivního - a tudíž je velmi riskantní odmítnout nabízenou vyšší pozici ve vlastní firmě. Do této skupiny patří jen šest respondentů, z toho čtyři ženy a dva muži.

3.2 Faktory ovlivňující manažerskou kariéru

3.2.1 Faktor věku

Další rozdíly v profesních dráhách dotazovaných jsou dány jejich věkem, což znamená i generačním postavením. Dá se dokonce říci, že **větší rozdíl než mezi pohlavími existuje mezi generacemi.** To je v České republice pravděpodobně zvyrazněno politickým předělem roku 89, který rozděluje dotazované na ty, kteří začali pracovat ještě mnoho let před vznikem kapitalistického pracovního trhu, a na ty, kteří zahájili profesní dráhu nebo dokonce studovali již po listopadu 1989.

Ti **starší**, kteří začali budovat kariéru teprve ve věku 30-40 let, se často museli přeorientovat na jiné odvětví, získat jiný přístup k práci a doplňovat vzdělání. Nyní již mají většinou pocit, že jejich výkon není takový jako zmlada, vše jim trvá déle, mají méně energie. V tom jsou v nevýhodě proti mladším. Jejich relativní výhoda ale spočívá v tom, že dnešní mladí mají menší šanci udělat vrcholovou kariéru bez absolvování vysoké školy a vycházejí z nízké pozice, tak jak se to povedlo některým z nich (pan Kadlec začínal jako provozní dělník, paní Chrobáková jako expedientka ve firmě, ve které je teď generální ředitelkou, paní Páralová zahájila kariéru jako pomocná knihovnice, pan Břicháček jako řadový technický pracovník, paní Semjanová jako vážná).

Mladí oproti tomu reflektují jako překážku nedostatek praxe. Jsou zpravidla vděční za své první zaměstnání, které je zbavilo statutu absolventů. Uvědomují si, že musí nejprve projít různými odděleními a i různými firmami a odvětvími, aby mohli budovat vrcholovou kariéru.

Významný je zejména generační rozdíl v průběhu profesní dráhy mladých a starších žen. Starší generace manažerek měla děti při VŠ nebo těsně po jejím absolvování, tedy ve věku okolo 20 let, a pak teprve se pustily do práce. Mladší začínají o dětech uvažovat nyní kolem třiceti let věku, když dosáhly na určitou pozici. Jsou tak v jistém smyslu v mnohem komplikovanější rozhodovací situaci - zda děti vůbec mít a kdy nejpozději, aby jim „neujel vlak“, zda a na jak dlouho nastoupit na rodičovskou dovolenou, zda snížit své profesní aspirace či nikoli. Jejich situace se také komplikuje tím, že doba trvání rodičovské dovolené

se prodlužuje a prodlužuje se i doba, po kterou veřejné mínění pokládá za nutné, aby se žena plně věnovala dítěti. Na druhé straně dnešní mladé ženy mají k dispozici více vzorů žen úspěšně budujících kariéru a mohou využít času, kdy budují svou kariéru bez nutnosti kombinovat práci a rodinu.

Důležité je, že věkové rozdíly mají různý dopad na muže a na ženy: věková diskriminace je znevýhodňuje více, vzhledem k tomu, že se často dostávají k budování kariéry až později než muži, zpravidla poté, co jejich děti odrostou. Navíc se tato diskriminace na ženy vztahuje ve větší míře než na muže - stará žena je vnímána negativněji než starý muž (viz Vidovičová 2005; Vohralíková, Rabušic 2003, 2004; Kuchařová 2002).

3.2.2 Podnikatelská a nepodnikatelská sféra

Princip rovnosti odměňování definovaný § 4a zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě v segmentu manažerů není v podnikatelské sféře, mimo ustanovení nejvyšších právních norem o rovnosti obou pohlaví, institucionálně zajištěn. Sjednávané podmínky v manažerských smlouvách nejsou předmětem veřejné kontroly a jsou známé patrně pouze úzké vrstvě profesionálních manažerů.

Za další rozdíl v kariérních drahách dotazovaných mužů a žen zodpovídá sektor, ve kterém pracují: kariéra ve veřejném či nepodnikatelském sektoru je utvářena trochu jinak než kariéra v soukromé/podnikatelské sféře. Dotazovaní/né hovoří o tom, že ve státních organizacích je práce zpravidla méně intenzivní, v některých případech méně časově náročná než v soukromé sféře. Na pracovníky je tam tak vyvíjen menší tlak - což ale neznamená nutně i nižší tlak vyvíjený na manažery.

„To jsem vlastně byla na tom XXX a tam teda zase můžu říct, že tam takovej tlak nebyl. Tam opravdu výjimečně, tenkrát, když třeba tam předělávali nějakou jídelnu, tak měli strach, abychom jim zajistili včas napájení, aby lidi nekřičeli, že nemají teplý jídlo.“ (Žarovská, vedoucí oddělení, 2 děti, 15 a 22 let)

Oproti tomu v podnikatelské sféře je na prvním místě zákazník:

„Protože ono v podstatě v té profesi to už potom jakoby ani nejde. Buď teda tu práci, kterou si nasmlouvám, tak jí musím samozřejmě dotáhnout. No a když to nedotáhnou, tak mě vyhodí.“ (Žarovská, vedoucí oddělení, 2 děti, 15 a 22 let)

Výhoda menší intenzity práce je v nepodnikatelské sféře vyvážena nižším finančním ohodnocením. Motivace manažerů a manažerek zde působících jsou založeny na něčem jiném než na penězích. Soustřeďují se zde proto na jedné straně lidé s menšími ambicemi dávající přednost svému volnému času (Kepková) nebo naopak lidé motivovaní společenskou prestiží a možností řídit, být na viditelném místě (Svoboda) anebo manažeři a manažerky motivovaní veřejnou prospěšností své práce (Botlík, Páralová, Břicháček).

Průběh kariéry se v nepodnikatelské sféře liší také tím, že postup se odehrává nejčastěji jen v rámci jedné organizace nebo odvětví. Jiné jsou také překážky, které manažery a manažerky odrazují od setrvání v jejich pozicích - nejedná se tolik o překážky dané jejich vlastní situací jako spíše dané situací a problémy organizace, ve které pracují. Mohou to být například tradované neefektivní postupy - najímání absolventů, kteří pak brzy odcházejí za lepším výdělkem, a neustálá nutnost je zaučovat; nebo nedostatek financí nutných pro efektivní fungování organizace.

Závěrem je třeba zdůraznit, že u žádného z těchto faktorů, které určují rozdíly v manažerských kariérách, se neukazuje determinující působení pohlaví (či genderu) dotazovaných. Muži a ženy jsou zastoupeni rovnoměrně ve všech skupinách a typech. Gender ale do těchto faktorů vstupuje sekundárně a modifikuje jejich působení, jak uvidíme dále.

3.2.3 Motivace kariérního postupu manažerů a manažerek

Motivátory rozumíme faktory a věci, které manažerům a manažerkám podle jejich vlastního názoru pomáhají a podporují v kariérním postupu. Mohou to být konkrétní lidé, se kterými se během svého profesního působení setkali/y, příležitosti, které se jim náhodně naskytly či jim byly poskytnuty, některé jejich osobnostní charakteristiky, charakter vykonávané práce, události v jejich soukromém životě nebo materiální aspekty práce.

Lidé

Asi třetina respondentů a respondentek uvedla, že za jejich profesním úspěchem stojí podpora konkrétních osob. Mohou to být nadřízení, kteří poskytnou šanci, kteří pracovníkovi důvěřují přes jeho nedostatek praxe či oficiální kvalifikace, kteří mu dají nabídku lepší pozice. Mohou to být ale také prostě nadřízení, kteří pracovníka motivují, dokážou vyjádřit uznání, či od kterých se člověk může hodně naučit a získat tak zkušenosti. Muži častěji zdůrazňují jako zdroj podpory schopné podřízené a dobře vytvořený pracovní tým. Ženy zase přikládají častěji velký význam přátelským vztahům a podpoře ze strany pracovního kolektivu. Opak, tedy napjaté vztahy a nesoulad, působí jako demotivátor a může i vést k opuštění pracovního místa i přerušování kariéry.

Osobní charakteristiky

Podle všech dotazovaných by se jejich profesní úspěch nedostavil, pokud by k manažerské práci neměli/y určité osobní a osobnostní předpoklady. Na prvním místě jsou citovány vlastnosti jako píle, ctížádost, zodpovědnost a preciznost. Např. pan Urban zmiňuje svůj pocit zodpovědnosti i za věci, které se ho přímo netýkají, perfekcionismus a neschopnost odejít od nedokončené práce; pan Kovář říká, že vzhledem k jeho vlastnostem: „*Ta práce si mě najde... vždycky skončí v týhle kanceláři*“; paní Příhodová zdůrazňuje, že se vždy snaží nedělat věci napůl a řešit i banální problémy; o tomtéž hovoří i paní Žarovská - důležité je podle ní nenechat problémy nabobtnat a řešit je okamžitě; pan Botlík připisuje svůj postup své až přehnané preciznosti a smyslu pro detail.

Na druhém místě je zmiňována touha po změnách a potřeba učit se nové věci. Z ní pak pramení ochota se přizpůsobovat a doplňovat si kvalifikaci a vzdělání. S tím pak také souvisí potřeba a schopnost vymýšlet nové věci a navrhovat nová řešení.

„Podporovalo mě určitě to moje vlastní já, kdy opravdu mám touhu vlastně jít dál. Mám, vždycky mám chuť a mnoho energie na změny. A vítám změny. Změny personální, změny systémové. Změny řízení, změny co se týče marketingu, výrobní změny. Tohleto určitě. To jsem já. To mám ráda. Pak je to určitá chuť se sebevzdělávat. To jenom řeknu příklad, ... že jsem přišla do XXX a neuměla jsem na počítači.“ (Chrobáková, generální ředitelka, 2 děti, 21 a 18 let)

Zatímco muži spíše zmiňují jako další vlastnost, která jim v kariéře pomáhá, svou sebedůvěru a přesvědčení, že to dokážou, ženy hovoří o potřebě dokázat si, čeho jsem schopná, ukázat sama sobě, že dovedu řídit pracovní tým, že na to mám. Manažerská kariéra je tak pro ně příležitostí poznat svoji cenu. U žen se také častěji objevuje potřeba uznání od ostatních, snaha dokázat jim, že něco umím a že něco znamenám. Některé ženy také zmiňují touhu ukázat ostatním, tj. konkrétně mužům, že když to dokáží oni, tak já také - jedná se vesměs o manažerky pracující v „mužských odvětvích“.

Muži často hovoří o své potřebě řídit a mít samostatnou odpovědnost, která je motivuje ke kariérnímu postupu.

Ženy zase zdůrazňují jako vlastnost, která jim pomáhá při budování kariéry, svou **schopnost komunikovat, vycházet z různými lidmi** a spolupracovat na bázi přátelství, případně svůj demokratický přístup k řízení a schopnost všechny vyslechnout.

Některé z manažerek připisují svůj úspěch tomu, že jsou podobné mužům, a proto mohly uspět v mužském světě. Například „*Nejsem úplně typická žena, ... mám analytické myšlení*“. To ukazuje na v literatuře popsany fakt, že úspěšné ženy často sdílí genderové stereotypy a samy sebe pak vnímají jako výjimky. Podobně další se domnívá, že jí v kariéře pomáhá to, že je schopna spolupracovat s muži a že s nimi umí komunikovat. Jiné manažerky oproti tomu zdůrazňují svou ženskost a přesvědčení, že jako ženy mohou být stejně úspěšné jako muži, a to i v ryze „mužských“ odvětvích. Paní Chrobáková vysvětluje, proč nepřijala nabídku vstoupit do politické strany usilující o rovnost mužů a žen:

„Já chci s těmi muži bojovat úplně jinak a jinde. Tady. Kde se jich nebojím a kdy to pro mě není soupeř, ale je to pro mě partner, kterému dokazuji, že i žena může bez problémů fungovat. Může vést firmu, může řídit lidi. Může se té činnosti dostatečně věnovat i přes to, že má rodinu a děti.“ (Chrobáková, generální ředitelka, 2 děti 21 a 18 let)

Tyto manažerky chtějí uspět právě jako ženy a zpochybnit tak platnost genderových stereotypů.

Příležitosti pro postup

Ačkoli jejich osobnostní charakteristiky mají velký podíl na jejich pracovním úspěchu, dotazovaní/é se shodují na tom, že velkou úlohu hrají také náhodně otevřené možnosti, které je možné označit za „štěstí“. Tím může být uvolněná pozice ve firmě, na kterou se pracovník stává dobrým kandidátem, nebo potřeba obsadit nějaký post, i když sám o sobě by se o něj neucházel kvůli nedostatku zkušeností či kvalifikace (o tom přímo hovoří pět dotazovaných). Pregnantně to shrnuje formulace:

„Já myslím, že to jsou osobní charakteristiky za první, ale za druhé to bych neopomíjela, nepodceňuju vůbec náhody, štěstí, protože můžete se snažit, jak chcete, ale prostě, když v danou chvíli není šance, tak buď máte dost trpělivosti nebo vás to otráví.“ (Krotká, human resources manažerka, 3 děti, 26, 22 a 20 let)

Pokud jsou pak ženám tyto příležitosti nabízeny méně často než mužům, je zřejmé, že některým z nich trpělivost dojde a na manažerskou kariéru rezignují, což je jeden z důvodů nízké reprezentace žen na vedoucích pozicích.

Charakter práce

Dalším významným motivačním faktorem je pro manažery a manažerky **pocit uspokojení z jejich práce**. První podmínkou, kterou zmiňují všichni bez rozdílu, je fakt, že je práce baví, je dostatečně pestrá a stimulující. Tím, že je práce baví, vnímají ji nikoli jako povinnost, ale jako zábavu a nevadí jim tolik, musí-li se jí věnovat i na úkor svého volného času. Vzhledem k tomu, že jsou ochotni pracovat velmi intenzivně, dostává se jim uznání v podobě profesního postupu.

Některým nestačí pro uspokojení z práce pocit, že je práce baví, ale motivuje je i **pocit smysluplnosti práce**: nejen že je práce zajímavá sama o sobě, ale také že přináší nějaké hodnoty pro společnost. Pan Urban, pracující v bance, je například podle svých slov „fascinován rolí peněz ve společnosti“ a říká:

„Tady ta věc mě baví a ono to potom asi tak automaticky, když vás to baví a věnujete se tomu třeba víc než ostatní a tak, to potom vede k tomuhle (tj. kariéernímu postupu).“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti 9 a 1,5 let)

Podobně se vyjadřuje i paní Čtvrtková, zástupkyně ředitele úřadu:

„Ale tím, že mě ta práce vždycky baví. Baví a takže jí věnuju možná víc času než třeba ti ostatní.“ (Čtvrtková, zástupkyně ředitele úřadu, 2 dospělé děti)

Svou roli v pracovní motivaci má i dobře vybrané místo, které dává pracovníkovi či pracovníci pocit, že zužitkuje všechny vlastnosti a kvalifikace, které má pro to, aby svou práci dělal dobře. Respondenti/ky se naopak domnívají, že pokud by se člověk nutil k výkonům, které nejsou v jeho schopnostech, nebo naopak nemohl využít své možnosti, práce by ho nebavila a nemohl by v ní tudíž být příliš úspěšný. To opět znamená, že pokud ženám není dopřáno dosáhnout na pozici, ve které nejlépe uplatní své schopnosti, vede to ke ztrátě jejich motivace a opuštění manažerské kariéry.

Jako významná je také zmiňována motivace daná úspěšným fungováním domovské organizace, které poskytuje pocit, že se práce daří, že je dobře odváděna na všech úrovních. Ze začátku může sice jako motivátor fungovat i neúspěch, ze kterého vyplývá ochota dočasně investovat do práce více času a energie, aby se vývoj zvrátil. Dlouhodobě to ale není udržitelné a manažeři podle svých slov špatně vedené a neprosperující organizace raději opouštějí.

Události soukromého života

Manažerská profesní dráha, stejně jako jakákoli jiná pracovní dráha, je ve svém průběhu ovlivňována událostmi ze soukromého života individua. Soukromý život jedince je silně ovlivňován jeho životem veřejným a hlavně pracovním a pracovní život je ovlivněn životem soukromým. Veřejný a soukromý život se tudíž vzájemně pronikají, ovšem většina organizací usiluje o jejich co největší oddělení. Výpovědi našich respondentů a respondentek ukazují na různé způsoby, jakými jsou tyto dvě oblasti provázané.

Mladí manažeři, muži i ženy, kteří jsou zatím svobodní a bezdětní, uvádějí, že jejich **život bez závazků jim umožňuje věnovat všechnu svou energii a čas své práci**. Veškerá jejich životní seberealizace spočívá v pracovní oblasti a práce se pro ně stává hlavním smyslem života. Všichni upozorňují na to, že se jedná o určité omezené životní období, zpravidla před založením rodiny (vzhledem k tomu, že ve výzkumném vzorku nejsou žádné ženy ani muži, kteří by se rozhodli rodinu nikdy nemít, a své rozhodnutí realizovali). Ženy často za takovéto období označují také dobu po odchodu dětí z domova, kdy jim práce a z ní plynoucí uspokojení umožňuje vyrovnat se se „syndromem opuštěného hnízda“. V tomto smyslu je tedy kariéerní rozvoj urychlen tím, že soukromý život neklade na pracovníka výrazné požadavky.

Motivační efekt má podle dotazovaných také partnerský rozchod či rozvod a následně potřeba vyplnit nějak volný čas, zaměřit svou energii na něco jiného (*„Jednak já jsem se vlastně v té době rozešla s tehdejším přítelem, takže vlastně najednou člověk jakoby něco ztratil. Tak to potřebovalo v jistým smyslu něčím nahradit“ (Loudínová, vedoucí odboru, těhotná)*) anebo nahradit ztracený zdroj příjmu v případě rozvodu (*„No a když jsem potom byla sama, tak jsem potřebovala si najít trošku jiný zaměstnání a jak jsem říkala, i líp placený“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)*).

V případě partnerského života má pro muže nejčastěji motivující vliv podpora fungující rodiny, zázemí, tolerantní a pečující manželka. **Pro ženy je na druhé straně**

významná podpora manžela ve smyslu akceptace jejího postavení a případně možnost s ním konzultovat důležitá rozhodnutí.

Peníze

Důležitost vysokého finančního ohodnocení jako motivačního faktoru je zmiňována spíše ve spojení s dalšími podmínkami, například s možností uplatnění dosaženého vzdělání a schopností. Podle paní Krotké nelze budovat kariéru jen pro prestiž a pro peníze, ale je nutné dělat něco, co vás baví, protože jen v tom budete dostatečně dobří. **Muži častěji zmiňují význam odpovídajícího finančního ohodnocení práce jako prostředek, jak dobře zabezpečit rodinu.** To by odpovídalo teoriím o konstrukci mužské identity jako živitele rodiny a zároveň to potvrzuje sdílené stereotypy, podle kterých muži potřebují vyšší plat, protože jejich povinností je materiálně zajistit rodinu. Proti tomu ale hovoří fakt, že v České republice jeden plat na uživení rodiny nestačí a ženy fungují jako spoluživitelky, jelikož jejich výdělek je pro rodinu stejně podstatný jako ten mužský. Některé ženy, ale i muži tvrdí, že ve srovnání s povahou práce a s uspokojením, které přináší, není finanční ohodnocení tolik důležité. To se opět týká určitých životních období, kdy například partner vydělává dostatek peněz nebo respondent žije sám bez rodiny.

Donucení k postupu

Někdy je kariérní vzestup dán vnějšími podmínkami a dochází k němu takřka proti vůli samotného pracovníka. Na vině může být **předpoklad, že pracovní dráha musí mít nutně vzestupný charakter, že není možné setrvat na stejném místě.** K povyšování vede tlak zaměstnavatele:

„Prostě tam to bylo takové celkem automatické, počítalo se s tím, že člověk se jako pořád vyvíjí a stoupá a druhá varianta skoro neexistuje.“ (Karasová, manažerka v auditu, syn 1 rok)

V některých organizacích zaměstnavatel předpokládá, že je nutné v určitých intervalech měnit pozice, aby pracovník takzvaně nezakrnl. V jiných, nejčastěji státních organizacích může být motivací potřeba zaplnit volné místo, na které není jiný kandidát a organizace na něm závisí. Pracovník se pak stává vedoucím z důvodu loajality ke své organizaci:

„Tady prakticky už nezbyl nikdo. Takže tak nějak, jak jsem srostl s touto organizací, tak, když jsem byl osloven, jestli bych tady vzal místo ředitele, tak jsem na to po delší době...nebo po nějakým rozmyslu kývl.“ (Břicháček, ředitel závodu, 2 děti 22 a 24 let)

3.2.4 Motivátory změny pracovní pozice/zařazení

Důležité jsou také **důvody, které motivují k výrazné změně pozice, ke změně specializace či firmy:**

- pocit neuspokojení ze stávající práce, snaha najít méně stereotypní práci, která bude člověka víc bavit,
- pocit, že byla překročena úroveň, kterou daná práce vyžaduje, což je interpretováno jako nedostatek nejen pro pracovníka, ale i pro práci samotnou; pracovník již nevnáší nic nového, začíná pracovat příliš rutinně, nesnaží se inovovat; v takovémto stádiu již pracovníka/pracovnici práce unavuje, vyčerpává,
- nemožnost dalšího postupu, zejména pro manažery a manažerky, pro které je kariéra cílem (nadřazená místa jsou rezervována cizincům nebo jsou výhradně zastávána muži):

„Upřímně řečeno, po těch letech v XXX, kdy ty technický místa byly dominantou vlastně šéfi, takže jsem ani neměla chuť...“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

„... já už jsem v těch XXX nechtěla zůstat, protože tam to bylo všechno takový ty socialistický struktury, ty chlapi, který tu pozici dostali za členství ve straně a protože byli chlapi, tak jsem stejně neměla ani šanci dostat přidáno ani dostat jinou pozici...“ (Pekařová, finanční ředitelka, 2 děti, 24 a 21 let)

3.3 Překážky bránící ženám (a mužům) v manažerské kariéře, demotivátory kariéry

Při otázkách zjišťujících, co manažerům a manažerkám brání v úspěchu a co je odrazuje od rozvíjení manažerské kariéry, se setkáváme s odpověďmi zrcadlícími předchozí motivační faktory. Svou úlohu zde mají individuálně vnímané osobnostní nedostatky: neschopnost komunikovat s určitými lidmi; obava z neznámého, strach udělat krok do neznáma, ze kterého pramení setrvávání ve firmě na pozici, která člověka stoprocentně neuspokojuje; obava z příliš vysoké zodpovědnosti. Překážkou může být i nedostatek kvalifikace, například neznalost cizího jazyka. Všechny tyto osobnostní a osobní nedostatky se objevují stejnou měrou u mužů i u žen.

Ženy manažerky ale navíc zmiňují i problémy, které mohou mít vzhledem ke svému osobnostnímu založení v jednání se svými podřízenými. Několik z nich poukazuje na to, že vzhledem k jejich empatickému založení je pro ně těžké být přísná a nesmlouvavá vedoucí, zvláště znají-li například soukromé problémy svých podřízených. Ojediněle navíc hovoří o pocitu osamělosti na vrcholové pozici, který je generován nedostatkem přátelských, neformálních vztahů v prostředí, které ovládají muži:

„Ale jinak v té firmě, jako řídicí pracovník se ta žena cítí úplně sama. Vy nemůžete jít ke své podřízené a říct jí, co si večera vařila k obědu a co doma děti. Nemůžete tenhle krok udělat, nemůžete s nikým navázat nějaké intimnější vazby nebo vztahy. Nemůžu s nima diskutovat kam si chodím kupovat kostýmy, nemůžu. Je to úplně jiná úroveň a cítíte se strašně sama.“ (Chrobáková, generální ředitelka, 2 děti, 21 a 18 let)

Další respondent také upozorňuje na problém přílišné empatie a zdůrazňuje, že dobrý manažer si musí zachovat odstup, musí se umět vcítit, ale zároveň se nenechat vtáhnout do osobních problémů svých podřízených. Vzhledem k tomu, že ženská identita je ve větší míře konstruována jako empatická a pečující, mohou mít ženy s tímto nutným odstupem v některých případech problém. Zároveň ale pozitivně hodnotí svou schopnost komunikovat a dobře vycházet s každým, která je pro manažerskou práci také nutná.

Některé bariéry profesního postupu mohou být dány lidským faktorem: zatímco muži hovoří o problému najít schopné podřízené, samostatné a schopné řídit, **ženy si stěžují na nedostatek podpory nadřízených:**

„Já jsem ještě v té době, kromě toho, že jsem tam měla hrozně práce, tak jsem necítila vlastně žádnou podporu, nebo že bych měla nějakého spojence třeba mezi svými šéfy...“ (Karasová, manažerka v auditu, syn 1 rok)

Demotivační roli sehrávají také vnější problémy organizace, náročnost práce, únava z toho pramenící. V mimopražských regionech, ale i v Praze, může být na vině přerušování kariéry i nedostatek volných míst a nezaměstnanost, a to zvláště u žen. **Strach z nedostatku dostupných pozic někdy ženy nutí přijmout místo, které jim úplně nevyhovuje, a to vede k jejich ztrátě motivace. Jindy ale může mít naopak pozitivní dopad, protože vede k objevení nových možností a schopností:**

„Protože vcelku ani ta volba jiná nebyla, protože buď budu mít práci, nebo ji nebudu mít. Takže jsem to přijala, dojížděla jsem denně a tady jsem začala jako řadový investiční technik, pak jsem dělala zástupce vedoucího technického oddělení a pak přišel ten rok 2004, kdy se vypisovalo výběrový řízení na ředitele závodu XXX. ... Tak jsem to zkusila, vyšlo to.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

Velkou bariérou v manažerské kariéře je omezení možného postupu v organizaci. Může být způsobeno nedostatkem příležitostí či tvarem organizační struktury neumožňující další postup (např. v malých firmách). Významnou překážkou jsou zavedená pravidla, podle kterých jsou v nadnárodních společnostech určité pozice vždy obsazovány cizinci. Manažer/ka se pak dříve či později dostane do postavení, ze kterého již není kam postoupit, a pokud se domnívá, že její schopnosti jsou vyšší, z firmy odchází.

„Ty Angličani už sami o sobě, když sem přišli, tak jich bylo hodně ... Tak oni nepustili ani ty Čechy moc k řízení. Ani jim neplatili angličtinu školení. Furt používali tlumočnicku, aby měli nějaký pocit, že oni všechno musí řídit, že je nikdo nemůže nahradit.“ (Pekařová, finanční ředitelka, 2 děti, 24 a 21 let)

Samostatnou kapitolou jsou ale diskriminační praktiky, které zabraňují v kariérním postupu výslovně ženám. Mezi tyto praktiky patří následující situace:

- **určitá místa rezervovaná mužům** (Příhodová, Pekařová)
- **zastavení postupu z důvodu očekávání, že manažerka odejde na mateřskou dovolenou:**

„Nicméně oni tam pak přijali novou manažerku, takže to už jsem si pak říkala, že nemá smysl na nic čekat a vlastně jsem šla na mateřskou.“ (Karasová, manažerka v auditu, syn 1 rok)

Mateřská dovolená tak nemusí být vždy jednoznačně svobodná volba, ale i řešení jinak bezvýchodné kariérní situace. Tato situace ukazuje na způsob, jakým jsou reprodukovány genderové stereotypy v organizaci: ženě nejsou nabízeny lepší pozice, protože panuje očekávání, že bude mít dítě a odejde; ona odejde, protože její kariéra nemá perspektivu, čímž dává za pravdu rozšířenému očekávání.

- **rozšířený předpoklad, že ženy jsou méně schopné a výkonné**, nutnost dokázat své schopnosti a přesvědčovat o svých kvalitách a z toho pramenící nutnost pracovat intenzivněji než muži:

„Když jsem to přednesla na vedení a říkám tomu logistickému řediteli, je tam problém, podívejte se na to, tak generální ředitel mi řekl, srovnej si napřed účetnictví a pak přijď. Mně trvalo tři měsíce, než jsem je přesvědčila, že jsme ztráceli každý měsíc deset miliónů. ... Stálo to hrozného úsilí, než opravdu mě poslechli. Končilo to tak, že po roce ten generální ředitel říkal, že jsem lepší finanční ředitel než ten předchozí. Ale byl to boj, získat ten respekt.“ (Pekařová, finanční ředitelka, 2 děti, 24 a 21 let)

- **nemožnost spolehnout se na ostatní kolegy** - muže: ženy nemohou očekávat prominutí chyby, jejich výkon musí být stoprocentní:

„Ale muži víc spoléhají na takovéto kamarádčkování, my se domluvíme a ty jejich starý zvyky. Kdežto ženy, už jen proto, že takový kontakty nemá...tak musí spoléhat opravdu na to,

aby měla všechno dobře. Aby to nebylo napadnutelný, aby si dokázala svoje rozhodnutí obhájit.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

3.3.1 Překážky vycházející ze soukromého života

Při analýze výpovědí dotazovaných manažerů a manažerek vyplynula na povrch jediná oblast kariérních bariér, ve kterých se **muži a ženy radikálně odlišují**. Tyto bariéry spočívají v soukromém životě: jedná se o rodinu, děti a nutnou péči o ně a o domácnost. Vzhledem k tomu, že péče o děti je v naší společnosti stále většinou populace považována za ženskou záležitost a povinnost, zatímco muž má být v první řadě živitelem rodiny, týkají se omezení daná rodičovstvím žen v mnohem výraznější míře než mužů.

Postavení žen na trhu práce je determinováno jejich pozicí v rodině a způsobem, jakým je tato pozice vnímána muži, podobně jako jsou rodinné praktiky mužů podmíněny tendencemi pracovního trhu. O tom svědčí i populární argument, velmi často používaný k vysvětlení a ospravedlnění nerovného postavení žen ve veřejné sféře - na trhu práce a v přístupu k politické moci: argument biologické odlišnosti muže a ženy a přirozené odlišnosti mateřské a otcovské role. Schopnost ženy přivádět na svět děti se tak transformuje v povinnost o tyto děti dlouhodobě pečovat a zároveň pečovat o celou domácnost a následně je využita i k ospravedlnění nižšího postavení žen v organizačních strukturách.

Ženy v našem vzorku poukazují na to, že při budování své manažerské kariéry musí brát ohled na nutnost zajistit péči o děti a o domácnost, což se mužů netýká. Povinnost pečovat o děti a zajišťovat chod domácnosti automaticky znamená omezení času a energie, který by bylo možné věnovat práci. Pro některé z respondentek to znamená nepřekonatelnou překážku a rozhodují se svou kariéru přerušit - když ne přestat úplně pracovat, tak opustit manažerskou pozici a pracovat jako řadové zaměstnankyně. **Pro jiné se jedná o omezení na určitou dobu, dokud budou děti „malé“.** To ovšem pro část z nich znamená děti v předškolním věku a pro jiné děti před přijetím na vysokou školu. Nezanedbatelná skupina žen ale tuto překážku nevnímá jako nepřekonatelnou a neuvažuje o rodině jako důvodu přerušování či pozastavení manažerské kariéry, jen se musí potýkat s nedostatkem institucí pomáhajících s péčí o děti a s nevstřícným přístupem zaměstnavatelů:

„Ted'ka si říkám, jestli mi teda nezbude nic jiného než vybalancovat tu rodinu s tou prací a až prostě si dělat takový ty naděje na nějakou tu manažerskou kariéru ve vyšším věku. Až mi bude, já nevím, po čtyřicítce, po padesátce, ale nevím, jestli zase je to reálný, to už se člověk blíží důchodu.“ (Karasová, manažerka v auditu, syn 1 rok)

3.3.2 Omezení kariéry kvůli dětem: nutnost nebo volba?

V sociologii v současné době koexistují dva typy teorií, které se snaží vysvětlit odlišnou strukturu mužské a ženské zaměstnanosti. Sociologické teorie většinou akcentují přetrvávající strukturální bariéry ženské zaměstnanosti, zatímco neoklasičtí ekonomové zdůrazňují význam individuální svobodné volby. Podle Catherine Hakim (2000) se díky mnoha sociálním změnám, které proběhly v 2. polovině 20. století, vytváří zcela nový scénář možností a příležitostí pro ženy. Ženy jsou heterogenní ve svých preferencích a prioritách, v přístupu i v řešení konfliktu mezi prací a rodinou. **Zatímco některé jsou trvale zaměřené na domov a rodina je jejich hlavní životní prioritou, jiné jsou zaměřené primárně na práci. Třetí skupinu utváří ženy, které jsou adaptabilní** - chtějí pracovat, ale nechtějí práci obětovat celý život, jejich prioritou je v určitém životním období práce a v jiném rodina. Rozdíly mezi jednotlivými skupinami jsou podle Hakim dány jejich osobními preferencemi, hodnotami a přístupem k životu. Tato heterogenita mezi ženskými preferencemi vytváří konfliktní zájmy mezi jednotlivými skupinami žen. Se ženskou diverzitou také výrazně souvisí problematika aplikování jakékoliv sociální politiky, protože jednotlivé typy žen

reagují na jednotlivá sociální opatření velmi rozdílně. C. Hakim se domnívá, že to, jak se lidé zařídí a pro jaký typ rodinného uspořádání se rozhodnou, je výsledkem jejich preferencí a svobodných voleb. Ženy dnes mají velké šance uspět na trhu práce a velkou autonomii v rozhodování a záleží jen na nich, jestli dají v životě přednost rodině nebo práci. Její přístup je kritizován za to, že buď naprosto opomíjí, nebo výrazně zlehčuje strukturální omezení, v rámci nichž muži a ženy uskutečňují své volby. Rosemary Crompton (1998) například polemizuje s názorem, podle kterého je povaha jednotlivých vzorů ženské participace na trhu práce důsledkem jejich svobodného výběru. Příčiny rozdílnosti mezi jednotlivými skupinami žen nelze tak jednoduše klasifikovat, protože zaměstnanostní struktura mužů a žen je spíše **výsledkem spolupůsobení vlastních voleb na jedné straně a strukturálních omezení na straně druhé**. Ženy a muži mohou naplňovat své volby, ale zároveň jsou i omezeni vnějšími podmínkami.

Analýza rozhovorů s manažerkami ukazuje, že lze souhlasit s rozdělením Catherine Hakim na tři skupiny žen podle jejich preferencí. Toto rozdělení je ale podmíněno časově: v různých obdobích života převažují různé preference a názory a postoje žen se mohou měnit. Jejich momentální zařazení k určité skupině je navíc podmíněno nejen jejich hodnotami a preferencemi, ale i vnějšími podmínkami a strukturálními překážkami. Přesto toto rozdělení používáme, jelikož **umožňuje odhalit vnější bariéry, se kterými se rozdílné typy žen při svých volbách střetávají, a umožňuje vyčlenit skupinu těch, které jsou bariérami nejvíce postiženy**.

Ženy orientované na rodinu

Pro první skupinu žen je rodina jejich hlavní životní prioritou. **Pracovní a domácí povinnosti podle nich v žádném případě sladit nelze** a ani dostupnost předškolních institucí péče o dítě nebo kvalitních „paní na hlídání“, ba ani zapojení jejich partnera by problémy nevyřešilo, protože dětem se matka musí věnovat osobně a trávit s nimi svůj čas. Chůvy podle nich mateřskou péči nenahradí. **Pro tyto ženy není péče o děti skutečně „překážkou“ v budování manažerské kariéry, spíš alternativní životní volbou**. Pokud si žena jednou pořídí rodinu, musí se dítěti osobně dostatečně věnovat a to se vylučuje s vrcholovou manažerskou kariérou. Žena může pracovat, ale nikoli věnovat práci většinu své energie, jak to manažerská práce vyžaduje. Pokud chce dělat vrcholovou kariéru, neměla by si podle jejich názoru pořizovat rodinu. Péče o děti není v tomto smyslu chápána jako povinnost bránící rozvoji kariéry, ale jako zdroj životního uspokojení. Tyto ženy jsou přesvědčeny, že kdyby se rozhodly skutečně za kariérou jít, v úspěchu by jim nic nebránilo. To je dokumentováno následujícími výroky:

„Protože i když. Připadá mi to alespoň teďka, že když vlastně by tohle všechno bylo zajištěno, tak pořád věnovat se tomu dítěti jenom vlastně, jenom večer nebo v podstatě jenom o víkend, mi pořád připadá jakoby málo. A pak mi připadá, že pokud to tak člověk chce dělat, tak asi pak nemá cenu, aby si vůbec nějakou rodinu pořizoval.“ (Loudinová, vedoucí odboru, těhotná)

„No, spíš mě brzdilo to, že jsem nechtěla do některých pracovních věcí zabřednout tak, že by nebyla cesta zpátky. Což si ani nemyslím, že by mě brzdilo negativně.“ (Kepková, vedoucí oddělení, 2 děti 22 a 13 let)

Jejich vidění manažerské práce a rodiny jako dvou nesmlouvavě neslučitelných sfér se ale zakládá na tom, že **na manažerskou práci jsou kladeny standardy odpovídající původně „mužské“ práci**: trávení dlouhých hodin v zaměstnání, ničím nepřerušovaná kariéra, neflexibilita pracovní doby a nevstřícnost zaměstnavatele a jeho nezájem o rodinnou

situaci svého zaměstnance. Tyto ženy berou automaticky, že manažerská práce je velmi časově náročná a je jí třeba věnovat veškerou energii, proto ji nelze s rodinou sloučit. Otázkou je, zda by situaci viděly stejně, kdyby bylo možné nastavit jiné standardy - například flexibilní hodiny, sdílení úvazků a částečná práce z domova.

Ženy adaptabilní

Druhou skupinu tvoří adaptabilní ženy. Pro ně se nejedná o nutně neslučitelnou volbu mezi manažerskou kariérou a rodinou. **Jedná se podle nich jen o určité časové období, kdy je třeba dát prioritu rodině - v době, když jsou děti malé.** Patří sem například paní Chrobáková, která se kariéře začala věnovat naplno, když její děti dospěly do věku 12ti - 13ti let, a paní Páralová, která se cítí na vrcholu energie po svých padesáti letech, když již na nich nespočívá péče o děti a domácnost. Citace ukazuje, že toto období, kdy je prioritou práce, je omezené ze dvou stran: „*Kdysi jsme řešili děti, teď řešíme rodiče, to znamená, že bylo velmi krátké období v našem životě, kdy jsme věděli, že chceme jít pracovat.*“ Další respondentka shrnuje tento adaptabilní přístup k práci a rodině takto:

„Ono spíš jde o to, že v každou chvíli si vybíráte zrovna to, co v danou chvíli chcete dělat. A je fakt, že v tu chvíli, kdy kluk byl menší, tak jsem se chtěla věnovat víc jemu a až když se dostal na střední školu, tak to ze mě spadlo a už jsem se začala věnovat víc kariéře.“ (Fialová, ředitelka divize, syn, 20 let)

Pro tento typ žen by bylo největším přínosem změnit chápání manažerské kariéry jako ničím nepřerušovaného postupného vzestupu. Více by jim vyhovovalo soustředit svou nejvyšší pracovní aktivitu do kratších úseků před narozením dětí a po jejich dosažení relativní samostatnosti a mezi tím pracovat jen na kratší úvazek v méně náročných pozicích, které jim ale umožní zachovat si svou kvalifikaci. **Tyto ženy jsou asi nejvíce zasaženy „age“ diskriminací,** jelikož v době, kdy jim již nic nebrání v rozvoji kariéry a mohou jí věnovat nejvíce sil a energie, jsou již mnoha zaměstnavateli považovány za staré a neperspektivní.

Ženy orientované na práci

Třetí skupina ve svém životě přikládá vysokou hodnotu práci. Rodinu si ovšem chce pořídit také, tyto ženy se ale domnívají, že sladění obou oblastí je možné. **Intenzita manažerské práce pro ně nepředstavuje takový problém, se svými dětmi hledají spíše „quality time“,** tedy čas, který je sice omezený, zato se jim skutečně intenzivně věnují a všechny vedlejší činnosti delegují na někoho jiného. Dětem je podle jejich názoru možné se dostatečně věnovat večer a o víkend. Ani mateřská dovolená nemusí znamenat zásadní překážku v kariéře, pokud žena zůstane doma jen kratší dobu (tj. kolem 1 roku) a zůstane během této doby v kontaktu se svou prací.

„Tak momentálně asi dítě (je překážkou v kariéře), protože je ještě hodně malý, takže tam asi nějaká překážka bude, ale neřekla bych, že nějaká jako výrazná. Nevím o ničem, co by mi mělo bránit.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

Paní Příhodová upozorňuje na tlak, které zakoušejí ženy, které se takto rozhodnou:

„Někoho uspokojí, že je doma s rodinou. ... Ale samozřejmě, že jsou i chvíle, kdy vás k tomu tlačí i společnost a to okolí. Já musím říct, že když jsem měla děti, nebo první dceru, tak to bylo v době, kdy se od mladý ženy nic jiného nečekalo. Než že odejde na mateřskou a bude mít děti a pak bude prostě někde vykonávat nějakou práci, středně technickou a bude spokojená.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

Pro tento poslední typ žen by bylo jednoznačným přínosem učinit dostupnými a zkvalitnit instituce zajišťující péči o malé děti (zejména jesle a podobná zařízení pro velmi malé děti, školky, státem garantované pečovatelské a ošetřovatelské služby). Pomocí by pro ně byla také změna přístupu zaměstnavatelů k ženám manažerkám a zaměstnankyním:

- poškozují je neochota zaměstnávat ženy ze strachu z jejich odchodu na rodičovskou dovolenou,
- nemožnost udržovat během mateřské dovolené kontakt se zaměstnáním například formou jednodenního úvazku, sdílení stereotypu, podle kterého se ženy nemohou práci nikdy věnovat na sto procent,
- zřízení jeslí v rámci organizace a různá harmonizační opatření umožňující překlenout krátké obtížnější období (dítě ve věku do jednoho roku, nemoc v rodině atp.).

3.4 Shrnutí

Provedeme-li shrnutí předchozích poznatků, dojdeme k závěru, že **žádný z kariérních motivátorů není jednoznačně genderově podmíněný**. Všechny mají podobný význam pro muže i pro ženy. Ani tam, kde by bylo možné podle rozšířených stereotypů rozdíly očekávat, nebyly žádné prokázány: nelze říct, že by muži byli sebevědomější, více orientovaní na peníze, měli větší potřebu něco sobě a ostatním dokázat či více toužili po úspěchu než ženy. Významnější rozdíl byl indikován jen u osobních charakteristik, u kterých je u mužů častěji zmiňovaná potřeba řídit, být šéfem, zatímco u žen se zase častěji objevuje potřeba uznání ostatních a sebeprosazení.

Ani peníze jako motivátor nejsou jednoznačně důležitější pro muže než pro ženy: jen muži sice zmiňují svou úlohu při zajištění rodiny, pro ženy je příjem ale také důležitý jako pro spoluživitelky, vzhledem k tomu, že jejich domácnost nevystačí s jedním příjmem; ženy i muži jsou stejnou měrou ochotni vzdát se vyššího příjmu pro zajímavější práci, pokud to dovolí jejich celková finanční situace. Příjmové nerovnosti mezi muži a ženami tak nejsou nijak opodstatněny.

Hlavní rozdíl z hlediska toho, co pomáhá a podporuje muže a ženy v manažerské kariéře, spočívá v úloze soukromé sféry jejich života a jejího vlivu na život pracovní. Pro obě pohlaví je motivující podpora jejich partnera. Zatímco pro muže to znamená pečující manželku zajišťující spokojený chod domácnosti bez jejich účasti, pro ženy to znamená mít partnera, se kterým můžou hovořit o své práci, konzultovat s ním rozhodnutí a očekávají od něj podíl na domácích povinnostech.

Nelze tedy usuzovat, že by ženy byly pro kariéru motivovány v zásadě jinak než muži nebo že by jejich motivace byla menší.

Analýza rozhovorů odhalila některé diskriminační praktiky, které ženy nemotivují a zpomalují jejich profesní postup. K nim patří:

- **situace, kdy jsou v organizaci určita místa a priori rezervovaná mužům,**
 - **zastavení postupu z důvodu očekávání, že manažerka odejde na mateřskou dovolenou,**
 - **rozšířený předpoklad, že ženy jsou méně schopné a výkonné,**
 - **a nemožnost spolehnout se na spolupráci ostatních kolegů - mužů.**
- **Hlavní překážky, se kterými se ženy potýkají při budování manažerské kariéry, souvisejí s jejich rodinnými povinnostmi.** Vzhledem k tomu, že se od nich očekává, že budou zvládat zároveň úkoly vyplývající ze zaměstnání i s jejich rolí matky a manželky, manažerky volí a rozhodují se podle svých životních priorit a hodnot, zda dají jednoznačně přednost práci, rodině nebo budou kombinovat obojí. Problém ale spočívá v tom, že **tato volba není tak úplně svobodná**. Vždy závisí na konkrétních okolnostech a

na objektivních podmínkách, které k tomu mají. Překážkou, která je vede k tomu, aby daly prioritu rodině, může být nevstřícnost zaměstnavatele či znemožnění dalšího kariérního postupu. Svou roli hraje také společenský tlak odsuzující ženu za to, že je špatná matka, nezůstane-li s dítětem tři roky doma či nechá-li o své rodiče pečovat cizí osobu. Volba tedy zůstává, je ale otázkou, nakolik je skutečně svobodná.

- **Muži podle výsledku našeho šetření otázku sladování práce a rodiny řeší také, ale v diametrálně odlišných konturách.** Pro část z nich to také představuje problém: snaží se kvůli dětem omezit intenzitu práce, odmítají perspektivní nabídky, které vyžadují věnovat práci více času. Jedná se ale o to, že se chtějí vrátit večer domů ještě před tím, než budou děti spát a že si chtějí zachovat volné víkendy, které věnují rodině. Explicitně o tom ale hovoří jen dva respondenti z našeho vzorku. U jiných hraje roli v omezení jejich profesních aspirací jejich neochota vzdát se svého volného času, svých koníčků a osobní svobody, a to i když rodinu nemají. Ukazuje se tedy, že nemá smysl činit z překážek, které klade kariéře soukromý život, jen ženskou záležitost, vzhledem k tomu, že pro některé ženy je práce prioritou a pro některé muže prioritou není.

4. Manažerská kariéra a soukromý život

V předchozí kapitole jsme ukázali, že soukromý život je s životem pracovním úzce provázán a že může mít vliv jak na úspěšné rozvíjení, tak na zpomalení či úplné přerušování kariérní dráhy. Tento vliv je pro ženy významnější než pro muže, protože zatímco muži obě sféry častěji důsledně oddělují, ženy mají ve svém soukromém životě více povinností, které zasahují i do jejich práce. Podívejme se nyní podrobněji na hlavní otázky a problémy spojené se soukromou oblastí života manažerek a manažerů:

- narození dětí a péče o ně,
- sladování práce a rodiny a rozdělení genderových rolí v páru
- a obecně propojení pracovního a soukromého života.

4.1 Děti

Činnosti spojené s péčí o děti jsou v českém prostředí, podobně jako ve většině západních společností, pokládány za ženskou záležitost. Obecně se předpokládá, že ženy je chtějí mít, jelikož bez nich by nebyly úplné. Očekává se, že nemohou být šťastné, pokud se realizují jen prací - zatímco muži eventuelně ano, i když ani pro ně to není ideální stav. Ženy dítě porodí, a to je podle některých stereotypů provázáno určitými fyzickými a psychickými změnami, které jim nutně brání v práci. Bere se za samozřejmé, že jen ženy mají schopnost postarat se o dítě v prvním roce jeho života, protože ho mohou kojít a mají vrozený „mateřský instinkt“. S tím se pojí i to, že vzhledem ke svému přirozenému založení a socializaci jsou ženy spíše než muži schopné postarat se o děti a o domácnost a zorganizovat domácí práce. Dalším takovým obecným předpokladem, se kterým se ženy manažerky setkávají, je to, že dítě potřebuje matku, která je osobně přítomná, která mu věnuje svůj čas a péči a její péči nikdo nemůže nahradit. To sice neznamená, že by se žena nemohla věnovat i práci, její čas je ale omezen a nemůže ji dělat naplno. Proto se většina lidí shodne, že pro ní není manažerská kariéra vhodná - ta vyžaduje dlouhé hodiny přítomnosti v kanceláři, často i práci o víkend, ničím nepřerušovanou kariéru a naprosté soustředění.

4.1.1 Muži-manažeři sdílející genderové stereotypy

Při analýze jsme se zaměřili na to, zda naši respondenti tyto stereotypní předpoklady sdílejí - úplně či s výhradami, případně zda se vymezují v protikladu k nim. Ve skupině mužů se většina (9) s těmito předpoklady identifikují, jen 6 mladších mužů s nimi nesouhlasí takto paušálně a mají vůči nim určité výhrady. **Vcelku mezi muži manažery převažuje názor, že sféra péče o děti náleží ženám - ať už přirozeně nebo zvyklostně nebo z finančních důvodů** (muž má vyšší plat, a proto může být snáze živitelem rodiny). Manažeři si zároveň uvědomují, že odpovědnost za péči o děti znamená pro ženy významný handicap v budování manažerské kariéry.

„Tak už jen z toho zvyklostního klasického principu, z toho že prostě žena porodí dítě a stará se o něho, tak už jenom z toho principu vyplývá, že ji to víc časově odstrčí.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

„Vyplývá to z toho mateřství a z těchhle těch záležitostí, ten handicap tam jako má ta žena. Ten je. To vyplývá z toho, jak se říká, biologického určení a nebo tenhle ten biologický jakoby handicap tam vzniká. Tou mateřskou. Když jsou děti. To je kariéra, tak děti holt počkají, počkají a odkládá (se to) až (to) třeba nejde.“ (Kovář, vedoucí oddělení, 2 děti, 15 a 5 let)

Tito tradičně zaměřeni muži vidí sami sebe v první řadě jako živitele rodiny. Muž, který neplní svou živitelskou roli, zpochybňuje své skutečné „mužství“:

„Já jakoby na sobě cítím, že se mám o ně starat. To je zas možná ten můj motor, jak bych pořádkem organizoval kolem sebe všechno, ty kanály a ty výtahy. Tak stejně tak mám pocit, že bych se měl o ně starat, že bych jim měl sehnat všechno co potřebují. Že je to jakoby moje role, kterou bych měl plnit. Pak když ona půjde do práce, tak se cítím z té role jakoby vyšoupujetej, že mě to jakoby demotivuje.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

„Rodiče jsou v důchodu, takže to tam máme udělané tak, že tam máme takový tým, kde já jsem ten ekonomický motor, který to všechno podporuje finančně a živí a oni zase se starají o ty ostatní věci.“ (Podolský, ředitel organizace, syn 8 let)

To znamená, že rozdělení na muže živitele a ženu pečovatelku je v jejich pojetí stále platné. **Toto nastavení muže v kariéře podporuje** (mají motivaci udržet si a zvyšovat své postavení, dosáhnout určitého finančního ohodnocení; navíc čas, který věnují práci, je pro ně vlastně zároveň časem věnovaným rodině - ve formě výdělku, který přinášejí z práce domů). Někteří zaměstnavatelé si toho jsou vědomi a vědí, že muž s dětmi je pro ně perspektivnější – věrnější a obětavější zaměstnanec, který, přestože může odmítnout trávit v práci dlouhé večery a víkendy, se snaží maximalizovat svůj výkon.

„Já jsem byl třeba u porodu u obou svých synů, takže vím a vím, že když jsem byl u porodu svého prvního syna, co se ve mně odehrálo. Ve finále jsem zjistil, že oni jsou pro mě opravdu ti nejdůležitější, to znamená, jestli se mě ptáte, jak to možná ovlivnilo moji kariéru, určitě ji ovlivnilo v tom, že ne že bych změnil svůj přístup nebo své chování, ale taky potřebuji mít určitou jistotu. To znamená, já si budu jeví jenom kariéru, ale budu jeví si i historii, to znamená, snažím se, aby se mnou nějaká ta historie dobře odvedené práce šla a přesvědčil jsem se třeba o tom, že firmě budu odvádět to, co po mně chce, možná i něco víc.“ (Kadlec, vedoucí odboru, 2 děti, 8 a 4 roky)

Ženy jsou tímto tradičním předpokladem, podle kterého otec živí rodinu, zákonitě bržděny. Musí při budování své kariéry totiž jít proti všeobecně zavedeným a respektovaným pořádkům, skousnout nejen negativní pohled veřejného mínění, ale i svůj pocit viny, že se nevěnují více dětem. Na rozdíl od mužů je u nich podle obecného mínění čas, který věnují práci, časem, který ukrádají dětem.

4.1.2 Manažeři pokládající genderové uspořádání za otázku volby

Mladší muži manažeři nejsou tak skálopevně přesvědčeni o přirozenosti ženského mateřského a pečovatelského údělu. Podle jejich názoru se ženy mohou rozhodnout pro rodinu anebo pro práci. Péči o děti a práci mohou ženy podle nich skloubit, i když je to velmi náročné a obtížné; rodinné povinnosti ženy - manažerky brzdí, ale neznamenají pro ně nepřekonatelnou překážku.

Otázka: „Brání rodičovství ženám více než mužům v budování kariéry?“

Respondent: „Jo, to souhlasím, je to pravda. Určitě. Ale některé se s tím vyrovnají líp, některé hůř. Myslím si, že mám kolem sebe případy jedné kolegyně, která se s tím vyrovnala velice rychle a ve své kariéře bude pokračovat dál po mateřské dovolené. A třeba příklad, kdy ten rodinný život bych řekl, že jí svedl uvažování úplně jiným směrem než kariérovým.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

Tito muži nesdílejí přesvědčení, že existují zásadní biologické odlišnosti mezi mužem a ženou jako rodiči. Muž se podle nich také může věnovat péči o malé dítě - ale i tak u

nich doma, v jejich rodině, pečuje o děti primárně manželka. **Vysvětlují, že je tomu tak, protože to byla její volba, případně že je to pro jejich rodinu ekonomická nutnost:** žena nemá takovou kariéru a takové příjmy jako muž, takže logicky chodí do práce muž, aby uživil rodinu.

„Já bych to bral. Pokud by žena měla takový výdělek jako já, tak bych tam šel hned. Aby úroveň rodiny nepadla někam jinam. Nedělá mi to problém, ale ne ze začátku, když jsou ještě kojenný a ten druhý, třetí rok, nevidím v tom problém.“ (Kříž, vedoucí útvaru, 2 děti, 3 a 5 let)

Muži manažeři se tedy vesměs domnívají, že ženy se péčí o děti věnují nikoli z nutnosti, ale protože jsou k tomu puženy přírodou, případně proto, že si to tak přejí. Jejich nízká přítomnost na vedoucích pozicích je tak podle jejich názoru důsledkem jejich přirozené nebo svobodné volby. Kdyby se rozhodly jinak, nic by jim nebránilo v budování kariéry. Toto přesvědčení mužům zároveň může sloužit jako legitimizace rozdělení práce v jejich vlastní rodině - ačkoli vypovídají, že jejich partnerky zastávají péči o domácnost a o děti z vlastní vůle a pro radost, je otázkou, co by o této situaci vypovídaly ony.

„Jiná věc je, že to není tak, že by to těm ženám bylo úplně jako vnucováno. Oni to mínění tvoří taky. Moje žena si po téhle zkušenosti taky myslí, že je radši doma s dětma, než by někde běhala po kancelářích. Jakoby že s těma dětma se obrací ten mechanismus, ten prioritní žebříček.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

Lze tedy říci, že v mužském manažerském prostředí převažuje názor, podle kterého je nižší podíl žen v řídicích pozicích dán jejich rodinnými prioritami. Své zaměření si vybírají samy a je pro ně přirozené, proto to nelze považovat za diskriminaci.

„Ta rodina to zatěžuje ty ženy víc než muže. Ale jestli se v takovém případě jedná o diskriminaci, myslím si, že ne.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

Podle mužů manažerů je potom logické, že ženy s dětmi nemohou věnovat práci tolik času a energie jako muži, takže i když pracují, nemohou dosáhnout na náročnější pozice.

„Ale ve chvíli, kdy máte vedle toho řekněme významný projekt, který je zároveň pro většinu žen důležitější - děti a rodina, tam je jejich priorita, tak prostě nemůžete dělat tu kariéru tak dobře. Prostě s takovým nasazením, to není jen o fyzickém času, který na to máte, ale je to i o mentální kapacitě a vůbec psychice. Nejde dát stejnou energii dvěma důležitým oblastem.“ (Podolský, ředitel organizace, syn 8 let)

Je třeba si uvědomit, že tyto názory reflektují převládající názory mužů, se kterými se ženy usilující o manažerská místa setkávají a na jejichž mínění závisí jejich kariérní postup. Ženy manažerky se tak musí prosazovat v prostředí, kde převládá přesvědčení, že hlavním úkolem a přirozenou prioritou ženy je péče o děti a že žena mající děti může jen zřídka podávat takové výkony jako muž.

Jak se ke stereotypům spojujícím ženy s péčí o děti a předpokládajícím, že žena - matka nemůže být úspěšnou manažerkou, staví samotné ženy? V první řadě je třeba říci, že jejich postoje jsou mnohem více diferenciované.

4.1.3 Ženy volící rodinu

Jen dvě manažerky víceméně souhlasí s názorem mužů - tyto dvě patří k typu žen, které podle Hakim upřednostňují rodinu před svým zaměstnáním. Jsou to ženy, které se rozhodují dát přednost rodině a omezit svou kariéru; péči o děti pokládají za svou úlohu a nechtějí ji na nikoho delegovat. Zatímco jedna má již větší děti, paní Loudínová odchází na mateřskou dovolenou z exponované pozice středního managementu v bance:

„Protože člověk až v té situaci bude, tak možná bude uvažovat jinak, ale v téhle chvíli si myslím, že až se potom vrátím do práce, tak spíš budu hledat něco méně náročného. Hlavně z pohledu vlastně toho časového, protože si nedokážu představit, že bych měla mít doma dítě nebo děti a být třeba dvanáct hodin v práci. Nebo jako dlouho do večera v práci třeba téměř každé den. Myslím si, že by to nebylo správné.“ (Loudínová, vedoucí odboru, těhotná)

Tyto ženy, stejně jako většina mužů, pokládají tradiční rozdělení rolí za přirozené a v muži vidí hlavně živitele rodiny. Žena je podle jejich názoru fyzicky uzpůsobena dítě porodit a poté o něj pečovat.

„No, protože jakoby beru, že ta žena je asi jako ten hlavní člověk, který by se měl o to dítě starat, protože je vlastně od toho od přírody k tomu podle mne určená. Už jakoby tím, že to dítě nosí, rodí, kojí a tak dále. Tak si myslím, že to tak je. Že ten muž přece jenom jako, je ta role víc jakoby jeho, aby tu rodinu zabezpečil.“ (Loudínová, vedoucí odboru, těhotná)

Tyto ženy pokládají až do založení rodiny šance mužů a žen na úspěch za vyrovnané. Poté ale žena musí svou kariéru omezit. Rodina a přednost, kterou jí ženy dávají, je viděna jako hlavní důvod nepřítomnosti žen na vedoucích pozicích.

„Do chvíle, než je ta rodina, tak si myslím, že to nemusí být jiný. Že tam asi není jakoby úplně důvod, aby to bylo jiné. Ve chvíli, kdy ta žena má děti a chce se jim věnovat, tak si myslím, že už pak to asi většinou jiné je. Že ten muž není tolik limitovaný.“ (Loudínová, vedoucí odboru, těhotná)

Péči o dítě vnímají jednoznačně jako radost, nikoli jako překážku v kariéře; mateřství pro ně představuje možnost přesměrovat svůj život. Práce jim neposkytuje takové uspokojení jako celodenní péče o dítě. **Dítě a odchod na mateřskou dovolenou je možností, jak uniknout z nekonečného a vyčerpávajícího „kariérního běhu“.** Někteří muži dokonce ženám tuto možnost závidí. Německý sociolog Ulrich Beck si tohoto jevu také všímá a pro kariérní snažení používá užívaný pojem „rat race“ - krysí závody. Ženy mají v určitém smyslu výhodu, že mohou z tohoto závodu bez výčitek uniknout, nemusí být celý život jen zaměstnanci odevzdávajícími svůj potenciál velkým organizacím a mohou hledat seberealizaci snadno i jinde.

Z našeho vzorku ale bylo možné zařadit do této skupiny pouze dvě ženy, přičemž u jedné z nich šlo spíše o odhodlání do budoucna opustit s narozením dítěte náročnou manažerskou práci. Není tedy jisté, zda příslušnost k této skupině není podmíněná momentální a konkrétní situací, ve které se žena nalézá - když má malé děti, když je v práci nespokojená. U ženy plánující odchod na mateřskou dovolenou a opuštění práce se může změnit názor po určitém čase stráveném doma. **Malý počet takto orientovaných žen mezi dotazovanými manažerkami může být způsoben tím, že tento typ na manažerské pozice zkrátka již v začátku nenastupuje a volí méně náročné typy zaměstnání. Každopádně nelze argumentovat tím, že ženy-manažerky postupují pomaleji a věnují své práci méně energie, protože preferují péči o rodinu - pokud se již dostávají na řídicí pozice, počítají**

s tím, že musí najít způsob, jak manažerskou práci sladit s případným mateřstvím a neomezit přitom pracovní intenzitu.

4.1.4 Ženy adaptabilní

Šest žen v našem vzorku této možnosti také využívá, ale neznamena pro ně, že by na manažerskou kariéru musely kvůli dětem naprosto rezignovat. Patří do skupiny adaptabilních žen: počítají s tím, že **určitou část svého života budou věnovat dětem a po zbytek se budou intenzivně věnovat práci.**

„A (žena) přeci jenom, jako netlačí čas, ale přeci jenom musí myslet nejen na tu práci, ale i na tu rodinu a jak to prostě bude. A jestli nějaké děti a kdy. Určitě na to myslím. Ale myslím si, že to není handicap. Když si představím, že bych byla muž a tak představa, že dalších třicet let budu jenom pracovat, tak to není úplně... Já se docela těším na to období, až jednou budu mít děti, že to bude změna, že člověk bude dělat úplně něco jiného, vypadne z toho pracovního koloběhu, podívat se na to trošku z venku a může třeba přehodnotit ty priority a může pak začít dělat třeba něco úplně jiného.“ (Janovská, vedoucí oddělení, svobodná)

„Myslím, že si člověk musí stanovit priority a určitě je to otázka kompromisů. Teď já jsem v období, kdy práce má přednost, pak bude období, kdy bude mít přednost rodina.“ (Janovská, vedoucí oddělení, svobodná)

Na kariéru je možné znovu se soustředit, když děti odrostou. I pak ale vyžadují určitý čas a energii; matky s nimi zůstávají v úzkém kontaktu, i když už jsou pryč z domova. Tyto ženy se liší podle svého věku. Mladší ženy, kterým je dnes okolo třiceti let, začínaly svá studia a kariéru až po vzniku volného pracovního trhu a hlavně po zásadní demografické změně, ke které v České republice došlo v průběhu 90. let a jejímž důsledkem bylo mimo jiné to, že ženy odkládají mateřství na později. Tyto ženy nejprve vstoupily do pracovního procesu, získaly praxi a dosáhly na manažerské pozice. Veškerý svůj čas a energii věnovaly dočasně své práci. Teprve nyní se rozhodly nebo rozhodují, že budou mít děti a že svou kariéru zastaví, přeruší či odloží.

Ženy ve věku okolo čtyřiceti či padesáti měly děti ještě během studií nebo před začátkem kariérního růstu, takže v době, kdy byly děti malé, nebyla jejich práce tolik náročná. Teprve poté, co děti odrostly, začaly se naplno věnovat kariéře.

„Tam teda je výhoda v tom, že vlastně ty děti už jsou velký. To určitě jo a v té době, kdy byly vlastně mladší, tak to jsem vlastně byla na tom XXX a tam teda zase můžu říct, že tam takovej tlak nebyl.“ (Žarovská, vedoucí oddělení, 2 děti, 15 a 22 let)

Situace mladších žen je v tomto ohledu obtížnější - musí se rozhodnout, kdy a jakým způsobem kariéru omezit a dokdy si mohou ze zdravotních a jiných důvodů dovolit mateřství odkládat. Na druhou stranu mají snazší pozici při svém kariérním startu:

„A myslím si, že se líp vrací na pozici vyšší, které jsem dosáhla jako mladá, nezatížená povinnostmi s rodinou a s dětma. Než budovat si teprve tu pozici s dvěma dětma a manželem za zády. Protože vždycky se ti může stát, že to bude manžel, který nebude sdílet s tebou tvoje nadšení pro kariéru. To když se berete nebo se seznámíte, tak on k tobě vzhlíží, on chce, aby si byla úžasnější než ty druhý. Ale potom, když si tě vezme a je s tebou nějakých let, tak nestojí o to, aby si byla úžasnější, ale stojí o to, aby si mu úžasněji vařila a úžasně ??? (smích) Takže

pokud chce nějaká holka kariéru udělat, tak si napřed vybuduje tu pozici a potom teprve má ty děti.“ (Hlidalová, finanční ředitelka, 2 děti, 30 a 23 let)

Ženy v této „adaptabilní“ skupině si myslí, že v době, kdy jsou děti malé, by se jim matky měly naplno věnovat. Později ale by se měly více soustředit na svou profesní seberealizaci, protože pokud omezí svou pozornost a péči jen na děti, nemohou být dobrými matkami; nedají jim dobrý příklad a nebudou je umět „vypustit z hnízda“.

4.1.5 Ženy volící práci

Šest zbylých žen z našeho vzorku lze považovat za ženy, které zdůrazňují svou pracovní seberealizaci. To zdaleka neznamená, že by rezignovaly na možnost mít rodinu. **Tyto ženy budují manažerskou kariéru i s dětmi a jsou přesvědčeny, že úspěšnou manažerskou profesní dráhu lze sladit s mateřskými radostmi a povinnostmi.** Nejčastěji nastupují jen na krátkou mateřskou dovolenou a pak delegují péči o své děti částečně na jiné osoby. Právě ženy v této skupině nejpálčivěji řeší problém se sladováním práce a rodiny, jelikož intenzivně pracují i v době, když jsou děti malé. Uvědomují si, že je povinnost pečovat o děti brzdí v kariéře, zatímco muži tento hendikep nemají. Domnívají se, že jejich kariérní rozvoj trpí hlavně nedostatkem času, který by pro práci potřebovaly - jedná se o čas, který věnují péči o děti a který muži mohou investovat navíc do svých kariér.

„Nechci bejt nějaká zapšklá, to určitě ne, ale asi to mají jednodušší, protože já jsem vždycky měla potíž v tom, že jsem byla nucená skloubit tu práci opravdu s péčí o rodinu. O dceru teda, o domácnost a to vlastně mi trvá do dneška. Takže já jsem vždycky obtížně hledala ten čas. Ten mi nejvíc vždycky chyběl a to mám do dneška.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)

Jejich děti jsou často přímo účastny jejich kariéry, berou je s sebou do práce nebo pracují s nimi doma. To nevidí jednoznačně jako problém či újmu na psychice dítěte, naopak to **může být vnímáno pozitivně: dítě takto vidí matku jako vzor, aktivní a seberealizovanou:**

„Měla jsem pocit, že pro to malé dítě je přínosnější, když třeba vidí mě, že já nevím, tři, čtyři hodiny denně bylo se mnou, ale já jsem něco dělala a to dítě mohlo se mi motat pod nohama, pod stolem, ale vědělo, že pracuju. A bylo potom později i pro ty děti zábavnější, když věděli, že rodiče něco dělají a oni nás nechali pracovat, vůbec nemám pocit, že prostě 24 hodin denně je nutné se jednoznačně věnovat tomu dítěti. I to, že rodič ukáže tomu dítěti, že má nějakou práci, že za něčím jde, že ho něco baví, tak to je strašně důležité. Můj dojem, že je to rozvinulo daleko víc, než když bychom se celé věnovali dětským aktivitám.“ (Krotká, human resources manažerka, 3 děti, 26, 22 a 20 let)

Na druhé straně tyto ženy přesto někdy pronásleduje pocit, že se dětem měly věnovat víc. I když zajistí péči jiné osoby, litují, že nejsou s nimi osobně, že nejsou u toho, jak vyrůstají. Pro otce je toto ovšem běžná situace a nenapadá je, že by toho mohli litovat.

„Ovlivnilo u mne kariéru z toho důvodu, že já jsem ji hodně tahala do práce. Ta se mnou jezdila, já nevím, po polích kolikrát, když byla maličká. Dneska si to někdy vyčítám, někdy jsem ji nechávala u sousedů, když jsem potřebovala. Samozřejmě prázdniny trávil třeba u mých rodičů. I když tam byla spokojená, tam jsem byla v klidu zase, když (tam) byla. Ale taky asi to neměla se mnou úplně nejjednodušší.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)

Důležité ale je, že i pro tyto ženy jsou děti největší životní hodnotou, nelze tedy říci, že by práce byla jejich prioritou, jak se domnívá Catherine Hakim. Jen věří, že je možné skloubit obojí. **Žádná z nich by se ale nevzdala možnosti mít děti a nelituje, že je měla.**

„Ale určitě u mne dcera je na prvním místě. Vždycky byla, je a bude. To je takovej ten nejdražší člověk, co mám vlastně.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)

„Ale já se tomu nebráním, já si myslím, že je to - chápu to i jako svoje poslání, když už jsem se jednou rozhodla tu rodinu mít, tak se o tu rodinu postarat, aby bylo uklizeno, navařeno a abychom se tady všichni cítili dobře a zase si nemyslím, že bych kvůli tomu musela být pořád nějaká sekretářka.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

Při péči o děti spoléhají na podporu rodiny - nejčastěji babiček; dále sousedů, institucí (jesle, školky); některé si najímají paní na hlídání, ale ne vždy je to pro mladé začínající manažerky finančně dostupné. Přijaly by i takové řešení, kdy by s dítětem zůstal doma po nějakou dobu jejich partner. Brání tomu ale i z jejich pohledu nejčastěji ekonomické důvody. Vzhledem k tomu, že mají stejně či výše profesně postaveného manžela a že platy žen jsou stále nižší než platy mužů, rodina by ekonomicky prodělala na tom, kdyby přišla o jeho příjem.

To, že mají děti, může být podle jejich mínění nejen překážkou, kterou je třeba překonávat, ale **může to mít i pozitivní dopad na jejich práci a kariéru. Mateřství je totiž učí novým dovednostem a poskytuje jim novou zásobu zkušeností, ze které mohou při své práci čerpat:**

„Já to pořád vidím v dobrém slova smyslu. Za prvé - nic jiného vás nenaučí organizovat práci sobě i jiným než když máte větší rodinu. U jedináčka to není až tak to, ale jakmile máte pohromadě tři děti, to si pište, že se naučíte organizovat úplně všechno a to je taky trošku i logistickým problémem jo, jak to zvládnout. Je to z hlediska pracovních vztahů, si myslím taková ta hodně banální věc, ale mít děti, to je jak další záliba prostě. Je to něco, co z hlediska sociální inteligence a zejména pro týmovou práci, ale i pro vedení lidí, že je podle mě klíčová záležitost. Ono se o dobrých managerech říká, že jejich největším kladem je individuální přístup k lidem, schopnost naslouchat. Kdo vás k tomu naučí nejlíp než děti a manžel.“ (Krotká, human resources manažerka, 3 děti, 26, 22 a 20 let)

Zároveň mají pocit, že jejich práce má pozitivní dopad na děti - učí se samostatnosti, vidí, že když se člověk snaží, může dokázat cokoli:

„Já jsem jim po celou dobu byla obrovským příkladem a myslím si, že aniž bych jim dneska říkala, co mají dělat, jak to mají dělat, proč to mají dělat. Tak oni to dělají, protože to vidí. Vidí to na mé profesi, protože samozřejmě, že se s nima doma o tom bavím, vidí to i ve srovnání s ostatními vrstevníky svými. Myslím si, že ten příklad toho života, jak ho vedete, tak je to nejvíc, co jim můžete dát. Že to jsem jim dala jeden z těch nejlepších příkladů, které jsem jim dát mohla. A já budu ráda, když oni půjdou obdobnou cestou jako já. Že si tu cestičku vyšlapou a nebudou se bát. Budou sebevědomí, budou úspěšní a ať dělají cokoliv.“ (Chrobáková, generální ředitelka, 2 děti, 21 a 18 let)

Jejich profesní úspěch a mateřství jsou tak dvě oblasti, které si sice konkurují ve smyslu času, který je třeba rozdělit mezi oboje a kterého se stejně nakonec v obou oblastech tak trochu nedostává, jsou to ale zároveň **dvě životní oblasti, které se vzájemně podporují a rozvíjejí jedna druhou.**

4.2 Harmonizace pracovních a rodinných povinností

Narození dětí tedy jednoznačně mění životní priority u mužů i u žen, pro muže a ženy to má ale odlišné důsledky než pro ženy. Pro většinu z dotazovaných dětí představují základní životní hodnotu, neumějí si představit život bez nich.

4.2.1 Muži - manažeři

Pro muže - manažery mohou být prioritou i přesto, že většinu svého času věnují práci. Problém sladování práce a rodiny řeší v jiných dimenzích: je pro ně normální nebýt přes den doma s dětmi, ale rádi by s nimi trávili večery, kdy s nimi často sdílejí uspávací rituály, a víkendy, kdy se jim chtějí plně věnovat.

„Tak toto dodržuju, to je moje představa o tom, co můžu tomu zaměstnavateli já dát. Že mu můžu dát pracovní dny, abych se nějak večer dostal domů, ale to je sjednání toho kompromisu a tak jsem si ho nadefinoval já. A pro ženu si myslím, že to je bez toho, aby měla někoho doma, můžete mít babičku nebo najmutou sílu, tak to není takhle proveditelný. Aby byla celý den pryč. To je potom o tom, jestli ten člověk ty děti jenom má proto, aby je měl, nebo aby se o ně staral.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

Předpokladem úspěšné kombinace práce a rodiny pro muže - manažery je najít partnerku, která bude ochotná zůstat doma a o děti pečovat, která bude tolerantní a bude respektovat jejich dlouhou pracovní dobu, a která v ideálním případě zjistí chod domácnosti tak, aby se o něj nemuseli vůbec starat.

„Já bych teda děti měl, já být žena, tak bych děti měl, jsem rád, že jsem našel ženu, která chtěla mít děti a jsem rád, že je máme. A nemyslím si, že by kterákoliv práce na světě mohla být důležitější než ty děti.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

Běžným pracím v domácnosti se tito muži zpravidla nevěnují vůbec a snaží se volný čas ušetřit a věnovat dětem. Uvědomují si, že není možné skloubit dvě kariéry takových rozměrů, jako je ta jejich; jsou přesvědčeni, že v rodině může manažerskou kariéru budovat jen jeden z rodičů:

„Samozřejmě jako, když se podívám na svoji paní, tak kdybysme měli mít oba dva stejnou kariéru, tak asi nemůžeme mít dvě děti.“ (Kadlec, vedoucí odboru, 2 děti, 8 a 4 roky)

To, že zrovna u nich je to muž, podle nich prostě přirozeně vyplynulo z dané situace a podmínek, které měli. Asi polovina ženatých mužů z našeho vzorku také částečně přizpůsobuje svou kariéru svým rodičovským závazkům. Chtějí trávit maximum času se svými dětmi, a proto **odmítají výhodnější, ale časově náročnější nabídky** - ty by totiž znamenaly vidět se s dětmi například jen jeden den v týdnu.

„Zatím momentálně nechci nějak vyloženě jít do úplně největší firmy a... protože zase mám malé dítě a chci se věnovat hodně rodině. Chceme druhé dítě, takže to je pro mne i větší priorita než je ta práce.“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn 1,5 roku)

„Kariéru, no ono to v podstatě ovlivnilo. Protože jak jsem říkal, dostal jsem nabídku v roce 2003, kterou jsem odmítl, protože zrovna jsme se jaksi začli rozšiřovat, bylo na obzoru druhé dítě a ještě nám měli stavět barák nebo nám stavěli barák v tom roce a to bych asi nevydržel.“ (Kříž, vedoucí útvaru, děti 3 a 5 let)

To, že mají rodinu, také znamená, že odmítají v práci zůstat dlouho do večera, mají důvod se vrátit domů. Dokud děti neměli, byli ochotní věnovat práci veškerý čas.

„Že samozřejmě nějaké hmotné zabezpečení a takové ty věci, to je důležitý, ale nemyslím, že by to mělo překročit až tu hranici, že bych třeba byl od rána do večera v práci a to dítě neviděl.“ (Farský, vedoucí útvaru, bezdětný)

Rodina je pro ně hlavní životní jistotou, harmonická rodina je motivuje k pracovnímu výkonu. Ačkoli se dětem věnují v mnohem menší míře než ženy, přesto na ně berou ohled. Organizace by proto měly brát v úvahu, že pracovník není definován jen svou prací a že je bezmezně flexibilní, a neignorovat soukromý život svých zaměstnanců, jak se tomu na kapitalistickém pracovním trhu děje. **Harmonizace práce a rodiny není jen a výhradně ženským problémem, mužů se týká také.**

4.2.2 Ženy - manažerky

Pro ženy ale nabývá harmonizace pracovních a rodinných povinností naprosto jiných rozměrů a to, zda se jim podaří ji uspokojivě zvládnout, znamená, zda se vůbec na manažerskou dráhu vydají. Ženy se musí v současné době rozhodovat, zda to, že děti jsou pro ně životní prioritou, znamená, že by se měly vzdát své kariéry a zůstat s nimi doma - nebo jestli mohou péči o ně částečně delegovat na někoho jiného.

Zajímavé je, že to, zda nakonec dají přednost rodině nebo budou pokračovat v manažerské práci, je do velké míry nepředvídatelné. Z výpovědí našich respondentek vyplývá, že k rozhodování dochází až s narozením prvního dítěte. **Mateřství vnímají jako silný emocionální zážitek, který mění pohled na život a vede k novému promýšlení žebříčku hodnot.** Ani žena sama nemůže dopředu odhadnout, do jaké skupiny se zařadí (zda mezi ženy volící rodinu, práci nebo ženy adaptabilní) - natož aby to odhadl její zaměstnavatel. To ukazují i následující výpovědi manažerek a manažerů v pozici zaměstnavatelů:

„Většina žen, které se chystají na mateřskou dovolenou, tak říkají: já budu na mateřské dovolené 6 měsíců maximálně a chci se určitě vrátit. Ale to dítě stejně všechno změní nebo může změnit. A jde to tak daleko a do takových extrémů, že někdy se to prodlouží o pár měsíců, někdy o rok, někdy to vyústí v prodloužení mateřské dovolené s dalším dítětem. To člověk nikdy neví.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

„Konkrétní příklad ve firmě - jsou tam matky, které to maj jednoznačně vyřešený, jsou půl roku na mateřský a vrací se zpátky a dokážou si to zařídit a jsou tam matky, které předem avizují a já se nevrátím dřív než za 3 roky, s tím nepočítejte, já si to chci opravdu užít. Mimochodem obojí dvojí matky pocházejí ze stejné skupiny, tzn. jsou to holky 30 plus, z nichž jedny už jsou v té kariéře takovým způsobem nák ponořené, že se chtějí rychle vrátit, ale zároveň je tam skupina matek stejně starý, které mají pocit, že té práce už bylo dost a já si teď opravdu chci vychutnat to, že mám rodinu.“ (Krotká, human resources manažerka, 3 děti, 26, 22 a 20 let)

Naše výsledky ukazují, že jen minimum žen, které zůstávají bezdětné, se skutečně vzdává mateřství kvůli kariéře - **spíše jde o to, že s časem se omezují jejich možnosti si děti pořídit:** nenacházejí vhodného partnera a ztrácejí psychologické předpoklady pro partnerský život či již nemohou děti mít ze zdravotních důvodů.

Manažerkám, které jsou zároveň matkami, s péčí o děti pomáhají mnohem častěji babičky než otec dětí; další variantou jsou státní a soukromé instituce péče o dítě a placené

síly - chůvy či paní na hlídání. Využívání pomoci rodičů je dáno tradicí a finanční dostupností, ale také hodnotovým nastavením české společnosti a samotných dotazovaných žen. **Pokud je totiž dítě u babičky, předpokládá se, že zůstává v rodině, není „opuštěno“ matkou a její nepřítomnost na něj nemá negativní psychické dopady.** Pokud babičky nejsou k dispozici, sladění zpravidla není možné a ženy zůstávají doma; problém působí i snížení počtu míst v předškolních institucích:

„Ono i u těch školek, jestli, ono teď prakticky neseženete jesle, to je ten problém. Na školku někteří čekají rok, protože napřed mají přednost matky samoživitelky, pak mají přednost sociální případy a pak teprve ty ostatní a navíc musí jít děti, které jdou za rok do školy. Takže s těma malýma dětma je to docela problém. A teď je i problém, že babičky jsou relativně mladý. Nemáte ty děti, je to blbý to říct, ale nemáte je kam odložit.“ (Fialová, ředitelka divize, syn, 20 let)

Problém manažerkám - matkám působí i negativní **tlak ze strany sociálního okolí, podle kterého žena budující kariéru je zákonitě špatná matka** - a to i když pracuje ve státní instituci na zkrácený úvazek:

„Mně spíš vadí, že v případě, že něco z tohoto řetězu povinností se vám začne jako vysmekávat z ruky, tak jako, že hned je ta ženská volaná k takový jako povinný odpovědnosti. Jako, že dítě má problémy ve škole. No, to víš, to kdybys chodila domů ve dvě, tak to by bylo jiný. Já mám pocit, že od té doby, co jsem se dala jaksi na akademickou dráhu a mám dvě děti, že vždy je připraven někde nějaký poťouchlík, který vám to v pravou chvíli jako omlátí o hlavu.“ (Kepková, vedoucí oddělení, 2 děti 22 a 13 let)

4.3 Mít či nemít děti?

Ženy i muži se shodují, že ženy pracující či toužící pracovat na manažerských pozicích by rozhodně měly děti mít. Z pohledu všech rodičů je to radost, která se nedá ničím nahradit. Nejlepší cestou, jak toho dosáhnout, je mít podporujícího a pomáhajícího partnera, který na sebe převezme část starostí s péčí o děti spojených. Jen jeden z mužů se domnívá, že pokud chce být žena skutečně úspěšnou manažerkou, měla by se rozhodnout nemít děti. **Jinak ale převládá názor, že mít děti je vždy dobré rozhodnutí, zatímco toho, že děti neměl, bude člověk - žena, ale i muž - určitě časem litovat.** Častým řešením jak pro ženy, tak ovšem i pro některé muže, je utlumit své pracovní aktivity (pro každé pohlaví ale „utlumit“ znamená něco jiného), dokud jsou děti malé, a naplánovat si svůj život tak, aby prostor byl dán obojímu.

Ženy jsou ve svém plánování kariéry a rodiny ale opět znevýhodněny věkem; mužům zůstává poměrně delší dobu otevřená cesta k založení rodiny. **Ženy, které narození dětí odkládají, riskují, že už to později nebude možné.**

Podpora životního partnera je podle většiny dotázaných nutná k uspokojivému skloubení manažerské kariéry a mateřství. Problém ale pro mnoho dotazovaných mužů představuje otázka, jestli muž, který bude svou ženu podporovat a pomáhat v kariéře tím, že bude sdílet péči o děti, ještě zůstane ve svých očích a v očích společnosti skutečným mužem - vzhledem k tomu, že mužská identita je tradičně založena v pracovní a veřejné oblasti jeho života a být otcem stále ještě v České republice znamená především být živitelem rodiny:

„Aby si našla teda muže, který bude chtít být doma, což je samozřejmě taky možný. Ale asi je pravda, že většina z nás by s tím měla nějaký duševní problém. Protože by se cítili, že je společnost považuje za nějaký neschopný vydělat peníze.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

„On je ten typ, že jednak měl vůči mně vždycky trochu mindráky, už od začátku našeho vztahu, bez ohledu na to, že v určitý době zastával rozhodně vyšší pozici než já. To bylo v té době, kdy já jsem dělala ve výzkumáku, abych mohla s těma dětma být doma, kdyby byly nemocný a tak dál. On se prostě do téhle pozice sám postavil a bez ohledu na vnější okolnosti vždycky to tak cítil. To je jedna věc. Druhá věc je, že on cítí nějakou pomoc v domácnosti nebo práci v domácnosti jako osobní degradaci. Jako degradaci mužství. Což je teda tragédie, za prvé je to blbost a za druhé to oběma ztěžuje situaci.“ (Hlídalová, finanční ředitelka, 2 děti 30 a 23 let)

Pokud chtějí kariéru rozvíjet oba rodiče, respondenti a respondentky se domnívají, že určitým řešením je péči zajistit externě - ale tím zase citově strádají děti.

V souhrnu lze říci, že všichni dotázaní a dotázané se shodují na tom, že péče o děti spočívá primárně na ženách a že tím je bržděna jejich profesní dráha. Důvody k tomu jsou ale podle respondentů různé a navíc se vzájemně kombinují. Podle jedněch je to tak dané přírodou, podle jiných není možné kombinovat dvě kariéry a přednost dostává ten, kdo více vydělává. Někteří se domnívají, že ženy dávají přednost rodině, protože v ní nacházejí silnější uspokojení, jiní proto, že je to od nich jejich okolím očekáváno a jejich kariérní perspektivy jsou tímto očekáváním omezeny. Další se shodují v tom, že ženy mají silněji rozvinutý smysl pro odpovědnost za své děti, a proto se o ně budou vždy starat více než muži:

„Kdežto ta žena přebírá tu zodpovědnost za tu rodinu a za každou cenu ví, že se o ni musí postarat. Nakrmit, najíst, umejt, vykoupat, horečky. Za každou cenu. Ona ví, že ta zodpovědnost je na ní. Ten muž a spousty žen, málokterý muž. Já neznám takovýho muže, který by tohleto vnímal a pokud o tom bouřlivě někde hovoří, tak si myslím, že si na to pouze hraje.“ (Chrobáková, generální ředitelka, 2 děti, 21 a 18 let)

4.4 Partner a slad'ování práce a rodiny v páru

Podpora životního partnera nebo životní partnerky je pro lidi, kteří se rozhodují vstoupit do řídicích pozic a budovat manažerskou kariéru, rozhodující - alespoň pokud mají v úmyslu založit rodinu, mít děti a žít partnerským životem. Vzhledem k tomu, že manažerská práce je velmi intenzivní a vyžaduje velké časové investice, manažerům a manažerkám nezbyvá mnoho času, který by investovali/y do rodinných záležitostí. Všichni se proto shodují na tom, že vedle sebe potřebují mít někoho, kdo bude jejich pracovní vytížení respektovat a pomůže jim v jejich soukromém životě. Jak ale uvidíme dále, **pro ženy má tato partnerská podpora jiné podoby než pro muže a ne vždy se jim jí skutečně dostává.** Některé manažerky si proto musí poradit i bez ní.

Porovnáme-li modely uspořádání genderových rolí v rodinách našich dotazovaných - způsob, jakým se muži a ženy dělí o domácí povinnosti, o péči o děti, kolik času který z partnerů věnuje placené práci a kolik práci neplacené, zjišťujeme, že **je možné rozlišit dva základní partnerské modely.** Ten první má podobu tradičního rozdělení rolí na muže živitele a ženu pečovatelku, kdy většina reprodukivní neplacené práce spočívá na bedrech ženy, zatímco její muž je výhradně živitelem rodiny. Ten druhý zahrnuje rozmanité způsoby partnerského soužití a rozdělení práce, které se objevily s rozvojem tzv. druhé modernity - od konce 50. let 20. století. **Základním zjištěním je, že muži - manažeri upřednostňují tradiční model uspořádání rodinných rolí, zatímco ženy - manažerky častěji žijí v některém z modernizovaných modelů partnerského uspořádání.**

4.4.1 Tradiční genderový model rodinných rolí

Tento model má následující podobu: **muž se věnuje práci a profesní kariéře, žena jej podporuje a zajišťuje chod rodiny a domácnosti.**

V našem vzorku tento model reprezentují muži, jejichž partnerka se plně věnuje rodině - buďto je na delší rodičovské dovolené nebo po rodičovské dovolené vůbec nenastoupila do práce. Jejich manželky patří k typu žen, jejichž jednoznačnou prioritou je rodina. Tradiční model uspořádání genderových rolí se stává často kompromisním řešením situace na pracovním trhu, ve které není možné sladit v rámci jednoho páru dvě manažerské biografie. Tradičně chápaná rodina by v případě dvoukariérových vztahů nemohla fungovat. Příkladem je příběh pana Urbana: jeho manželka pracovala ve stejné společnosti jako on a na podobné pozici. Pak nastoupila na mateřskou dovolenou, ze které se po roce chtěla vrátit do práce. Po několika dnech složitého žonglování s časem a zjištěním, že s dítětem bude moci trávit jen večery a víkendy, svou práci vzdala a rozhodla se zůstat doma.

„To už potom večer brečela. To bylo totiž tak, že shodou okolností nastoupila těsně před narozeninami té naší starší dcery. A když ona byla v práci, tak já jsem si vzal volno a udělal jsem jakoby se známýma s dětma a se známýma v okolí bydliště, že oslavíme narozeniny a ona vlastně se nepřenesla přes to, že už u toho nebude. Že vlastně vyměnila tu jakoby nesmyslnou práci - jakoby za to, že nebude se svým dítětem jakoby slavit ty narozeniny. Tak jsme to zase vrátili zpátky, protože je jakoby radši, když je se svým dítětem, než když bude v tý práci.“

„A přijde mi, že nakonec ten kompromis, který vznikl tím, žena doma, muž v práci, že to je nakonec to, co jsme ještě schopni tak nejlíp akceptovat. Ale myslím, že velká část těch rodin to takhle cítí. Že to dilema vlastně takhle řešíme. A že ti muži tím vlastně ty ženy uplácí. Že jsou třeba ochotný být doma a starat se o ty děti, protože je to jakoby ve smyslu, já vím, že se kvůli mně něčeho vzdáváš, kvůli mně a kvůli našim dětem. Tak já ti koupím auto, rozumíte, jo.“
(Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

Toto uspořádání je pak interpretováno jako kompromis, jako výsledek dohody, který nejlépe vyhovuje oběma partnerům. **Tento „kompromis“ ale není jen výsledkem svobodné dohody mezi partnery, ale je ovlivněn i společenským kontextem, ve kterém je uzavřen a který jednoznačně předpokládá a preferuje rozdělení rolí v rodině na muže živitele a ženu pečovatelku. Navíc se jedná o dohodu mezi dvěma aktéry, jejichž mocenské postavení a z něj vyplývající pozice při vyjednávání není shodné.** Zůstává tedy otázkou (na kterou výzkum tohoto typu nemůže bohužel odpovědět), zda by tuto dohodu jako oboustranný kompromis hodnotily i partnerky těchto mužů.

Patří sem ale i muži, jejichž partnerka pracuje jako řadová zaměstnankyně a má méně náročnou práci. Zajišťuje díky tomu chod domácnosti víceméně bez jejich pomoci. Toto uspořádání je také podle názoru těchto mužů výsledkem dohody mezi partnery.

„Myslím, že máme nějakou takovou model, kterej si myslím, že vyhovuje nám oběma. Protože ta Petra vlastně se stará tak jakoby o tu domácnost úplně sama, samozřejmě takový ty věci chlapský, jako vyměnit žárovku a nebo co, to dělám já. Ale ta větší, to vedení domácnosti zase jako jsou nákupy a tady ty věci, tak to leží hodně na ní. To dělá ona, ale nevidím na ní, že by jí to nějakým způsobem vadilo.“ (Farský, vedoucí útvaru, bezdětný)

Všichni tito manažeři jsou přesvědčeni, že by **podobně náročnou pracovní činnost nemohli zvládat bez podpory svých partnerek a zázemí rodiny.** To dále vypovídá o tom, že současný pracovní trh, a obzvláště jeho manažerský segment, předpokládá, že za každým pracovníkem stojí další osoba, která mu zajišťuje domácí servis, jak o tom píše Ulrich Beck.

Muži manažeři mají tento servis většinou k dispozici v podobě svých manželek. Pro ženy manažerky je situace o mnoho složitější.

Jednou z možností, která se jim nabízí, je přijmout tento tradiční model rozdělení rolí a ujmout se pečovatelské role v rodině. To automaticky předpokládá, že se vzdají aspirací stát se špičkovými vedoucími. Buďto opouštějí manažerskou dráhu úplně nebo volí méně náročnou pozici například ve státní správě, kde je případně možné pracovat i na zkrácený úvazek.

„Asi to není moc emancipovaný, ale myslím si, že s tím mateřstvím i s tím manželstvím se přijímá určitá role. Já si to nepředstavuju samozřejmě jako z doby praotce Čecha, ale nevdí mi dělat domácí práce a z některých věcí slevit, prostě ty potřeby té rodiny se zásadně nikdy nezměnily, změnily se akorát kulisy, v kterých ta rodina funguje.“ (Kepková, vedoucí oddělení, 2 děti 22 a 13 let)

4.4.2 Modernizovaný model genderových rolí

Manažerky, které neslevují ze svých ambicí kvůli rodině, žijí v některém z moderních typů partnerského soužití. Není to ale zrcadlový model, který by jim umožnil stejně jako mužům věnovat se s maximálním nasazením práci - žádná s žen nežije s partnerem, který by dobrovolně zůstal doma a poskytoval jí rodinné zázemí. V první řadě, ženy na vedoucích postech si (stejně jako většina žen obecně) vybírají partnery na stejné nebo vyšší úrovni socioekonomického žebříčku. To znamená, že jejich manželé také pracují a jejich práce je pro ně stejně důležitá. **Nejčastějším uspořádáním, ve kterém manažerky žijí, je tedy dvoukariérové manželství, ve kterém se oba partneři nějakým způsobem podílejí na placené a neplacené, domácí práci.** Patří sem ale také ženy rozvedené, žijící se svými dětmi, případně novým partnerem.

Pět žen z patnácti dotazovaných prošlo nebo prochází rozvodem a jedna žije již v pouze formálním vztahu. Rozpad manželství manažerek je způsobován dvěma faktory: buďto se bývalý manžel nacházel v relativně vysokém socioekonomickém postavení a očekával, že jeho žena převezme péči o děti a o domácnost a nebude se realizovat v práci, na což ona nepřistoupila, anebo byl partner níže postavený a nedokázal unést toto postavení „neúspěšného“ muže vedle úspěšné ženy, která vydělává více peněz než on. Všechny tyto ženy uvádějí, že v počátku manželství, kdy byly děti malé, byly ochotny dělat kompromisy a přizpůsobovaly se.

„Víceméně ty první roky jsem se komplet starala o syna, díky tomu, že on podnikal. Takže ano, přizpůsobovala jsem se. Ty první roky, jak jemu, tak synovi.“ (Fialová, ředitelka divize, syn, 20 let)

„Manžel to nějak těžko snášel, že jsem pořád buď v Německu nebo na jednáních nebo na veletrzích nebo na výstavách atd. A vznikaly nějaký konflikty, tak když Zdeněk za mnou přišel, jestli bych nešla pracovat sem, tak jsem říkala, no tak vyřeším rodinnou situaci.“ (Hlídálová, finanční ředitelka, 2 děti, 30 a 23 let)

Poté, co děti začínají být relativně samostatné, ženy usilují o rovnoprávnější uspořádání. Manželství se rozpadají, protože ženy také touží po seberealizaci a naplnění svých vlastních zájmů a odmítají neustále přizpůsobovat svůj život potřebám svého partnera, případně odmítají hrát úlohu zázemí svým pracovně vytíženým manželům. **Pokud muži nevyjdou této ženské potřebě vstříc a vyžadují udržení tradičního modelu s jednou kariérou a pokud ženy na své aspirace nerezignují, vztah obvykle selhává.**

„V době třeba, kdy můj muž podnikal, tak přesto, že já jsem taky byla plně vytížená, tak vždycky jako bych řekla, že ode mne trošku vyžadoval takový to hlavně pro něj pochopení, jemu to zázemí. Takže i jsem se snažila mu to třeba ulehčovat a ještě mu pomáhat v tom jeho podnikání. Spíš jako dělat obě ty role.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera, 22 let)

Více než polovina žen v našem vzorku a několik mužů ale žije v relativně spokojených dvoukariérových manželstvích. Jedná se o páry, kde mají oba partneři podobně vysoké postavení a podobně náročnou práci. Je to model rodiny, kde se oba partneři pracovní realizují a vzájemně se podporují. Partnerský vztah se zakládá hlavně na kvalitě, nikoli na kvantitě společně stráveného času; není nutné, aby se partneři každý den pravidelně scházeli, ale aby sdíleli své zájmy a určitou část volného času. Ve většině případů jsou děti již větší a muži mají svůj podíl péče o ně a o domácnost anebo ještě děti nemají. Takovýto model vyžaduje toleranci a přizpůsobení se od obou partnerů. Lidé žijící v tomto uspořádání často docházejí k závěru, že není možné mít vedle sebe dvě špičkové kariéry, ale oba partneři se musí částečně přizpůsobit.

Přes vzájemnou pomoc není rozhodně ani v této skupině model založený na ekvivalentních podílech v péči o domácnost a o děti. **Na ženě stále spočívá větší díl zodpovědnosti za rodinu a domácnost a zejména povinnost vše koordinovat a organizovat:**

„Vždycky já jsem byla ta, která si to nějak zařídila. To asi jo. Protože přece jenom jsem víc byla sepjatá s takovým tím provozem té domácnosti.“ (Čtvrtková, zástupkyně ředitele úřadu, 2 dospělé děti)

„Já jsem teda rozdělila vždycky úkoly, kdo co bude dělat, protože to manžela nenapadne, co je potřeba. Ale prostě jsme to dělali společně a vařila jsem teda. Mně vaření baví, takže to neberu za nějakou povinnost, tak ob den jsem vařila teplý jídl.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn, 1,5 roku)

Do modelu dvoukariérových manželství se zatím řadí i ženy, které jsou momentálně na mateřské dovolené: paní Romanová a Karasová. Všechna péče o domácnost sice nyní přechází na ně a ony to pokládají za samozřejmé, vzhledem k tomu, že jsou s dítětem doma; přesto by ale rády ve své kariéře po roce či dvou pokračovaly.

„A teď teda hlavně pečuju o domácnost já, protože tím, že jsem doma a nevydělávám ty peníze, tak si myslím, že bych to měla nějakým způsobem kompenzovat doma a nechci po manželovi, aby mi nějak pomáhal s úklidem, když se vrátí z práce a v podstatě nás živí.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn, 1,5 roku)

„No je to tak, že se teďka starám, no jak to je, Marek zajišťuje nákupy, že jezdí na nákupy, ale jinak v podstatě, že já na to mám čas a energii, tak vlastně teďka takový ty domácí úkoly, tak to se starám já, vaření, že to jako by všechno přešlo na mě. Dřív jsem to měli, že se Marek staral o luxování a vytírání a podlahy a teďka to za něj dělám všechno já.“ (Karasová, manažerka v auditu, syn, 1 rok)

Nabízí se ale otázka, zda převzetí veškeré domácí práce ženou během mateřské dovolené postupně nevede k nastolení či posílení tradičního modelu muže živitele a ženy pečovatelky, a to i mladých párů, které se původně dohodly na rovnějším podílu v péči o domácnost. Vzhledem k tomu, že mateřská a rodičovská dovolená trvá v České republice

několik let, mají mladé páry dostatek času, aby si na takovéto tradiční rozdělení rolí zvykly, a tento zvyk se později jen obtížně mění.

4.5 Rodičovská dovolená

Mateřská, respektive rodičovská dovolená je pojem, který je našimi respondenty a respondentkami pravidelně zmiňován při uvažování o rovnosti příležitostí mužů a žen budovat manažerskou kariéru. Jak jsme viděli v předchozích kapitolách, děti a péče o ně jsou v českém prostředí, a to i mezi manažery a manažerkami, považovány primárně za ženskou záležitost. Předpokládá se, že poté, co žena dítě porodí, s ním zůstává doma na půlroční mateřské dovolené, která se dále protahuje jako „rodičovská dovolená“. Termín rodičovská dovolená se začal používat v roce 2001, aby nahradil původní termín „další mateřská dovolená“. Za touto změnou stálo zpřístupnění jejího čerpání i mužům, praxe se ale ve skutečnosti takřka nezměnila.⁴ Ostatně naši respondenti tento nový termín nereflektují a stále hovoří o mateřské dovolené trvající až do tří či čtyř let věku dítěte.

Vystřídání otce s matkou na mateřské dovolené a jeho nástup na rodičovskou dovolenou místo ní je v České republice zatím velmi ojedinělý jev (této možnosti využívá méně než 1% mužů). Dalo by se sice očekávat, že partneři špičkových manažerek by k tomu mohli mít blíže než jiní muži - protože muže od toho nejčastěji odrazují podle jejich slov ekonomické důvody, a manažerky mají relativně vysoké platy. Jak jsme ale viděli v předchozí kapitole, ženy - manažerky stejně jako jiné ženy si většinou vybírají partnery, kteří se jim vyrovnají nebo je předčí svým socioekonomickým postavením. Ve výsledku je to tak v páru většinou opět muž, kdo má vyšší plat. Ocitáme se tedy v začarovaném kruhu: **ženy mají v průměru nižší platy než muži a vybírají si partnery s vyšším platem a postavením → ženy proto z ekonomických (a dalších) důvodů zůstávají na rodičovské dovolené → nemohou tudíž věnovat tolik času a energie práci, zaměstnavatelé s tím počítají a jejich ohodnocení je nižší → to vede opět k tomu, že ženy mají v průměru nižší platy než muži a odcházejí na rodičovskou dovolenou.**

V České republice je navíc standardem velmi dlouhé přerušení práce z důvodů rodičovské dovolené. Tato doba se v posledním desetiletí stále prodlužuje, v současnosti až na tři i čtyři roky. Ženy mají často dvě děti za sebou a zůstávají tak v domácnosti celkově až osm let. Takto dlouhá doba rodičovské dovolené nemá obdoby jinde v Evropě. I v Česku se ale jedná o relativně nový fenomén, i když dnes už většinu aktérů včetně našich respondentů připadá tříletá doba trvání rodičovské dovolené přirozená. **Matka zůstávající doma tři roky je normou a ty, které se odlišují, mohou riskovat nařčení, že neplní dostatečně svou mateřskou úlohu.**

Mladší muži - manažeři v našem vzorku ale již hovoří o tom, že by za určitých okolností rádi na rodičovské dovolené zůstali. Brání jim v tom podle jejich vyjádření ekonomické důvody. Už tato názorová změna znamená ale určitý posun, protože starší muži

⁴ V současné době je v České republice možné čerpat mateřskou a rodičovskou dovolenou následujícím způsobem: v souvislosti s narozením dítěte může žena čerpat celkem 26 týdnů mateřské dovolené, z toho 6 týdnů před porodem a zbytek po porodu. Během této doby pobírá v rámci nemocenských dávek částku činící 69% z jejího vyměřovacího základu, přičemž tato částka je shora omezena a maximálně se pohybuje okolo 13 tisíc korun za měsíc (při průměrném měsíčním platu za uplynulý rok vyšším než 22 tisíc Kč hrubého). Během mateřské dovolené je zaměstnavatel povinen pracovníci zachovat její místo. Po uplynutí mateřské dovolené může jeden z rodičů nastoupit na tzv. rodičovskou dovolenou trvající až do čtyř let věku dítěte. Po uplynutí prvních tří let je zaměstnavatel povinen pracovníci či pracovníkovi nabídnout místo odpovídající její/jeho praxi a kvalifikaci (pokud takové má). Do čtyř let věku dítěte jeden z rodičů (ať již pracuje či nikoli) pobírá rodičovský příspěvek ve výši 3696 Kč (od 1.1.2007 je plánováno jeho zvýšení na 7600 Kč), podmínkou je zajištění celodenní řádné péče o dítě. Dítě tedy nesmí být umístěno do státních pečovatelských institucí - do věku tří let na více než 5 dní v měsíci, v posledním čtvrtém roce na více než 4 hodiny denně.

si vůbec neumí představit, že by se vyrovnali se ztrátou pozice živitele rodiny nebo se omezují na to, že jako například pan Kovář muže na rodičovské dovolené obdivují.

4.5.1 Negativní dopady rodičovské dovolené na ženskou manažerskou kariéru

Na základě výpovědí dotazovaných manažerů a manažerek lze identifikovat dva způsoby, kterými odchod na mateřskou a rodičovskou dovolenou brzdí ženskou manažerskou kariéru. Prvním z nich je rozhodnutí zaměstnavatele přeargovat manažerku na jiné místo s menším rozsahem odpovědnosti, druhým je ztráta kontaktu s pracovištěm a kvalifikace.

Ztráta místa, přeřazení na jiné méně odpovědné místo

Mnozí zaměstnavatelé mají pocit, že si nemohou dovolit držet pozici pro manažerku, která odešla na rodičovskou dovolenou. Na uvolněné místo musí zaměstnat jinou osobu a po návratu ženy z rodičovské dovolené lze tuto situaci řešit jen obtížně. Navíc zaměstnavatelé předpokládají, že po narození dítěte již nebude pracovní nasazení manažerky a její flexibilita taková jako u muže či ženy, která nemá zodpovědnost za malé dítě. Povinnost nabídnout ženě po návratu z rodičovské dovolené srovnatelnou pozici je tak jen zřídka dodržována. Vše většinou závisí na dohodě manažerky a organizace; objevují se ale i případy, kdy je místo zrušeno a poté obnoveno s jiným názvem, aby na něj mohl nastoupit někdo jiný.

Se strachem zaměstnavatelů ze ztráty pracovníka a nutnosti ho nahradit a přitom mu „držet místo“ se pojí i problémy mladých žen se získáváním místa. Vzhledem k očekávání zaměstnavatele, že mladá bezdětná žena dříve či později na rodičovskou dovolenou odejde, pro něj není výhodné zaškolovat na řídicí pozice mladé ženy.

Následující citace ukazují, jak o problému uvažují manažeři v pozici zaměstnavatele:

„Já si myslím, že spíš problém je v tom, že ten zaměstnavatel na té druhé straně se mu těžko jako drží místo pro vás tři roky.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

„A zase podle právního řádu, ta firma jí musí nabídnout srovnatelnou pozici. To slovo srovnatelné je hodně relativní. Ale zase záleží opravdu na tom, jaké je vybudované vztah s tím zaměstnavatelem a tím zaměstnancem.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

„Většinou po těch třech letech aspoň tak, jak to vidím u nás, tak je to mnohdy boj se vrátit na to místo. Protože tam někdo je na tom místě. A tak musím zhodnotit situaci, kdo tam je, jestli je lepší nebo horší než ten druhý, který se má vrátit z té mateřské dovolené.“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn, 1,5 roku)

„A vždycky obecně, ten kdo jde pryč z té firmy, tak se na něho myslí vždycky naposled. Když je ženská na mateřský, tak teď se s ní nepočítá, to budeme řešit až za ty dva roky, takže co na ni pak zbyde.“ (Kříž, vedoucí útvaru, 2 děti, 3 a 5 let)

Takto popisují manažerky své zkušenosti s diskriminačním zacházením ze strany zaměstnavatele v souvislosti s rodičovskou dovolenou:

„Protože můžu říct, že hlavně po té mateřské jsem zažila docela rozčarování. Protože než jsem na tu mateřskou odešla, tak mi vlastně nadřizený naznačil, že až se vrátím, že se mnou počítají na post vedoucího technika. Což je zajímavá práce. Takže když se budu snažit a budu mít znalosti atd., tak jsem celou tu první mateřskou prožila v tom kalupu, že jsem si sama zajišťovala různý školení a učila jsem se normy a učila jsem se, aby to bylo. A když potom přišlo, že jsem měla nastoupit zpátky do práce, tak najednou to místo zrušili. Bylo zrušeno

přesně do té chvíle, než jsem podepsala smlouvu na jiný místo. Pak přišel první kolega, takže to bylo takový dost nepříjemný.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

„Rozhodně si nemyslím a to mě velmi pobuřuje, když slyším, že na mateřské člověk zblbne. Ono se vůbec na tu matku vysokoškolačku pořád kouká prostě skrz prsty a řekla bych, že jsou ty ženský často zatlačeny do té volby, že to vzdají a nebo prostě si po porodu seženou chuť. Chápu některý zaměstnavatele, já vím, že to není populární, ale jsem schopna pochopit, že třeba některý firmy nebo profese preferují ty trošku ty mužský, protože určitý typy práce nemají rády, když jsou tam nějaký přerušeni, když tam není kontinuita. Ale je to trošku o té vůli to řešit. Rozhodně si myslím, že se s těma ženskýma ještě nezachází nějak zvlášť slušně. Že si vyslechnou všelijaký až hrubosti, jako bezohledný hrubosti, který jsou naprosto společensky neúnosný. Ale pořád se to děje.“ (Kepková, vedoucí oddělení, 2 děti, 22 a 13 let)

Ztráta kontaktu s praxí, ztráta kvalifikace a zkušeností:

Přerušeni práce a následná ztráta kontaktu s pracovištěm je velkým problémem ve specializovaných manažerských pozicích, které vyžadují zvláštní kvalifikaci. V jiných společnostech ale manažerky využívají hlavně dovednosti, které vychází spíše z jejich osobnostních rysů (obchodní dovednosti, umění vést pracovní tým), a nelze tedy hovořit o tom, že by o ně během přestávky přišly. Problémem ale není jen samotná ztráta specializovaných znalostí a dovedností, ale i ztráta sociálního života a sociálních dovedností, které žena, je-li většinu času sama doma s malým dítětem, nerozvíjí:

„Ale ta žena, když se vrátí... musí změnit myšlení. Zase je to něco jiného. Je to jiný záprah a jiný způsob myšlení než k tomu dítěti. A záleží i podle mne i úplně na tom manželovi, jak jí pomáhá. A v té době té mateřské dovolené, aby tak zvaně nezblbla po dítěti. Jako jenom ne to ťu, ťu, ňu, ňu. Ale dělat i jiný činnosti, dávat se do kontaktu s jinejma lidma.“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn, 1,5 roku)

Manažeři v pozici zaměstnavatelů se neshodují v tom, jaká doba je pro ženu jako zaměstnankyni kritická. Shoda panuje jen v tom, že pokud se žena vrátí po 24týdenní mateřské dovolené, svou kvalifikaci si uchovává a zachování její pozice nepředstavuje žádný problém.

„Čím výš jste, tím máte větší problém potom se tam vracet, to je jasný.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

„To je přece jenom závislé od personálního pohledu, jak to vidím na těch lidech, ... čím delší doba, tak tím ten návrat je těžší.“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn, 1,5 roku)

Odchod manažerek na rodičovskou dovolenou představuje v současnosti specifický problém pro menší firmy operující v odvětvích, kde tradičně pracují ženy - média, reklama, daňové poradenství. Tyto společnosti si po roce 89 vychovaly mladé absolventky, které dnes dosahují věku 30-35 let a dá se říci, že hromadně odcházejí na mateřskou dovolenou. Pro firmy to znamená velkou ztrátu kvalitních zaměstnankyň.

Ne všechny organizace ale aplikují diskriminační postupy: mnoho z nich si uvědomuje, že se jim nevyplatí o schopnou zaměstnankyni přijít jen kvůli její přestávce v kariéře a snaží se ženám vytvářet podmínky k úspěšnému návratu. Čím dříve se ale manažerka vrátí, tím lépe, jinak riskuje, že místo bude obsazeno někým jiným.

Manažerky se nacházejí v obtížnější pozici ve srovnání s jinými ženami z toho důvodu, že jejich práce je velmi časově náročná a vyžadující vysokou kvalifikaci. Proto velká

část z nich po rodičovské dovolené nepokračuje v manažerské kariéře a pracuje na nižší zaměstnanecké úrovni. Na druhou stranu ale jsou ve výhodě, protože vzhledem ke své kvalifikaci neriskují úplnou ztrátu místa a pád do dlouhodobé nezaměstnanosti, navíc jim jejich vyšší plat může umožnit zaplatit si profesionální služby péče o dítě

4.5.2 Manažerky a rodičovská dovolená

Strategie, jak se dotazované ženy s těmito negativními důsledky rodičovské dovolené na jejich kariéru vyrovnávají, jsou velmi různé podle toho, jaké jsou jejich hodnoty a momentální preference. Navíc mnohdy dopředu nevědí, jak se nakonec zachovají. Narození dítěte je totiž velkým přelomem a vede ke změně hodnotových žebříčků a k vývoji osobnosti. Pro manažerky není jednoznačně možné své chování naplánovat a zaměstnavatel je také nemůže předvídat:

„Většina žen, které se chystají na mateřskou dovolenou, tak říkají: já budu na mateřské dovolené 6 měsíců maximálně a chci se určitě vrátit. Ale to dítě stejně všechno změní, nebo může změnit. A jde to tak daleko a do takových extrémů, že někdy se to prodlouží o pár měsíců, někdy o rok, někdy to vyústí v prodloužení mateřské dovolené s dalším dítětem. To člověk nikdy neví.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

V důsledku lze strategie žen opět rozlišit podle tří typů životní orientace: jinak využívají mateřskou a rodičovskou dovolenou ženy orientující se primárně na rodinu, jinak ženy orientované na práci a jinak ženy adaptabilní. Ženy manažerky orientované na rodinu zůstávají doma tři i více let a potom nastupují na nižší zaměstnaneckou pozici, opouštějí manažerskou kariéru kvůli péči o dítě. Rodičovská dovolená je tak pro ně přirozeným koncem jejich kariéry. Tento přístup ale není v našem vzorku příliš reprezentovaný - týká se pouze dvou žen. **Ženy manažerky se častěji rozhodují mezi dvěmi možnostmi: práci během mateřské dovolené přerušit jen nakrátko nebo adaptabilně střídat období koncentrace na kariéru a na rodinu.**

Ženy adaptabilní

Ženy tohoto typu počítají ve svém životě s obdobím, kdy práce přestává být prioritou a přizpůsobují svou profesní aktivitu potřebám malých dětí. **Poté, co děti dosáhnou relativní samostatnosti - začnou chodit do školky, do školy nebo dokonce teprve tehdy, kdy děti odejdou z domova, se tyto ženy opět zaměří na svůj profesní život.** Po dobu rodičovské dovolené a několik let po ní svou kariéru přerušují. Pak nastupují na jiné místo, případně do jiné organizace, tak musí svou kariéru budovat v podstatě znova od začátku.

Ve specifické situaci se nacházejí starší ženy - střední a starší generace - které se nejprve věnovaly dětem a teprve po jejich nástupu do školky nebo do školy začaly budovat kariéru. Rodičovská dovolená pro ně neznamená přerušování kariéry, ale oddálený start.

„Takže jsem byla vlastně půl roku a pak asi dva roky doma. Takže jsem pak pořádně začínala až po dětech. Takže jsem nastupovala jako účetní. A pak zase šla na mateřskou vedoucí účtárny, tak mi hned dali vedoucí účtárny, tak to byl taky takový skok do vody. Takže tam do toho ty děti ani moc nezasáhly do průběhu kariéry.“ (Pekařová, finanční ředitelka, 2 děti, 24 a 21 let)

Ženy orientované na práci

Tento typ žen také zůstává se svými dětmi na mateřské a rodičovské dovolené, **ovšem ne tak dlouho, jako je v současné době v České republice běžné. I tak se jedná ve**

srovnání se zahraničím o relativně dlouhou dobu - jeden i dva roky, kdy se žena věnuje výhradně dítěti. Přesto ony samy mají pocit, že byly jen na „krátké“ mateřské dovolené:

„Já jsem měla dceru, vlastně ona se narodila v 84, tehdy jsem ještě studovala, takže to jsem ji měla vlastně na studiích a potom jsem byla rok ještě s ní teda doma a ve dvou letech jsem ji teda dala do školky. Poměrně hodně brzy vlastně si myslím dneska a začala jsem pracovat.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera, 22 let)

„Tu starší dceru, s tou jsem byla na mateřský dva roky, ona je 89 ročník. Dva roky jsem byla na mateřský, mladší dcera je 94 ročník a s tou jsem byla taky dva roky a měsíc. V podstatě to bylo takové jako kalupem se vrátit do práce, abych o tu práci nepřišla.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

Tyto ženy se musí po svém „rychlém“ návratu do práce vyrovnávat nejen se svými pochybnostmi, zda udělaly dobře, ale i s tlakem a negativním hodnocením okolí. Navíc narážejí na nedostatek vhodných a dostupných způsobů, jak se o dítě mladší tří let postarat v době, kdy jsou v práci. **Hlavní obecně schvalovaná a využívaná možnost je hlídání dítěte babičkami:**

„No a narodily se nám dvě děti v rozmezí teda roku s tím, že jsme. Jsem měla babičku, která s námi jako bydlela. Tím pádem já jsem teda vždycky nastoupila vždycky po šesti měsících do práce.“ (Čtvrtková, zástupkyně ředitele úřadu, 2 dospělé děti)

Tam, kde ale babičky chybí, je situace skoro neřešitelná. **Jinou možností je zaplacení chůvy, paní na hlídání - ta je ale pro mladé ženy na začátku manažerské kariéry stále finančně skoro nedostupná.** Musí se v podstatě rozhodnout, zda jsou natolik motivované jít pracovat, aby svůj plat odevzdaly za hlídání dítěte.

Paní Romanová, na začátku manažerské kariéry v jihočeském regionu, s šestiměsíčním miminkem, popisuje své obtížné rozhodování:

„Já jsem dostala nabídku třeba už před 14 dny, že bych mohla jít na poloviční úvazek do práce, ale nějak jsme to zkoumali, jak by se to dalo udělat, ale protože kluk je vážně ještě malý a protože nemáme to zázemí v rodině, kdybychom měli babičku, která by hlídala. Ale protože jsem si zjišťovala, na kolik by nás přišlo hlídání a v podstatě bych to, co bych si vydělala, bych zaplatila za paní na hlídání. A navíc by to dítě psychicky strádalo, takže to bylo ještě hodně brzo. Ale kdyby přišla takováhle nabídka v jeho dvou letech, tak bych to vzala.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

Manažerky v této skupině si během rodičovské dovolené snaží udržovat svou kvalifikaci a dovednosti. Zůstávají v kontaktu se svou organizací, pokud jim to umožní, nebo alespoň pracují nějakou jinou formou. V tom sehrávají velmi pozitivní roli moderní komunikační technologie, které umožňují vykonávat práci i mimo kancelář.

„To je i důvod, proč jsem chtěla jít aspoň na nějaký den z týdne do práce, abych přišla mezi ty lidi, abych přišla do toho prostředí. Z toho člověk vypadne strašně rychle.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

„Ale vlastně jsem to sama začala cítit, když jsem zjistila, že si se mnou známí moji můžou povídat jenom o plínkách, tak to jsem si řekla aha, tak tady už, jdi si něco přečíst nebo se jed’

někam podívat nebo prostě nějaký školení nebo něco.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

V některých organizacích je těmto ženám nabízena možnost nastoupit po půlroční mateřské dovolené například na dvacetiprocentní úvazek, který umožňuje neztratit kontakt s vývojem ve firmě. Někteří manažeři z pozice zaměstnavatele uvádějí, že pro firmu je výhodné, když se ženy na rodičovské dovolené takto snaží zůstat v kontaktu, jelikož nemusí hledat a zaučovat nového zaměstnance. Svou pozitivní roli sehrávají také mateřská centra nabízející kurzy jazyků či práce s počítačem, ženy tak mohou využít tohoto času pro zvýšení své kvalifikace. Zaměstnavatelé předpokládají, že ženy, které jsou dostatečně motivované, nemusí kontakt s pracovištěm ztratit a přijít o svou kvalifikaci; závisí to jen na jejich volbě:

„Mám i tu zkušenost, že máme, no mladé, třicátnice na mateřské, které jsou v kontaktu, pracují na malilinký úvazek, udržují kontakt a je to jejich vědomé rozhodnutí, že ony nechtějí tu kontinuitu tím plněním toho biologického poslání, že ji nechtějí přerušit. Samozřejmě, že když ona to zapíchne a vůbec se tři roky nezajímá absolutně, nesleduje ten vývoj, tak samozřejmě je to potom otázka toho, co ona umí nabídnout, jestli se třeba naučila španělsky nebo anglicky. Každá ta matka, pokud chce dál pracovat, tak by měla pracovat na sobě. To přece není jenom s dítětem.“ (Páralová, vedoucí oddělení, syn, 40 let)

4.6 Faktory ulehčující ženám kombinaci práce a rodiny

Pokud nemá rodičovská dovolená a následná péče o děti působit jako bariéra ženského budování kariéry a vstupu na vyšší řídicí místa, nabízí se manažerkám tři možnosti řešení pomáhající sladit soukromý a pracovní život: **větší zapojení partnera a rovnoměrné rozdělení úloh; vstřícný přístup zaměstnavatele v podobě nejruznějších opatření a využití placených služeb péče o děti a o domácnost.**

4.6.1 Výhody a opatření ze strany zaměstnavatele

Přístup zaměstnavatelů v České republice je z pohledů dotázaných manažerek stále pokládán za zbytečně rigidní, neumožňující alternativní způsoby práce a zaměstnání.

„Protože finance je hlavně oddělení ženských, mladých holek, který přijdou ze školy, vdávají se, chodí na mateřskou, tady je, já nevím, pět holek na mateřský. A usiluju o to, abychom vytvořili nějaký program, že když se vrátí z mateřský, abychom je přijali, aby dělaly na částečný úvazek. Protože ty lidi už se něco naučili, znají tu společnost, víme, jaký jsou. A je to problém. Myslím, že v hodně společnostech v Čechách, viděla jsem i nějaký srovnání se západní Evropou, s Belgií, že my to vůbec neumožňujeme.“ (Pekařová, finanční ředitelka, 2 děti, 24 a 21 let)

Většina organizací stále vyžaduje manažera na více než plný úvazek, pracujícího pravidelně přesčas, bez přerušení kariéry. **V ideálním případě by se mělo jednat o pracovníka, který je stále k dispozici a není vůbec vázán svým soukromým životem.**

„Já si myslím, že je to otázka celé společnosti, ta společnost není připravena na to, že lidi budou občas dělat doma, že kdo chce dělat, tak by se mu ta práce nějakým způsobem umožnit měla. Takže když máte malý děti, tak těžko budete vysedávat do sedmi hodin denně v práci. To opravdu může fungovat tak, že ten člověk je 7 hodin v práci, pak vyzvedne děti, udělá co potřebuje a v noci sedne a jede dál.“ (Fialová, ředitelka divize, syn, 20 let)

Ve výsledku to znamená, že pracovník, který odpovídá těmto požadavkům na flexibilitu, tráví na pracovišti dostatek času a nedopustí se zásadní chyby, je zvýhodněn proti pracovníkovi, který sice odvádí stejný nebo i lepší výkon, ale část práce potřebuje vykonávat doma nebo v hodinách mimo oficiální pracovní dobu, které by mu umožnily sladit práci a rodinu. **Obecně sdílené chápání kariéry jako celoživotní postupně vzestupné nepřerušované pracovní dráhy znevýhodňuje pracovníka, který svou práci na určitá období přerušuje a flexibilně přizpůsobuje své pracovní nasazení v daném období svým momentálním možnostem.**

„Jak máte na jednu stranu takovou tu pseudojistotu té práce, když se dostanete do nějaké velké organizace, pokud teda neděláte zásadní chyby, tak se tam prostě udržíte dlouho, tak na druhou stranu, tenhle rigidní mechanismus zabraňuje tomu pohybu. Tam a zpátky, tam a zpátky.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

Některé organizace umožňují práci na částečný úvazek, dokud má manažerka malé dítě, aby si udržela kontakt s pracovištěm a pak mohla nastoupit a plynule převzít zpět svou práci. To je ale spíše možné v nemanážerských pozicích. Částečný úvazek na nižší pozici sice znamená snížení pracovního postavení, ale alespoň umožňuje pracovníci uchovat si svou specializaci.

Nabízí se ale otázka, zda skutečně není možné zastávat manažerskou pozici v rámci flexibilní nebo zkrácené pracovní doby; nebo zda je tato praxe jen výsledkem stereotypního chápání manažerské práce podle „mužských“ standardů. Zkušenosti paní Pekařové naznačují, že se jedná spíše o to druhé:

„Nelíbí se mi to. Tady kolegyně se vrátila, ta dělala vedoucí IT oddělení, šla na mateřskou, po půl roce se vrátila a vlastně tehdejší generální ředitel jí vůbec nedoporučil, aby dělala dál tu pozici. Že prostě neexistuje, když je tu jen dopoledne, aby to mohla zastávat. Takže situace byla taková, že to fyzicky dělala, akorát neměla ten titul nebo ten plat. Což je hrozně špatný.“ (Pekařová, finanční ředitelka, 2 děti, 24 a 21 let)

Většina organizací vychází z toho, že nelze uplatňovat jiná měřítka na někoho jen proto, že má malé děti a cítí za ně odpovědnost - **při přijímání například musí zaměstnankyně slíbit, že nebude přerušovat práci kvůli nemoci dítěte:**

„Tady jsem přijmul paní sekretářku, to je před dvouma rokama, má dítě tři roky. Jako, pokud to jde, protože řekla ano, mám hlídání zajištěný, všechno. Tak proč ne, já jako každému, protože my uzavíráme smlouvy na dobu určitou na rok. Nebo na dva roky. Takže tam už člověk toho druhýho nějak pozná, no ale v žádným případě. Nebo jsem přijmul paní, bylo jí pětapadesát, taky. Jo, řekla, že nemůže sehnat místo, nebo. Že už v těchhle letech se nepřijímá. Ale snažím se od tohohle oprostít a každému dát šanci, pokud se tak nějak jeví, že by mohl bejt přínosem do toho našeho kolektivu.“ (Břicháček, ředitel závodu, 2 děti, 22 a 24 let)

Zaměstnavatelé si neuvědomují, že tento přístup je implicitně diskriminační - o pracovní pozici, platu či přijetí do zaměstnání nerozhoduje skutečný výkon zaměstnance, ale to, nakolik je schopen se podřídit požadavkům pracovního místa vytvořeného podle mužských standardů.

Výsledkem je, že ženy, které upřednostňují rodinu, volí raději zaměstnání v odvětvích a oborech, kde je přístup zaměstnavatele flexibilnější (státní sféra), nebo na nižších pozicích. Pak mají zákonitě nižší platové ohodnocení.

Ženy orientované na práci nespolehají na pomoc a vstřícnost zaměstnavatele a snaží si poradit samy. Mezi možnostmi, které se jim naskýtají při pokusech skloubit své pracovní vytížení a pociťovanou odpovědnost za rodinu, patří pomoc jejich životního partnera, pomoc širší rodiny a placené služby.

4.6.2 Pomoc partnera

Jak jsme již ukázali dříve, **v domácnostech našich respondentů a respondentek stále spočívá většina starostí spojených s péčí o děti a o domácnost na ženách, a to i v případech dvoukariérových partnerství.**

„Hlavně Petruška (tj.dcera) je hodně praktická, ta mi teda pomáhala hodně. A od toho manžela vůbec ne. Ten potom začal mi vlastně to vyčítat. Já chci doma matku a manželku a ne ředitelku čtyř firem. A takhle to pořád bylo.“ (Hlídalová, finanční ředitelka, 2 děti, 30 a 23 let)

Pokud před narozením dětí panuje v páru víceméně rovnoměrné rozdělení, mateřská dovolená, na kterou vždy nastupuje žena, zamíchá kartami: žena, vzhledem k tomu, že je doma, přebírá všechny nutné práce v domácnosti. Tím, že se věnuje dítěti a chodu domácnosti po několik let mnohem intenzivněji než její partner, stává se „expertkou“ na tyto činnosti a ani později po jejím nástupu do práce se bez jejího vedení neobejdou.

V kostce řečeno, muži manažeři se nejčastěji ve všem, co se týče péče o domácnost a o děti, spolehají na své partnerky, které jim poskytují zázemí a nebudují vlastní kariéru. **Ženy manažerky většinou žijí ve dvoukariérových manželstvích, kdy partner „pomáhá“ s některými činnostmi, které si sám vybírá, a celková organizace spočívá na nich.** Jediná oblast, za kterou muži bez problémů přebírají odpovědnost, jsou údržbářské a stavební práce okolo rodinného domu. Pokládají je za svůj koníček a jsou pro ně zdrojem odpočinku. Pokud jim zbývá při jejich intenzivní práci čas, raději jej věnují dětem než pomoci s domácími pracemi: raději než strávit to málo volného času, které jim náročná práce ponechává, rutinními úkony péče o domácnost, dávají přednost jako například pan Kadlec využít jej intenzivně s dětmi:

„Ten volný čas, který mám, tak ve většině případech věnuju dětem. A rovnou říkám, že manželce, co se týká přes týden, s úklidem, s vařením, a s tímhle tím vším pomáhám minimálně. Minimálně. To na rovínu.“ (Kadlec, vedoucí odboru, 2 děti 8 a 4 roky)

4.6.3 Péče o domácnost a rodinu a placené služby

Placené služby zajišťující nutné práce v domácnosti anebo hlídání dětí představují řešení, které by mohlo být zejména pro manažerky a manažery žijící v dvoukariérových manželstvích značně atraktivní. Zatímco v minulosti bylo využívání služebných, zahradníků a chův v domácnostech s vyšším ekonomickým standardem běžnou záležitostí, v současné době, kdy mnoho služeb zajišťuje a náročné domácí práce ulehčuje moderní technologie, není jejich využívání časté. **Svou roli hrají také sdílené hodnoty a normy, které jsou v české společnosti pozůstatkem minulých let a podle kterých využívání těchto služeb znamená narušení soukromí, a žena, která „své povinnosti“ nezvládne, není dobrou hospodyní.**

Z hlediska využívání placených služeb v domácnosti lze naše respondenty rozdělit do tří skupin: na konzervativní, lhostejné a pokrokové.

Konzervativní

Respondenti, označení jako konzervativní, mají k placeným službám negativní postoj. **Chápou je jednoznačně jako zásah do svého soukromí.** Říkají, že si raději vyšetří čas, kdy práci udělají sami, nebo se snaží nutné práce v domácnosti omezit na minimum. **Mnohem častěji se ale jedná o muže - manažery, kteří nechávají péči o domácnost a rozhodování v této sféře na svých partnerkách.** Ty mají čas zvládat domácí povinnosti bez cizí pomoci, protože nejsou zaměstnané na plný úvazek. Podle jejich manželů to chápou jako svou práci, která je uspokojuje a nechtějí, aby do ní zasahoval někdo zvenčí.

„My jsme asi konzervativní, my nevyužíváme žádných placených služeb, protože bychom si asi těžko pustili cizího člověka do bytu, už jenom pro to. Respektive já to беру tak, že je to více méně rozhodnutí mojí ženy, ona taky. Více méně opakuji její slova, že by nerada, aby se nám někdo hrabal ve spodním prádle, nebo já nevím cokoli, tak starat se o děti, tak jsou to naše děti.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

„Tam byla taková nechuť, já jsem to manželce nabízel, kdyby to chtěla využívat, že někoho seženeme, ale myslím, že je tam taková nechuť z narušení soukromí.“ (Podolský, ředitel organizace, syn 8 let)

Více těch, kteří se k placeným službám staví konzervativně, najdeme v regionech mimo Prahu, kde tato praxe není ještě rozšířená a představuje skutečně krajní řešení. Dá se předpokládat, že i sociální tlak odsuzující ženy za využívání těchto služeb je tam silnější.

Lhostejní

Jedná se o respondentky a respondenty, kteří uvádějí, že **placenou výpomoc nepotřebují, ale v zásadě ji přísně neodmítají.** Většina z nich se domnívá, že péči o domácnost zvládají sami/y, hlavně proto, že nemají děti nebo děti již odešly z domova nebo bydlí v malém bytě, který nevyžaduje příliš údržby.

Ostatní nepociťují potřebu platit si tyto služby, protože se mohou **spolehnout na pomoc poskytovanou jejich rodiči či dalšími osobami v rodině:**

„Zvládám to, ale musím říct, že mi zase pomáhá matka moje. Opravdu mi pomáhá máma a taky je to už tím, že děti jsou velký.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera, 22 let)

„Někdy možná, jako není to otázka financí, je to spíš otázka toho, že jsme zvyklí si to dělat sami. A že, když potřebujeme, tak máme tady ... babičku, 40 km babičku s dědou, takže případně se dá využít zase pomoci jejich.“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn, 1,5 roku)

Pokrokoví

Respondenti a respondentky označení jako „pokrokoví“ jsou ochotni využívat placených služeb, které je mohou zbavit části povinností spojených s úklidem, každodenním provozem a údržbou domácnosti. **Uvědomují si hodnotu svého času a tyto úkoly, které jim neposkytují uspokojení, raději přenechají profesionálům.**

„Třeba kdybych měl rodinu a dokážu si představit, že by si člověk zřídil, pokud by to bylo nutné, že by ty placené služby využíval. V dnešní době je to možné, a není důvod, aby jak jeden nebo druhý, aby doma ještě hákoval.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

Využívání úklidových služeb je i mezi lidmi pracujícími v časově náročných řídicích pozicích relativně málo rozšířené. Uchylují se k němu zejména pracovně orientované ženy či moderněji smýšlející muži. Paní Krotká využívá placené žehlení prádla, paní Romanová a pan Kadlec mytí oken, paní Chrobáková a paní Hlidalová celkové úklidové služby. Paní Čtvrtková dokázala pokračovat ve své kariéře díky tomu, že s manželem zaplatili denní profesionální péči o invalidní babičku.

Výjimkou mezi jinými placenými službami je placené hlídání dětí. Vzhledem k tomu, že podmínkou kariéry manažerek je nějakým způsobem zajistit péči o malé děti, uvažují všechny o možnosti zaplatit paní na hlídání či chůvu a skoro polovina z nich takovou službu skutečně využívá nebo využívala. Ostatní uvádějí, že by to pro ně také představovalo alternativu, pokud by to potřebovaly, zejména pokud by jim nemohli vypomáhat prarodiče. Některé ženy ale uvádějí, že jim v tom v současnosti brání finanční důvody:

„Ale protože jsem si zjišťovala, na kolik by nás přišlo hlídání a v podstatě bych to, co bych si vydělala, bych zaplatila za paní na hlídání.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn, 1,5 roku)

Není ovšem pravda, že by tato praxe byla nyní rozšířená více než dříve, jak se mnozí domnívají. Ženy z našeho vzorku, které měly malé děti v sedmdesátých a osmdesátých letech, také často spoléhaly na pomoc placených „hlídaček“.

V péči o malé děti tak manažerky nejčastěji kombinují vlastní péči, péči babiček a placenou péči, kterou vykonávají studentky, známé důchodkyně či sousedky. Velmi zřídka využívají služby profesionalizovaných agentur - jedná se tedy spíše o neoficiální pracovní vztahy.

Zatímco muži jsou ohledně placeného hlídání dětí konzervativnější (nepřejí si, aby jejich dítě hlídala cizí osoba), ženy jsou konzervativnější, co se týče domácích prací:

„Tak nevím, jestli to zvládám, no ale spíš finančně by mi bylo líto někoho platit a ani si teda nedovedu představit, když si třeba někdo najme někoho na úklid, že přece já mám svůj nějaký systém.“ (Žarovská, vedoucí oddělení, 2 děti, 15 a 22 let)

Otázka: *„A co třeba takové agentury, které zajišťují péči o domácnost, co se týče úklidu nebo mytí oken?“*

Respondentka: *„V tom jsem staromódní, to si dělám sama. Soboty, neděle jsou super.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)*

Možné vysvětlení tohoto jevu spočívá v tom, že ženy se snaží vyhovět určitým standardům, ke kterým byly socializovány a chtějí vyhovět všeobecnému očekávání. Jedna z dotazovaných manažerek pregnantně popisuje tento vnější i vnitřní tlak na vlastní výkonnost coby hospodyně:

„Jako já bych třeba teoreticky si mohla sjednat nějakou výpomoc. Dneska už bych tu možnost měla, že bych si to zaplatila. Já jsem nějak strašně konzervativní v tomhle a mám takovej ten úplně nevyhnutelný pocit, že člověk to musí stihnout. To je strašný stigma, který se ještě asi do té mojí generace napumpoval, že ženská všechno musí stihnout. Která něco nestihne, je neschopná. Je to blbost od začátku až konce. Ale hrozně těžko se to setřásá. Zejména, když to tak člověk dostane pod kůži a zejména i když to okolí na to reaguje všelijak.“ (Kepková, vedoucí oddělení, 2 děti 22 a 13 let)

4.7 Shrnutí

Problém harmonizace práce a rodiny je podle našich výsledků výhradně problémem času (nikoli tedy energie, soustředění či „hormonů“ bránících v pracovním výkonu, jak se někteří dotazovaní muži domnívají). Vzhledem k tomu, že od žen se v české společnosti stále očekává, že péče o rodinu a domácnost bude v první řadě jejich povinností, týká se problém sladování práce a rodiny stále ve větší míře žen než mužů. Muži - manažeři ale také trpí v důsledku vysokých časových nároků manažerské práce a uvědomují si nedostatek času na své koníčky a rodinu.

Tento časový nedostatek je výsledkem nastavení standardů manažerské práce podle původně maskulinních kritérií:

- Předpokládá se, že zaměstnanec nemá žádné rodinné závazky, že může všechen čas věnovat práci a je maximálně flexibilní.
- Je vyžadováno, aby manažer trávil v práci deset až dvanáct hodin denně, a pokud tam není, nepracuje dostatečně, a to i přesto, že požadovaný výkon odvede.
- Tradičně se nepředpokládá, že by bylo možno na čas kariéru přerušit nebo utlumit, případně se rozdělit o práci s dalším člověkem. Takovýto nepřerušovaný a intenzivní model manažerské kariéry se ale neslučuje s potřebou pečovat o děti.
- Organizace neočekávají se, že jejich zaměstnanci budou mít fyzickou zodpovědnost za další osoby v jejich soukromém životě. Manažer/ka většinou nemá možnost pečovat o nemocné členy rodiny - zaměstnavatel automaticky vyžaduje a očekává, že tuto péči obstará někdo jiný.

To podporuje Beckovu tezi o kapitalistickém pracovním trhu jako vnitřně rozporné instituci, předpokládající, že **za každým zaměstnancem stojí další člověk vykonávající neplacenou práci, který mu poskytuje servis a zázemí, vychovává děti a tak zajišťuje reprodukci společnosti** (Beck, Beck-Gernsheim 1995). Kapitalistický trh tak v podstatě vyžaduje tradiční model genderové dělby práce.

Z hlediska harmonizace pracovního a partnerského života je možné říci, že muži a ženy na manažerských postech očekávají od partnerského života v podstatě podobné věci: spokojenou rodinu, práci, která je baví, a podporu či zázemí v partnerství pro výkon této práce. **Jsou ale v odlišné pozici při vyjednávání o dosažení těchto cílů, z hlediska strukturních bariér pracovního trhu, mocenské nerovnováhy v partnerském vyjednávání a hodnotového nastavení české společnosti.**

- **Cílem mužů je:** „mít spokojenou rodinu, zázemí a mít práci, kterou chci dělat“. **Rodina je pro ně bezpečný přístav, ze kterého odchází do zaměstnání a večer se tam vrací. Chtějí si tam v první řadě odpočinout, odhodit pracovní starosti.** Děti jim poskytují velkou životní seberealizaci, ale nepodílí se tolik na každodenních úkonech spojených s péčí o ně.
- **Cílem žen - manažerek je** také fungující rodina. To pro ně znamená mít **partnera, který je podporou a pomáhá s péčí o děti a v domácnosti, čímž ženě umožňuje budování kariéry.** Zároveň sdílí jejich životní názory. Manažerky očekávají od partnera, že bude schopen postarat se o „mužskou“ část údržby domácnosti a navíc bude schopen převzít podíl na některých domácích pracích a péči o děti. Bude schopen vše zajistit alespoň nouzově v případě nepřítomnosti své manželky - i když některé práce, jako praní a žehlení, dělat rozhodně nemusí.

Ani to ale není samozřejmé - takových mužů není mnoho a málokterý vedle sebe akceptuje výše postavenou a více vydělávající partnerku. Pokud takového partnera nenajdou, jsou tyto na práci orientované ženy často více ochotné být samostatné a žít samy, než muset neustále podstupovat kompromisy.

Většina z manažerek se ale snaží budovat manažerskou kariéru a zároveň být alespoň částečně podporou rodině a kariéře svého partnera, což chápou jako svou

manželskou povinnost. Tím na nich ovšem spočívá zásadní handicap, co se týče jejich vlastní práce. Buďto svou vlastní kariéru vzdávají nebo mají tolik energie, aby se jim podařilo zajistit obojí. Muži - manažeři tak mají ve své profesní dráze oproti ženám manažerkám nespornou výhodu spočívající v psychologické podpoře svých žen, domácím servisu a zajištěné péči o své děti. Jejich profesní dráha navíc není přerušována narozením dětí a obdobími intenzivní péče o ně - odchodem na mateřskou a rodičovskou dovolenou.

Mateřská a rodičovská dovolená je v České republice stále takřka výhradní doménou matek. Navíc trvá znatelně déle než v jiných evropských zemích, kde je běžné, že se žena po půlroce až roce vrací do práce.

- **Přerušování manažerské kariéry z důvodu rodičovské dovolené pro ženu znamená riziko přecházení na méně odpovědné místo či úplný odchod z organizace.**
- **Dlouhá rodičovská dovolená znamená ztrátu praxe, kontaktu s pracovištěm i kvalifikace.** Ženy, které se své kariéry nechtějí vzdát, proto volí kratší přerušování (kolem jednoho roku) a během této doby si udržují svou „pracovní kondici“ **částečnou spoluprací se svým pracovištěm, formou práce z domova nebo alespoň vzdělávacími kurzy a samostudiem.**

Co se týče najímání placených služeb na práci v domácnosti, je možné shrnout, že česká společnost je v záležitostech stále **poměrně konzervativní a to se týká i mužů a žen v manažerských pozicích. Raději se spoléhají na pomoc v rámci své rodiny, nejčastěji opět ze strany žen - babiček.** Zázemí babiček je pro ženy nezbytnou podmínkou pro budování manažerské kariéry. Skutečnými konzervativci jsou ti, kteří si to mohou dovolit - muži - manažeři, kteří mají doma servis v podobě podporující manželky realizující se v domácnosti. Nejrozšířenější a nejvíce akceptovanou službou je hlídání dětí, které má u nás tradici kupodivu nepřerušovanou socialistickou érou.

5. Předpoklady nerovností mezi muži a ženami na řídicích pozicích

Viděli jsme, že rodina a povinnosti soukromého života, které spočívají na ženách nesrovnatelně větší měrou než na mužích, představují hlavní překážku rozvíjení ženské manažerské kariéry, a tím také vstupu žen do řídicích pozic. Nyní se podíváme, jak se nerovnosti mezi muži a ženami v praxi projevují - při jejich kariérním postupu, ve stereotypních předpokladech manažerů o jejich podřízených a nadřízených, v poměrné reprezentaci obou pohlaví na řídicích pozicích ve zkoumaných firmách a zejména v platových podmínkách manažerů a manažerek. Nejprve se ale podrobněji zaměříme na faktory, které jsou podmínkou úspěšně vykonávané manažerské práce. Tyto předpoklady přímo a nepřímo určují, jak „vysoko“ manažer/ka ve své profesní dráze dosáhne, a tak mohou mít vliv na genderové nerovnosti. Jedná se konkrétně o vzdělání, o intenzitu práce a o flexibilitu manažera/ky k vykonávání této práce.

5.1 Vzdělání

Absolvování vysoké školy není podmínkou úspěšné manažerské kariéry, ačkoli představuje výhodu a v současné době začíná být stále více u lidí na řídicích pozicích pokládáno za samozřejmost. Podle zkušeností našich respondentů lze rozlišit tři možné vzdělávací dráhy, které mohou vést k dosažení řídicí pozice: studium vysoké školy technického směru, studium ekonomické či obchodní školy a postupné „vypracování se“ v rámci organizace.

Vysoká škola technického směru

První možností, jak se dotazovaní manažeři a manažerky připravovali na svou profesní dráhu, je studium vysoké školy s technickou nebo matematickou specializací. Poté následuje práce v oboru - po absolvování matematicko-fyzikální fakulty například v bance, po strojním či stavebním inženýrství práce jako specialista ve firmě, zabývající se danou činností.

Manažeři a manažerky, kteří/ré mají takovéto **specializované vysokoškolské vzdělání, hodnotí své získané vzdělání jednoznačně pozitivně, a to přesto, že jej často na řídicích pozicích přímo nevyužívají a potřebují spíše jiné znalosti a dovednosti.** Říkají, že je škola naučila přemýšlet a řešit problémy. Navíc mají přehled o tom, čím se jejich organizace zabývá a rozumí i nižším úrovním - výrobě, technologii.

„Níc méně říká se, že ty lidi vlastně jakoby naučí nějak logicky myslet. Přemýšlet, s tím, že vlastně jakoby ty konkrétní věci, které se týkají třeba konkrétních finančních nástrojů a té ekonomie, že se pak ti lidi můžou naučit. Což si myslím, že je pravda. Že tohle to určitě je plus té školy, které se mi teda dostalo.“ (Loudínová, vedoucí odboru, těhotná)

„Tu matematiku vůbec nepoužívám, ale na druhou stranu si jsem jistý, že prostředí matematiky mi hodně dalo, pro tu pozici, v které jsem.“ (Svoboda, ředitel úřadu, 2 děti, 25 let a 6 měsíců)

Vysoká škola ekonomického směru

Druhou možností je zahájit vysokoškolské studium již s představou, že bych chtěl/a pracovat ve středním či vyšším managementu a rozhodnout se pro ekonomické vysokoškolské vzdělání. Nejčastější volbou našich dotazovaných je pak VŠE, případně ekonomie na některé fakultě sociálních věd. Zaměření těchto škol je široké a ne příliš hluboké, učí se zde ale i způsoby řízení a teoreticky by zde mělo být možné získat manažerské dovednosti.

Zkušenosti našich dotazovaných ale říkají, že ekonomické vzdělání je na jejich práci příliš nepřipravilo. Škola se jim zdá být příliš teoretická a bez skutečného propojení s praxí - naučit se svou práci stejně museli až v terénu postupným získáváním zkušeností. Přitom jim ale podle jejich názoru chybí konkrétní technické znalosti. Problém spočívá pravděpodobně v přístupu českých škol k manažerskému a obecně ekonomickému vzdělávání: je příliš povšechné, zahrnuje velké množství informací bez konkrétního využití, nezaměřuje se na řešení problémů.

„Teď nechci, aby to znělo jako kritika vzdělávacího systému v republice, ale potom, co člověk pozná lidi, kteří dělali jiný školy v jiných zemích, tak si myslím, že VŠE a - neznám ty ostatní školy, člověk se v ČR naučí absorbovat spoustu fakt, ale není zaměřená- školství není zaměřené na rozvoj samostatného myšlení. Že skutečný vzdělání v oboru člověk získal až v práci, na té pracovní pozici.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

„Ale pokud studujete ty kantory, tak je nejlepší se naučit skripta z paměti a máte vyhráno. To vůbec není o tom, aby vás to připravilo někam do praxe.“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn 1,5 roku)

„Co mně tam chybělo, jakoby praktické věci, které se dají nějak zobecnit. Jak vést jednání, komunikovat, takové, to je samozřejmě důležité makroekonomie, mikroekonomie, právo evropské unie, to jsou samozřejmě důležité předměty. Ale takové jakoby praktické, které nejsou ani moc s předmětem toho studia, ale člověk je potřebuje k té práci daleko víc.“ (Janovská, vedoucí oddělení, svobodná)

Manažeři a manažerky „od píky“

Takto můžeme označit ty manažery a manažerky, kteří/ré nemají vystudovanou vysokou školu. **Nejprve začali pracovat v organizaci nebo v oboru na nejnižší úrovni, postupně prokazovali schopnosti dosáhnout víc a zvládat složitější práci a postupovali ve firemní hierarchii na vedoucí pozice.** Jedná se spíše o dotázané patřící ke generaci čtyřicátníků a padesátníků (mnohdy nemohli studovat vysokou školu kvůli politickým důvodům). Ani v současnosti ale není takový průběh kariéry vyloučený.

Tento kariérní postup je běžnější v mimopražských firmách, které jsou více spjaty s výrobou a kde je relativní nedostatek vysokoškolských absolventů.

„Po mateřské dovolené jsem nastoupila do firmy XXX jako expedientka. Po určité době jsem se stala vedoucí odboru divize, po té ředitelka výrobního závodu ZZZ. Po té ředitelka pro výrobu a expedici celé firmy a po té generální ředitelka. A jinak řeknu, že v XXX je tento postup běžný.“ (Chrobáková, generální ředitelka, 2 děti, 21 a 18 let)

I tak si mnozí z nich uvědomují, že nedostatek vysokoškolského vzdělání jim brání v dalším postupu. Je pro ně jejich „skleněným stropem“ a musí kvůli němu snížit své ambice, nebo vystudovat vysokou školu při práci v rámci distančního studia. **Distanční studium manažerské specializace či ekonomického směru je hodnoceno velmi pozitivně,** jelikož umožňuje spojit již získané zkušenosti z praxe s širším rozhledem a teoretickými pohledy na problémy. Z toho by vyplývalo, že studovat VŠE a školy podobných zaměření je nejprínosnější zároveň se získáváním praktických zkušeností v práci.

„Takže třeba na té VŠE se mi líbilo, že to, co nás učili na těch seminářích, kurzech a co jsem si četla v knížkách, tak jsem si dokázala představit v praxi a spojila jsem si to s něčím

konkrétním. S čím měli ty jiní studenti docela problém, takže mě to bavilo z tohoto hlediska. Že jsem věděla, o čem je řeč.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

5.1.1 Celoživotní vzdělávání

To, co manažery a manažerky nejčastěji odlišuje od řadových pracovníků, je jejich **motivace a schopnost neustále své vzdělání zvyšovat a rozšiřovat**. Všichni a všechny zdůrazňují svou touhu učit se nové věci. Všichni v průběhu kariéry procházeli a procházejí různými vzdělávacími kurzy a programy, časté jsou i zahraniční stáže, pokud pracují u nadnárodních firem:

„Pak další důležité stáže souvisely hodně s mojí prací, protože jsem absolvovala vlastně výukový program zaměřený na práci s lidskými zdroji, vlastně specializovaný program a potom v XXX, což je dlouhodobý program spočívající v krátkodobých stážích, takže to teď dokončuju a to je zejména Švýcarsko a Anglie.“ (Krotká, human resources manažerka, 3 děti, 26, 22 a 20 let)

Samostatnou kapitolou je studium cizích jazyků - znalost angličtiny je pro manažery v současné době klíčová a i další jazyky nacházejí uplatnění v souvislosti s tím, ve které zemi se nachází centrála jejich firmy. Výjimkou nejsou ani postgraduální kurzy - MBA, doktorské studium atp.

Takovéto celoživotní studium od nich vyžaduje velké časové oběti, které se přidávají k objemu času strávenému prací: musí být například ochotni/y ráno vstát o hodinu dříve nebo studovat večer po návratu z práce:

„Takže každý ráno zhruba vstávám kolem půl šestý a tak tu hodinu se snažím učit angličtinu.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)

Někteří ze starší generace manažerů prodělali ve svém životě radikální změnu oboru a pracovního zaměření a pak si museli doplňovat vzdělání, které v nové pozici potřebují. Musí být schopni rychle reagovat a potřebné věci se doučit.

„Bylo to těžký, že člověk vůbec neznal tu terminologii, anglicky jenom se mluvilo. Ani ten jazyk to nebylo ono. Takže jsem se to musela všechno naučit za pochodu.“ (Pekařová, finanční ředitelka, 2 děti, 24 a 21 let)

K postupnému vzdělávání patří i získávání zkušeností z jiných oborů práce a z různých organizací - manažeři a manažerky s většími kariérami vědí, že nemůžou setrvat v jedné firmě a v jednom oddělení. To by jim totiž mohlo zastavit cestu výš. Paní Janovská tak argumentuje svůj odchod z firmy tím, že se potřebuje naučit něco nového: *„Přece jen jsem tam začínala a nemám jakoby moc zkušenost s jinou společností. Myslím, že to bude lepší, když se člověk něco naučí.“ (Janovská, vedoucí oddělení, svobodná)*

Výhodou pro mladé manažery a manažerky je pracovat ve firmě, která nabízí vzdělávání a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců - formou jednorázových kurzů, zahraničních stáží, „koleček“ po firmě, během nichž si zaměstnanci mohou vyzkoušet různé typy práce. Mladí ambiciózní manažeři a manažerky jsou motivováni nastoupit do organizací tohoto typu.

„Já mám štěstí, že v XXX je docela systém toho školení, tam to vzdělávání zaměstnanců je, takže jsem mohla absolvovat nějaké prezentační dovednosti nebo jsem měla pocit, že Excel

bych potřebovala mít, tak přišel nějaký odborník, který nás naučil věci, který se člověk nedozví normálně. Ale myslím, že ne v každé firmě to tak dalece funguje.“ (Janovská, vedoucí oddělení, svobodná)

Podmínkou manažerské práce je celoživotní vzdělávání a doplňování znalostí a kvalifikace. To ale vyžaduje čas a ukrajuje tak s již dost omezeného nepracovního času manažerů a manažerek. Jak uvidíme v příští kapitole, manažerská práce je velmi náročná na čas a večer po návratu z práce lze málokdy stihnout něco jiného než nutné každodenní úkony. Ženy, které musí ve svém volném čase zajistit úkony spojené s péčí o domácnost a o děti, tak mohou mít omezenější možnosti své vzdělání prohlubovat. **U manažerů a manažerek v našem vzorku ale nebylo možné identifikovat žádné významné rozdíly z hlediska formálního vzdělání ani z hlediska ochoty věnovat se dalšímu studiu a sebevzdělávání. Odchytky byly spíše způsobeny různým osobnostním nastavením a příslušností k určité generaci. Vzdělanostní faktory tak nemohou vysvětlit rozdíly v odlišném mzdovém ohodnocení mužů a žen na řídicích pozicích.**

5.2 Intenzita práce na řídicích pozicích

Pracovní intenzitou zde myslíme zejména energii a čas strávený prací. Od člověka na manažerské pozici se očekává, že bude pracovat velmi intenzivně. **Manažerské místo předpokládá, že pracovník bude na pracovišti přítomen a bude tam trávit více než osm hodin denně, v průměru 10 až 12 hodin denně bez nároku na zaplacení přesčasů.** Někdy je od pracovníka očekávána i přítomnost na pracovišti během víkendu a pravidlem je dokončování práce doma ve „volném“ čase - večer nebo o sobotách a nedělích.

„V okamžiku, kdy člověk přijme, počínaje postem náměstka, jak člověk přijme manažerskou funkci, tak musí počítat s tím, stejně jako nemůže počítat s proplácením přesčasů, takže to s sebou nese to, že se tomu bude věnovat dýl, víc. Že bude v sobotu v práci nebo v neděli.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

„Takže já jsem se začal uchylovat k tomu, že to, co bylo nutné a to, co rozhodovalo, to jsem chtěl mít dobře vyjádřeno, tak jsem dělal v momentě, kdy tam lidé nebyli. Takže já jsem do té práce začal jezdit v sobotu, v neděli, zůstával odpoledne. A tu práci, která byla víceméně nad to řízení, tak jsem dělal v těch dobách.“ (Botlík, ředitel úřadu, svobodný)

Tyto požadavky činí manažerskou kariéru obtížně dostupnou ženám (i mužům), které (kteří) chtějí věnovat dostatek času své rodině nebo koníčkům. **To, že má manažer/ka rodinu, v každém případě znamená, že není ochoten/ochotna pracovat tak intenzivně, jak by od něj/ní mohlo být požadováno, a týká se to mužů stejně často jako žen:**

„Tak o víkendu to nepracuju. Jsou samozřejmě lidi v bance, který pracujou o víkendu, ale já prostě s tím, že mám rodinu, tak nepracuju, to ne. O víkendu nepracuju.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

To jej/ji může znevýhodňovat oproti ostatním zaměstnancům.

V Praze začíná manažerům a manažerkám pracovní doba mezi osmou a devátou hodinou a končí zpravidla v sedm až osm hodin večer, do práce většinou minimálně půl hodiny či déle dojíždějí. V mimopražských organizacích se začíná pracovat dříve a také se dříve z práce odchází, celková doba ale zůstává stejná.

„A v průběhu týdne se dostanu domu tak kolem půl osmé, že v sedm asi vypadnu, což tady si myslím, že patřím mezi nějaký průměr na těch pozicích co mám. Takže přes ten týden člověku moc času nezbude.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

Večer se tak vrací domů relativně pozdě, což znamená, že jim zbývá jen několik hodin volného času, který většinou zaberou nutné činnosti, jako je příprava jídla, jídlo apod.

„No, ve chvíli, kdy jsem jakoby v práci, tak je to často o tom, že přijdu domů a už toho člověk...něco si třeba maximálně přečtu a jdu spát.“ (Loudínová, vedoucí odboru, těhotná)

Většina dotázaných si nedovede představit, že by práci věnovali ještě více času - již teď jí věnují maximum a více času nemají k dispozici. Dvěma mužům (pan Kříž, pan Botlík) byla učiněna nabídka na vyšší pozici s radikálním zvýšením pracovní doby (včetně víkendů), ale odmítli ji - jeden kvůli svým dětem, druhý kvůli zájmovým aktivitám. **Více času by práci eventuálně byly ochotné věnovat starší ženy s dospělými dětmi, které by rády dosáhly na vyšší pozici a již nejsou omezovaly rodinou.**

Abychom si uvědomili, co tato dlouhá pracovní doba znamená pro rodiče menších dětí, je třeba vzít v úvahu, že děti většinou v osm hodin večer chodí spát - rodiče je pak mohou po návratu z práce uložit, ale také se často vrací až v době spánku dítěte. Takovýto omezený kontakt s dětmi ženám připadá nedostačující, i kdyby měly zajištěné kvalitní hlídání. S narozením dětí proto trvale nebo dočasně omezují čas, který věnují práci. To je možné jedině tehdy, když odcházejí ze zaměstnání nebo přecházejí na méně odpovědnou pozici.

Přitom je celkem dobře možné, že stejný objem práce lze zvládnout i za kratší pracovní dobu, pokud by si pracovník/pracovnice mohl/a rozvrhnout práci podle svého:

„Když jsem byl sám, tak nebyl problém tam být od rána třeba do osmi. Ale jelikož ta práce je docela náročná, tak já kvůli tomu, že furt mám co dělat. Ale od té doby, co mám dítě, tak vlastně chci trávit víc času, že se snažím to v té práci co nejrychleji udělat a nestrávit tam opravdu třeba deset, dvanáct hodin denně, ale včas odejít.“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn 1,5 roku)

Zaměstnanec či zaměstnankyně bez dětí a bez partnera je naopak častěji ochoten/ochotna investovat do práce takřka neomezeně času, nevadí jim plánování pracovních porad na večer po oficiální pracovní době. Ani zde ale nenacházíme žádné rozdíly mezi muži a ženami.

„To je zase osobní věc toho člověka, jestli je ochoten jakoby té firmě v to obtížné období ji podržet, vzdát se částečně toho svého soukromého života a nebo ne. Já jsem byl bez rodiny, bez závazku, takže jsem si to mohl dovolit.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

Součástí manažerské práce jsou i období, kdy je potřeba v práci trávit ještě více času - období restrukturalizace, krize, zavedení nových produktů, dokončování zakázky atp. Pak musí pracovníci/nice nárazově obětovat skoro veškerý svůj volný čas a pracovat v průměru 15 hodin denně. Vedení firmy to od nich očekává a oni/y sami/y to pokládají za samozřejmé.

„Dřív, když ty dvě firmy fúzovaly a vlastně jsem to oddělení přebírala a začínala jsem, tak jsem v práci trávila tak čtrnáct, šestnáct hodin i soboty, neděle. To byl tak ten první rok, ten druhý rok jsem odbourala opravdu úmyslně soboty, neděle. Takže o víkendu do práce jdu jenom mimořádně, když je opravdu něco třeba.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)

„Jsou období, kdy je volněji třeba v práci, ale jsou období, kdy jsem tam od rána do večera. Opravdu od osmi třeba do deseti, do jedenácti do večera. Takže to už se vlastně nedá nic. Ani žádnéj volnej čas nezbyvá.“ (Farský, vedoucí útvaru, bezdětný)

Takovéto nárazové období ale může trvat i celý rok. Podobné důsledky může mít snaha některých zaměstnavatelů získat ze svých zaměstnanců maximum a snížit tak své náklady:

„Jo, sice řekla bych, že je tu to prostředí teď hodně agresivní a určitě je na ty lidi vyvíjený mnohem větší nátlak, jsou ve stresu, hodně lidí bylo propuštěno s tím, že tu byli zbytečný. Prostě ti, co tu zbyli, musí tu práci zvládnout. Takže tu vytvářejí takový workholiky.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

Je zřejmé, že sladovat práci a rodinu je za takovýchto podmínek velmi obtížná záležitost, což opět znevýhodňuje ženy, které si vzhledem ke „svým“ rodinným povinnostem toto nemohou dovolit, i kdyby jinak běžný manažerský provoz zvládly. Mnoho z nich proto zůstává na nižších pozicích s menší odpovědností nebo manažerskou kariéru na určitou dobu přerušují.

Ke standardním předpokladům manažerské práce patří to, že část pracovních povinností je vykonávána doma po skončení pracovní doby.

„No a když je to potřeba, tak si beru práci domů a to potom vlastně se tomu věnuju po té 8. hodině. Když už se holky připravují spát nebo nemají jiný povinnosti nebo se tomu věnuju o víkendech.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

„Včera jsem se vrátil v devět domů večer, pak je to o tom si s manželkou v klidu popovídat, co se stalo a tak dále. S tím, že krátkou chvíli věnuju ještě svý práci, protože určitý věci si nechávám posílat na svůj domácí počítač, ale není to o systematické práci, jen abych se podíval, co se stalo.“ (Kadlec, vedoucí odboru, 2 děti 8 a 4 roky)

To je umožněno rozvojem moderních technologií - přenosných počítačů, internetu, mobilních telefonů - práce se tak v podstatě pohybuje všude s nimi. **Možnost pracovat doma chápou naši respondenti/ky spíše pozitivně, jelikož kdyby to nebylo možné, museli by o to více času strávit v kanceláři.**

„(...) dělám i deset, jedenáct hodin. Ale potom doma už minimálně. Moc si práci domů nenosím. V budoucnu si třeba budu nosit víc, abych byl s rodinou.“ (Bělouch, manažer v auditu, bezdětný)

Domácí sféra tak je pro ně provázána se sférou pracovní, neexistuje pevně vymezená hranice mezi oběma. Stejně tak nevnímají pevný limit mezi prací a koníčkem, mezi pracovním a zájmovým časem - jelikož je práce baví, chápou vše, co pro ni dělají navíc, včetně dalšího sebevzdělávání, jako zábavu a součást volného času:

„I tím je to a jednak taky ta kancelář je úžasně příjemná, ta práce mě baví.“ (Čtvrteková, zástupkyně ředitele úřadu, 2 dospělé děti)

Ani ochota a disponibilita k tomu pokračovat v práci doma se podle našich zjištění neliší u mužů a u žen. Co se týče intenzity práce, muži a ženy na řídicích pozicích jsou schopni

věnovat práci srovnatelně času a energie a rozdíly nejsou podmíněny pohlavím, ale spíše současnou rodinnou situací a životními prioritami (pro některé manažerky může být prioritou rodina a intenzitu práce kvůli tomu omezují, totéž platí ale i pro některé muže, kde se k prioritám mohou přidávat i zájmy a koníčky). Ani vyšší věk neznamená nutně snížení intenzity práce: zatímco někteří muži a ženy se po padesátce již cítí unaveni a plánují postupný odchod z řídicí pozice, ostatní (zejména ženy) říkají, že v tomto věku mohou konečně soustředit všechny síly na práci. **Vysoká intenzita manažerské práce tak pravděpodobně působí jako demotivátor manažerské kariéry pro ženy - mnoho žen, které by mohly být schopnými manažerkami, na ni vůbec neaspiruje a volí povolání s větším objemem volného času. Ty ženy, které do řídicích pozic úspěšně vstupují, s těmito časovými nároky počítají a jsou ochotny je přijmout. Proto nemůže ani případná menší ochota žen pracovat intenzivně sloužit jako vysvětlení mzdových rozdílů mezi muži a ženami na srovnatelných manažerských pozicích.**

5.3 Prostorová flexibilita a mobilita řídicích pracovníků

Další z podmínek k manažerské práci, kromě neustálého sebevzdělávání a ochoty pracovat velmi intenzivně, je podmínka být flexibilní vůči své organizaci. **Stejně tak je flexibilita a mobilita podmínkou budování manažerské kariéry obecně.** Znamená reagovat pružně na momentální potřeby, vykonávat práci nad rámec běžných povinností, být ochoten/ochotna pracovní cestovat či odjet na dlouhodobější stáž, být schopen/schopna se kvůli práci přestěhovat, a to případně i do zahraničí; být ochoten/ochotna dojíždět, pokud je bydliště příliš vzdálené od místa, kde se nabízí výhodná pracovní nabídka.

Tento požadavek maximální flexibility prakticky znamená ohrožení partnerského života individuů: pokud se dva lidé rozhodnout spojit svůj život, jsou již propříště vázáni potřebou přizpůsobovat se sobě navzájem a nemůžou již být takto k dispozici organizaci, v níž pracují. Pokud se jeden z partnerů potřebuje například kvůli práci přestěhovat, ten druhý ho musí následovat. V praxi to většinou vypadá tak, že kariéra jednoho z partnerů dostává přednost, zatímco druhý přizpůsobuje svou pracovní aktivitu kariéře svého druhu a zabezpečuje neplacenou práci v domácnosti a péči o děti. Snadno si doplníme, že běžně to bývá žena. **Flexibilní je pak nikoli jen samotný pracovník, ale musí jím být jeho rodina jako celek.** Dvoukariérová manželství musí řešit otázku, jak skloubit obě pracovní dráhy a jejich požadavky a přitom zůstat spolu.

Ochota se přestěhovat

Ochota stěhovat se za práci je obecně v České republice ve srovnání s jinými zeměmi nízká, lidé preferují zůstat na jednom místě a prožít tam celý život. U manažerů je relativně vyšší než u zbytku populace, přesto je ale omezená. Mobilita spočívá hlavně v tom, že jsou ochotni odejít v mládí do Prahy, tam studují a nějakou dobu pracují, pak se eventuálně stěhují na předměstí nebo zpět do regionů. Jinak jak muži, tak ženy uvádějí, že by bylo příliš obtížné stěhovat celou rodinu na jiné místo - vždy by to znamenalo poradit se s partnerem či partnerkou, případně řešit jeho/její zaměstnání v novém místě.

Pro vdané ženy ale stěhování představuje ještě o něco větší překážku než pro ženaté muže - jen ženy hovoří o tom, že stěhování by bylo obtížné kvůli zaměstnání jejich partnera:

„To jo, to klidně. My nejsme nějak tady spjati s tím Táborem, takže klidně bysme se přestěhovali. Nerada bych šla teda do Prahy, to je pravda, to když se budu stěhovat, tak třeba do Francie nebo tak za prací. Ale muselo by samozřejmě to místo být odpovídajícím způsobem ohodnoceno. Protože manžel dejme tomu by musel nechat práce tady, takže by si hledal tam a tak. Vždycky je to otázka.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn, 1,5 roku)

„Jako přestěhovat rodinu, jako to já nevím. Když pak jsou takový ty. Manžel taky má poměrně takový zaměstnání, který...on je taky takovej jako poměrně dost vysoko postavenej.“ (Kepková, vedoucí oddělení, 2 děti, 22 a 13 let)

Pro muže manažery toto přeci jen představuje menší omezení, pokud praktikují tradiční model rozdělení genderových rolí. To znamená, že oni jsou živiteli rodiny a manželka se stará o rodinný krb. Z materiálního hlediska pak nepředstavuje problém ztráta příjmu partnerky a partnerka nemusí hledat odpovídající nové místo.

„Já myslím, že jo. Já myslím, že jo. Případně i do Moskvy. Protože se nám přestěhovalo ted'ka ředitelství do Moskvy pro střední a východní Evropu. Takže i do tý Moskvy by se to možná dalo.“ (Farský, vedoucí útvaru, bezdětný)

Jakmile si rodina pořídí nebo zdědí rodinný domek, dá se říci, že je usazená natrvalo a již se odmítá kvůli práci přestěhovat.

„Dneska teda bydlíme v rodinném domku od toho roku 90, já nevím, 3,4. Který opravdu je starej, ale my jsme si ho tak nějak zrenovovali, zahrádku tam máme, všechno. Takže už mám k tomu vztah, nechtěla bych zrovna jako měnit nějak místo.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)

V případě nezbytné nutnosti, například při ztrátě místa, si dovedou představit, že by se přestěhovali dočasně a rodinný domek si ponechali, jako pan Kovář nebo paní Příhodová:

„To už by bylo horší. Protože máme závazky, máme rodinný domek a přeci jen ty kořeny určitý tam jsou. Spíš bych přijala tu variantu, že bych měla někde nějaký podnájem a obden bych někde spala. Podle toho, jaká by to byla vzdálenost. S tím přestěhováním by to bylo asi horší.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

Pro tuto neochotu k prostorové mobilitě také manažeři mimo Prahu přistupují na horší mzdové podmínky - vědí, že bez přestěhování by lepší práci nezískali.

Ochota přestěhovat se do zahraničí je u mužů - manažerů výslovně dána tím, zda mají či nemají děti, které by musely měnit školy či učit se v cizím jazyce: *„Ven už se stěhovat nemůžu, protože ty děti mám, tak už bych tu radši zůstal“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let).* **Mezi ženami manažerkami jsou ochotné odejít do zahraničí ty, které jsou rozvedené či podruhé vdané a mají dospělé děti.**

Ochota dojíždět do zaměstnání

Většina dotázaných dojíždí služební autem, výjimečně hromadnou dopravou v čase mezi půlhodinou až hodinou na jednu cestu. Shodují se na tom, že **tolerovatelná doba dojíždění do práce je do jedné hodiny**. Jsou ale spíše ochotní prodloužit dobu dojíždění než se přestěhovat kromě několika, kteří/ré bydlí v pronajatém bytě.

„Řešil jsem to, jestli se mám přestěhovat do Prahy nebo ne a preferoval jsem, že budu radši hodinu, hodinu a půl dojíždět.“ (Kadlec, vedoucí odboru, 2 děti 8 a 4 roky)

Ochota jezdit na služební cesty

Je omezená jen u matek malých dětí, které jsou primárně orientované na rodinu, jinak dotazovaným manažerkám a manažerům nevadí cesty trvající několik málo dní,

většinou by dokonce vítali cestovat víc. Akceptují i jeden - až tříměsíční stáže v zahraničí. **Poté, co děti odrostou, stoupá i ochota žen trávit čas pracovně mimo domov a vyrovnává se mužům.**

Manažeři a manažerky v České republice nejsou příliš mobilní, co se týče stěhování z místa na místo kvůli zaměstnání, což je pochopitelné vzhledem k velikosti země. Stěhování do zahraničí je zpravidla odmítáno muži a ženami s malými dětmi, bezdětní muži a ženy s dospělými dětmi tuto možnost vítají. Stěhování za prací představuje pro vdané ženy - manažerky větší překážku než pro ženaté manažery, jelikož žijí většinou v dvoukariérových manželstvích a stojí tak před problémem sladit svou kariéru s kariérou svého partnera. Muži oproti tomu snáze přestěhují partnerku, která se realizuje hlavně ve sféře domova.

Rozvedené a podruhé vdané ženy s odrostlými dětmi jsou mobilnější a flexibilnější než stejně staří muži, kteří jsou živiteli rodiny. Ti musí brát ohled na svou manželku, jsou usazeni ve vlastním bytě či domku a vyhrazují si čas, který tráví společně s rodinou.

Obecně je pro české manažery a manažerky přijatelnější do zaměstnání dojíždět nebo si pořídit druhou rezidenci než stěhovat celou rodinu. V ochotě jezdit na služební cesty do zahraničí není mezi muži a ženami rozdíl.

Celkově lze říci, že flexibilita a mobilita manažerů a manažerek závisí spíše na rodinné situaci než na jejich pohlaví. V určitých fázích života tak jsou ochotnější ke změně místa a času práce muži a jiných pak zase ženy. Dle našich zjištění nelze rozdíly v platech mužů - manažerů a žen - manažerek vysvětlit vyšší schopností mužů být mobilní.

5.4 Styl manažerské práce u mužů a u žen

V následující části se zaměříme na to, zda manažeři a manažerky vidí rozdíly ve způsobu práce a přístupu i jednání v rámci práce mezi muži a ženami, a zda tyto případné odlišnosti ve stylu řídicí práce mohou sloužit jako vysvětlení příjmových nerovností mezi muži a ženami na manažerských pozicích. Z rozhovorů vyplynula tři nejdůležitější témata. Za prvé se podíváme na to, zda a jaké rozdíly ve stylech řízení podle genderu manažeři a manažerky reflektují, a to především v souvislosti s autoritou jako vedoucích pracovníků. Ukážeme také, jaký je rozdíl mezi muži a ženami v interpretaci vzájemných rozdílů, a třetím tématem pak bude týmová a pracovní spolupráce žen s muži.

5.4.1 Manažerské styly

Pokud se manažerů a manažerek zeptáme na to, zda vidí rozdíly v řídicí práci žen a mužů, v naprosté většině se k tomuto tématu vymezí zcela odmítavě. Manažeři a manažerky sice a priori vyjadřují názor, že mezi nimi není významný rozdíl, ale tento názor nepodpoří argumenty nebo příklady z praxe. Později v rozhovoru pak **většinou zcela stereotypně vyzdvihují vlastnosti podle genderového rozdělení na ženské a mužské.** Tímto způsobem komunikují jak ženy, tak i muži, i když u žen jsme se setkali s větší rezistencí názoru, že žádné rozdíly mezi muži a ženami ve způsobech práce a řízení nejsou. **Manažerky silněji obhajovaly názor, že individuální rozdíly jsou větší než rozdíly, které by bylo možné identifikovat mezi muži a ženami obecně.**

„Nevím nikdy mě nenapadlo, že bych v tom měla vidět rozdíly. Jako asi by to bylo jiný v případě nějakých manuálních prací. Tam asi jo. Ale co se týče třeba toho bankovníctví, tak mi připadá, že asi ne. ... Jako myslím si, že to je spíš o lidech, než že by muži byli nějakí a ženy byly nějak jiné v těch manažerských pozicích. Že každý z těch lidí byl úplně jinej a byli takoví,

se kterými se mi pracovalo perfektně, a takoví, kdy jako to nebylo nic moc. Ale bylo to třeba o přístupech vyloženě takových těch manažerů.“ (Loudínová, vedoucí odboru, těhotná)

Příkladem zcela stereotypního „zařazení“ mužů a žen v genderovaných typech jednání a práce je následující citace. **Přesvědčení, že muži - manažeři jsou víc agresivní, mají větší nadhled a soutěživost, jdou dravěji za svým cílem a ženy - manažerky jsou více empatické, citlivé, pečlivé, více zaměřené na detail a schopné dotáhnout věci do konce se ukázalo jako velmi silné a to mezi manažery i manažerkami.**

„...muži jsou soutěživější, dravější, tvrdší a to je v určitých situacích potřeba. V určitých případech je to zase na škodu. Muži si myslím, že často umí přemýšlet víc v kontextu, víc komplexně, ženy zase mají větší zaměření na detail. Jsou praktičtější, umí ty věci líp zrealizovat. Muži spíš umí to tak vymýšlet a povídat o tom, ale pak už to nezrealizují.“ (Podolský, ředitel organizace, syn 8 let)

Ženy a autorita

Stereotypizování manažerských vlastností podle genderu bylo u manažerů a manažerek natolik silné, že můžeme tvrdit, že z velké části se nezakládá na ověřené zkušenosti, ale na zveličování rozdílů, potřebě odlišovat, vymezovat a hodnotit a vychází z toho, že ženy nejsou běžně a dostatečně zastoupeny v řídicích pozicích a zcela rovnocenně s muži akceptovány. Velmi silně se tímto způsobem projevuje koncepce tokenismu, která je teoreticky popsána v kapitole 1.1. Rozdíly jsou zveličeny a ženy i na řídicích pozicích jsou považovány za zástupkyně a reprezentantky žen obecně. Jako důležité a kontroverzní téma se projevuje právě spojení ženy a autorita, která je na řídicích pozicích zcela nezbytná. Z představy o stereotypním rozdělení na ženské a mužské vlastnosti jasně vyplývá, že **autorita a schopnost ovlivnit a vést kolektiv je přisuzována mužům.** Ženy se podle manažerů a manažerek musí postavit do jiné než jim „přirozené“ role, aby autoritu měly. Když ženy řídí kolektiv a chovají se tak, jak je běžně očekáváno a přijímáno u mužů, jsou vnímány jako chovající se „nepřirozeně“ a stylizovaně.

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

Pokud jsou ženy tvrdé, agresivní v řízení, jdou za svým cílem, jsou přísné k podřízeným, je to vnímáno často negativně. Manažeři, ale častěji manažerky zdůrazňují dokonce, že stejné vlastnosti jsou často u mužů tolerovány a dokonce vyžadovány jako manažerský standard. Ale u žen je to vnímáno jako vybočení z očekávané ženské role.

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

Převzetí „mužského“ tvrdého, autoritativního stylu řízení některé ženy neakceptují, protože to právě „zpochybňuje“ jejich role, které hrají ony samy, a strukturu, kterou mají mentálně zafixovanou podle genderu. Důležité je, že se tak děje u některých žen - manažerek stejně tak jako u jejich podřízených, a to žen i mužů. Genderovaná jsou totiž jak očekávání okolí tak i očekávání sama k sobě. Příkladem může být popis srovnání dvou stylů řízení

ženského kolektivu. Ve vyprávění se objevuje dokonce i popis odlišného typu kolektivu, který vytvářejí ženy tam, kde převažují. Spolupráci a pracovním kolektivům se budeme věnovat dále ve třetí části této kapitoly.

„Ale to, že mě poslechly, to že dělaly věci, tak jak jsem si já přála, bylo založeno na tom, že jsme měly takový přátelský až rodinný vztah, což si myslím, že by chlapi nepotřebovali. Zavést takovouhle atmosféru rodinnou. Prostě by to řekli a ono by to tak bylo. A teď ta kolegyně, která tam je po mně, je trošku jiná než já. Je hodně jiná, ona je taková rázná a nebere si servítky a docela zakopává. Má problém s téma ženskýma víc. Je to problém, nemá tu autoritu.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

5.4.2 Genderové rozdíly a jejich zdůrazňování

Tam, kde manažeři a manažerky popisovali a vyzdvihovali rozdíly mezi stylem práce a osobností ženy a muže, většinou k tomu používali téměř identické genderové stereotypy. Dala se tak vysledovat určitá strategie vysvětlení nerovnoměrného zastoupení žen na řídicích pozicích a v jednotlivých oborech.

„Myslím si, že ne úplně všechny profese řídicí může dělat ženská a ne všechny profese může dělat muž.“ (Páralová, vedoucí oddělení, syn 40 let)

Pokud muži vyzdvihují rozdíly a připisují ženám stereotypně ženské vlastnosti jako citlivost, empatie atd., vnímají tyto vlastnosti převážně negativně jako překážky v práci. Muži často ženy popisují jako náladové až hysterické. Naproti tomu, ženy, které si převážně na ženách všimají stereotypně ženských vlastností, které je podle nich odlišují od mužů a tyto vlastnosti hodnotí pozitivně, je popisují jako plné porozumění, pečlivé, vytrvalé, intuitivní, empatické s citem pro lidi. Podívejme se blíže na genderově stereotypní vlastnosti – ženskou citlivost a ženskou „netalentovanost“ k technickým schopnostem a logickému myšlení.

Přirozená citlivost žen?

Pokud jde o citlivost, empatii a schopnost porozumění druhým tyto vlastnosti jsou stereotypně připisovány ženám, a to jak manažerkami tak i manažery. Manažerky a manažeři se však dost výrazně liší v tom, jak tyto vlastnosti u žen v řídicích pozicích hodnotí a vnímají. Ženy v naprosté většině tyto vlastnosti hodnotí pozitivně, a to i pro manažerskou práci. Podle toho se mění i podrobný popis těchto vlastností a situace, které muži a ženy vyzdvihují. Jak můžeme vidět z následujících citací, ženy popisují manažerky jako psychicky odolné, schopné se vcítit, tolerantní a plné porozumění.

*„Nedělá mi to problém... ženy jsou **psychicky hrozně odolné**.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera, 22 let)*

*„Myslím, že ženy mají mnohem **větší cit, pro lidi a pro situace**.“ (Pekařová, finanční ředitelka, 2 děti, 24 a 21 let)*

*„Myslím si, že možná ženy nemají až na výjimky zase v sobě takovou tu mužskou tvrdost, **dokážou se vcítit třeba do těch svých podřízených, dokážou hodně tolerovat a třeba jenom propustit člověka je, třeba, když to vezmu pro sebe, už pro mne velkej problém. Protože vidím, jestli má rodinu, děti a za tím ty **osobní věci****.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera, 22 let)*

I když někteří muži také „oceňovali“ stereotypně ženské vlastnosti, které vnímali u žen jako výhodné pro manažerskou práci, důležitým zjištěním je, že **ženy nikdy nehodnotily tyto vlastnosti u žen - manažerek negativně a to zřejmě proto, že cítily potřebu se s nimi identifikovat**. I když výjimečně tvrdily, že to může být na škodu, neznamenalo to, že by se chtěly chovat jinak, ale spíše ve vztahu k prostředí, kde dominuje tvrdost a agresivita, které je tam spolu s muži více.

Někteří muži oceňovali větší citlivost a zaměření žen na vztahy a dokonce tvrdili, že ženy jsou diplomatičtější než muži, protože při každém jednání nevystupují silově. Protože podle nich mají ženy větší empatii, dokážou odhadnout situaci a jít přesně k tomu, čeho je třeba dosáhnout situací odpovídajícím způsobem.

Stereotypně ženskou citlivost jako vlastnost připisovanou i ženám na manažerských pozicích skutečně negativně hodnotili pouze někteří muži, ale nikdy ženy. Citlivost, empatie a porozumění se tak v mužských očích často mění na náladovost a emotivnost až hysterii.

„Tak člověk vidí třeba na ženách, manažerkách, že bývají víc náladové. Že když mají skutečně špatnou náladu, nebo něco, tak nechají se ovlivnit.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

„Je tam jedno pozitivum. Když je nejhůř, tak se rozbrečí a člověk to pozná, že jo. Ženská je obecně pro mě citlivější bytost a hotovo. Tak se k ní i chovám.“ (Kříž, vedoucí útvaru, 2 děti, 3 a 5 let)

Zajímavé je, že k negativní interpretaci stereotypně ženských vlastností se kloní častěji muži, jejichž manželka je v domácnosti nebo dlouhodobě na rodičovské dovolené, v jenom případě svobodný muž ještě žijící u rodičů. To ukazuje na určitou spojitost s domácím servisem, který těmto mužům připravují ženy v jejich domácnosti (ať již matky nebo partnerky). Ten pak má vliv na jejich vnímání a hodnocení žen - kolegyně - v práci. Tento jev, který v poměrně malém vzorku, který máme, nemůžeme zcela s jistotou potvrdit, ale jehož obrysy se poměrně jasně ukázaly, popsaly některé zahraniční socioložky organizačních vztahů (např. Wajcman 1998, Pringle 1988).

Ženy - logika - technika?

Zcela jasně vyplynulo z rozhovorů téma technické znalosti a schopnosti logického myšlení a ženy. Jak ženy tak i muži ve svých vyprávěních vyjadřovali stereotypní představu o neslučitelnosti „typické“ ženy a technických schopností. V případě mužů se navíc ukazovalo, že muži příliš jasně nerozlišují mezi kolegyněmi na řídicích pozicích a ostatními ženami, se kterými se v životě setkávají - tedy často nepřipouštějí významnou roli vzdělání. Je to vidět např. v následující citaci, kde manažer identifikuje technické schopnosti a logické myšlení svých kolegyně v práci a u své manželky. Není ochoten rozlišovat ženy specializované a vykonávající určitou profesi.

„Já to nerozlišuju, mně to je jedno. Ale faktem je, že co jsem se setkal se ženami, tak jim pozbývá logické myšlení. To technický, logický myšlení. Ony jsou schopny absorbovat neuvěřitelné množství informací, zapamatovat si něco, ale ta logika prostě. Sled třeba nějakých událostí, to tam pozbývá občas. Ale zase je to případ od případu, ale řekl bych, že to převládá. Je to divný, nevím proč, i doma mám takovou zkušenost.“ (Kříž, vedoucí útvaru, děti 3 a 5 let)

Tento postoj, který je velmi rozšířen v povědomí společnosti, výrazně přebírají a internalizují i ženy a popisují strategie, jak se se svou „přirozenou“ netalentovaností k technické práci vyrovnaly. I pro ženy je to téma, ke kterému cítily potřebu se vymezit a

v některých případech přiznaly, že to pro ně je problém, a v jiných případech, kde si problémů vědomy nejsou a svou práci zvládají, tvrdí, že jsou jiné než typické ženy.

„... s určitou technickou pomocí a to přece jenom výroba znamená, že nakupujete stroje, řídíte lidi, kteří dělají na strojích, a tam jsem s tím vždycky měla trošku problém. Ale zase jsem se musela najít cestu, jak to zvládnout.“ (Chrobáková, generální ředitelka, 2 děti, 21 a 18 let)

„Pravda je, že možná taky nejsem úplně typická žena. Třeba mě baví matematika, mám analytické myšlení atd., ale nejspíš jsem, že bych měla nějaký problém kvůli tomu, že jsem ženská.“ (Janovská, vedoucí oddělení, svobodná)

5.4.3 Spolupráce s opačným pohlavím

Paušalizace rozdílů v ženských a mužských vlastnostech a připravenosti k výkonu práce a řízení se výrazně projevovala v odkazu na týmovou spolupráci. Stereotypizace šla až tak daleko, že naprostá většina manažerů a manažerek se přiklání k tomu, že pro týmovou práci je výhodné mít kolektiv smíšený podle pohlaví. Vyzdvihována byla genderová dynamika pracovních týmů, která činí tým pružnější, živější, akční a schopnější vypořádat se s větší variabilitou úkolů. Homogenní kolektivy podle pohlaví byly hodnoceny negativně, a to jednak na základě názoru, že opačná pohlaví se k sobě chovají slušně a ohleduplně, zatímco stejná pohlaví jsou k sobě agresivní, vzniká soutěživost, rivalita a nepřátelství, a to jak u mužů, tak i u žen. A jednak manažeři a manažerky shodně tvrdili, že vlastnosti žen a mužů se ve smíšeném kolektivu mohou doplňovat a tým pak zvládne každý úkol.

„Čistě ženský nebo mužský kolektivy, tam už potom dochází na různý averze a hlavně ty ženský se hádají, chlapi zase se vytahují. Když je ten kolektiv smíšený, tak jednak ty lidi se chovají slušně, nejsou tak hrubý, berou na sebe víc ohledy. Je to takový jiný.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

„...třeba mi vždycky pomáhal jeden můj podřízený, že vlastně vždycky zachovává chladnější hlavu, že někdy ti muži vidí některé ty věci jako z nadhledu. Určitě je dobrý mít ty týmy prokombinované“ (Karasová, manažerka v auditu, syn, 1 rok)

„Řekla bych, že s muži se mi spolupracovalo líp, protože já mám možná takovej ten způsob, takovej analytickej spíš, nebo technický myšlení než třeba k těm ženám. Takže mně se vždycky s muži spolupracovalo dobře. Neměla jsem jako nikdy problém. Vyhovovala mi ta jejich přímočarost, jasnost, stručnost. Nemám ráda nějaký okecávání, abych tak řekla. Nebo nějaký rozvláčný, dlouhý povídání. Mám ráda jít k jádru věci přímo a vyřešit to rychle, razantně. Protože ten čas nemáte a potřebujete ho.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera, 22 let)

Poslední citace ukazuje, že to není tak jednoznačně ve vlastnostech, které jsou ženám a mužům připisovány, tedy v představě, že protiklady se přitahují, ale skutečně ve snaze spolupracovat s opačným pohlavím, kde vzniká určitá jiná dynamika než pouze na základě stereotypů. Tato žena staršího věku se totiž vymezuje vůči ženskému stereotypu opět tím, že tvrdí, že je technicky a analyticky zaměřena, ale tvrdí, že s muži se jí naopak dobře spolupracuje proto, že je jim v mnoha věcech podobná, má ráda rychlé a razantní jednání, stačilo by dodat stejně jako muži.

Taková dynamika má zřejmě určitý sexuální význam a to se projevuje v případech, kde je gender využíván v komunikaci a při obchodním jednání. Často se to děje zcela

vědomě, kdy je situace zinscenována tak, aby protistrany byly opačného pohlaví a existuje předpoklad, že se tak lépe domluví. Tato **strategie využívání genderu, kdy týmy vysílají např. na obchodní jednání pracovníka určitého pohlaví podle toho, jakého pohlaví je jednatel/ka obchodní/ho partner/a**, byla odhalena již ve výzkumu životních strategií manažerek, [Křížková 2002] a dobře ji ilustruje i citace z tohoto výzkumu

A třeba do toho pracovního... patří i například vyjednávání s lokálními dodavateli, a je fakt, že tam je potřeba i z toho důvodu, že vlastně součástí mého týmu jsou ženy, protože ženy zrovna k dodavatelům, tak jsou účinnější. Je to určitý rozhodnutí jakoby ... pozici vůči dodavatelům s tím, že vlastně těm ... stojí tváří v tvář žena. To opravdu funguje. (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

5.5 Shrnutí

Po podrobném prozkoumání možných faktorů, které mohou ovlivňovat práci žen a mužů na řídicích pozicích a zároveň mohou být kořenem odlišného zacházení s muži a ženami a příjmových rozdílů mezi nimi, jsme dospěli k závěrům:

- **Z hlediska formálního vzdělání ani z hlediska ochoty věnovat se dalšímu studiu a sebevzdělávání nebylo u manažerů a manažerek v našem vzorku možné identifikovat žádné významné rozdíly.** Odchytky byly spíše způsobeny různým osobnostním nastavením a příslušností k určité generaci. Vzdělanostní faktory tak nemohou vysvětlit rozdíly v odlišném mzdovém ohodnocení mužů a žen na řídicích pozicích.
- **Vysoká intenzita manažerské práce pravděpodobně působí jako demotivátor manažerské kariéry pro ženy** - mnoho žen, které by mohly být schopnými manažerkami, na ni vůbec neaspiruje a volí povolání s větším objemem volného času. Ty ženy, které do řídicích pozic úspěšně vstupují, s těmito časovými nároky počítají a jsou ochotny je přijmout. Proto nemůže ani případná menší ochota žen pracovat intenzivně sloužit jako vysvětlení mzdových rozdílů mezi muži a ženami na srovnatelných manažerských pozicích.
- Od člověka zastávajícího řídicí pozici se v českých organizacích běžně očekává, že bude na svém pracovišti deset až dvanáct hodin denně bez nároku na proplácení přesčasů, případně že bude schopen nárazově vyvinout ještě mnohem větší pracovní nasazení; měl by být ochoten věnovat se práci i doma ve svém volném čase; mimo svou pracovní dobu se musí intenzivně dovzdělávat. **Organizace nebere zřetel na to, zda to rodinná situace konkrétní pracovnice či pracovníka umožňuje a pokládá to za jeho soukromý problém.** Je proto zřejmé, že ženy, na kterých spočívá největší díl péče o děti (a to v podstatě až do odchodu dětí z domova), mohou jen velmi obtížně tyto podmínky splnit. Problém to představuje ale i pro muže, kteří chtějí hrát aktivní roli v životě svých dětí.
- **Flexibilita a mobilita manažerů a manažerek závisí spíše na rodinné situaci než na jejich pohlaví.** V určitých fázích života tak jsou ochotnější ke změně místa a času práce muži a jiných pak zase ženy. Dle našich zjištění nelze rozdíly v platech mužů - manažerů a žen - manažerek vysvětlit vyšší schopností mužů být mobilní.
- **Manažeři a manažerky jsou přesvědčeni/y o tom, že ženy a muži se v práci chovají významně odlišně a k jejich charakteristice využívají genderových stereotypů.** Velmi často pozitivně hodnotí takovou rozdílnost, ve své práci ji dokonce využívají k dobrému fungování kolektivů, spolupráci, ale i jako obchodní strategii. Manažeři a manažerky z velké části připisují ženám a mužům v práci genderově stereotypní vlastnosti a schopnosti.
- Řídicí práce nutně vyžaduje autoritu k řízení týmu pracovníků, což se podle představ manažerů často neslučuje se stereotypně ženskými vlastnostmi. **Přísnost, přímočarost a agresivita je u žen často muži, ale i ženami popisována jako něco nepřírozeného a**

umělého, což se s nimi jako ženami neslučuje. Ženám je stereotypně připisována citlivost a empatie a mužům schopnosti logického myšlení a technická zdatnost. Ženy a někdy i muži popisují stereotypně ženské vlastnosti jako pozitivum pro vykonávanou práci, ale velmi často muži hodnotí tyto vlastnosti u žen negativně, což ženy nedělají. **Taková paušalizace vlastností a schopností, které jsou pak označeny za pro daný typ profese nevýhodné, je základem statistické diskriminace, která je v managementu namířena proti ženám.**

- Ženy jsou označeny genderově stereotypním vzorcem, a to **bez ohledu na jejich individuální charakteristiky, schopnosti a předpoklady a je s nimi tak zacházeno např. při přijímání do zaměstnání nebo povyšování.** Ženy jsou někdy také jasně označeny jako nevhodné pro řídicí práci. To vše je způsobeno nezvyklostí (nižším zastoupením) žen v řídicích pozicích a celkově horší pozicí žen na trhu práce, která se vyznačuje zejména nejistotou. U mužů někdy dochází k tomu, že paušalizují dokonce všechny ženy jako takové. **Tedy slučují vlastnosti a dokonce schopnosti svých kolegyně - manažerek se ženami, které jsou jejich podřízené, ale dokonce i se ženami v jejich domácnosti - matky, partnerky, které jim vytvářejí „domácí servis“.**
- Stereotypní představy o odlišnosti stylu manažerské práce u mužů a u žen fungují jako rozhodující faktor při přijímání žen na řídicí pozice, určují, jakým způsobem je k ženám v těchto pozicích přistupováno a jaké úlohy jsou jim svěřovány, a **mají vliv i na ohodnocení jejich práce. Jako takové jsou zdrojem nerovností mezi manažery a manažerkami.**

6. Diskriminace žen na řídicích pozicích

V této kapitole se zaměříme na to, jak nerovnou pozici žen v managementu interpretují manažerky a manažeři, jak vidí situaci ve svém vlastním podniku a blíže budeme analyzovat postoje k mzdovým nerovnostem, které jsou nejvíce průkazným znakem existence diskriminace žen. **Z hloubkových rozhovorů s manažery a manažerkami vyplynulo, že velká část z nich, a to zejména muži, si nemyslí, že ženy by byly významně diskriminovány.** Nerovnosti totiž dokáží „přesvědčivě vysvětlit“ nejčastěji odlišnými preferencemi žen nebo nedostatečnou připraveností pro řídicí práci. Jenže manažerské schopnosti jsou definovány mužskými stereotypy, kterým žena nemůže dostát, protože i kdyby se jí to povedlo a svým chováním se přiblížila mužům, byla by i za to kritizována.

6.1 Vysvětlení nerovné pozice žen v managementu

V předchozí kapitole jsme ukázali, jak jsou konstruovány odlišnosti v ženských a mužských schopnostech jako slučitelné nebo neslučitelné s řídicí prací. **Většina manažerů a manažerek si uvědomuje, že pozice žen a mužů v řízení není vyrovnaná.** Ve vysvětlení nerovné pozice žen se pak manažeři a manažerky rozdělili na dvě skupiny, z nichž jedna připisuje větší význam preferencím žen, které si v podstatě volí takové strategie a někdy ani nechtějí dosáhnout toho, co muži. Druhá skupina pak si uvědomuje, že jde o problém struktury a nastavení podmínek a přiznává, že ženy jsou diskriminovány a nejčastěji to připisuje faktu, že ženy mají děti a nevidí tedy žádnou možnost řešení. Manažeři a manažerky totiž vidí podmínky a nastavený způsob výkonu práce jako standardně daný a neměnný.

Jiné preference žen?

Pro postoj, který připisuje genderové nerovnosti na trhu práce odlišným preferencím žen je typické tvrdit, že ženy nejsou tak výlučně orientované na práci jako muži, nemají tak vysoké nároky a spokojí se s nižším postavením.

„Podle toho, co budete říkat, že je diskriminace. Pokud budete tomu faktu, že ženy prostě mají obecně menší příjem, což je dáno tím, že obsazují preferenčně jiné pozice než ti muži...ženy jsou adaptabilnější, jsou spokojenější s menším jakoby výsledkem. Neprudí je to tak, aby šly furt něco hledat. Nemají tak silný motor, protože zřejmě se chtějí víc věnovat jiným věcem, než jenom té práci.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

Ti, kdo zastávají tento názor „o jiných preferencích žen“ vidí nejčastěji zájem žen věnovat se rodině a mít tak nižší pracovní nasazení, kombinovat pracovní a rodinné závazky. Existuje představa, že ženy např. často pracují na částečné úvazky nebo existují jiné objektivní důvody vycházející z volby organizace práce žen, proč jsou ženy na nižších pozicích, nejsou tak často povyšovány a mají nižší mzdy. Poměrně **silně byl zastáván názor, že ženy se spokojí s nižším pracovním zařazením, nižší mzdou, a to také proto, že prioritou je pro ně rodina.** Tuto logickou konstrukci, kdy pro práci je rodina handicap a proto ženy a pouze ženy musí volit mezi rodinou a kariérou, ukazuje následující citace.

„Jestliže se shodneme na tom, že diskriminace je vlastně otázkou nějakého osobního postoje, který je třeba pak promítnutý do firemní politiky. Je to něco, co vědomě zastáváte a vědomě se tak chováte, tak to rozhodně tak tady nemám ani já a tím pádem ani ta firma. Ale na druhý straně, když je ten případ, o kterém jsme hovořili, že si ženy říkají o míň peněz a my jim je nenutíme, ať chtějí víc a nebo to, že když ta žena má tu rodinu a má ji jako prioritu a snaží se tomu nějak věnovat. Tak prostě pro nás je to jednoznačně jako handicap. Ale to je realita, to je pouze pragmatické rozhodnutí.“ (Podolský, ředitel organizace, syn, 8 let)

Tento typ vysvětlení diskriminace však ukazuje jasně na začarovaný kruh, kdy, ženy samy vyhodnocují své šance na trhu práce a uvědomují si, že jejich pozice není stejně jistá jako pozice mužů a že si ne vždy mohou diktovat stejné podmínky. Cestou, jak dosáhnout na stejné - např. manažerské - pozice s muži, je žádat nižší mzdu, protože očekávají, buďto že by jim jako ženám stejně byla nabídnuta nebo jde o jasnou strategii být pro zaměstnavatele finančně výhodnější. Zaměstnavatelé toho často využívají a šetří tím, že zaměstnají ženy.

Žena musí podat dvakrát takový výkon ...

„...ženská, když chce vykonávat nějaké manažerské místo, musí ukázat, že na to má. Dvakrát tolik než chlap.... Ty chlapi obecně tu ženu berou jako že není na takové úrovni, že tomu tolik nerozumí. Když to řeknu tak, jak to je. Že je spíš taková hloupější a že by spíš měla být doma. V tomhle by to zřejmě měla těžší a musela by zřejmě vystupovat dvakrát tvrději a přísněji než třeba já, když jsem chlap.“ (Kříž, vedoucí útvaru, 2 děti, 3 a 5 let)

Ti, kdo uznávají, že v přístupu žen zejména k manažerským pozicím existuje diskriminace, nejčastěji připouštějí jako důvod roli žen v péči o děti. **Velmi často existenci diskriminace připouštěly ženy, ale ani muži nebyli výjimkou, i když ti měli více zdánlivě objektivních argumentů, proč za to mohou ženy samy.** Je to způsobeno zdánlivě neutrální definicí manažerských pozic a očekávání od výkonu manažerů, která je však vytvořena po vzoru stereotypně mužské kariéry. Tato představa kariéry je zcela nedotčena jinými než pracovními povinnostmi, takže stejně tak by zřejmě měl problémy i muž, který by se chtěl více angažovat v rodinném životě, zůstával by doma s nemocnými dětmi apod. Neutrální definice managementu, která je však nastavena tak, že zcela vyhovuje mužům, nutí ženy se těmto standardům přizpůsobit, pokud chtějí v kariéře uspět. Dobrým příkladem je případ spolumajitelky firmy, která i když porodila, navenek, a to zejména pro zákazníky, pořád hrála roli dokonalé manažerky, která je nepřetržitě v práci (viz další citace).

„Akorát mi přišlo takový zvláštní, že se obávala, aby si klienti náhodou nevšimli toho, že vlastně není v práci, ale je doma. Takže vlastně bylo přísné opatření, jak to teda udělat, jak se má přepojit na tu její telefonní linku, aby si toho náhodou někdo nevšiml, že je vlastně doma a ne v práci. Takže takhle to řešila vlastně ňákou dobu a teďka už je zase- teďka má hospodyni, ona říkala, že někdy okolo půl roku si pořídili hospodyni, která se stará hodně o holčičku, vaří, všechny ty věci zajišťuje, takže se zase může věnovat práci.“ (Karasová, manažerka v auditu, syn, 1 rok)

„Možná trošku ovlivněna médii, ale myslím si to taky, že prostě chlapi mají celkově snazší přístup k vyšším pozicím i z toho hlediska, že nemají ty děti a většinou se neočekává, že zůstanou doma s dítětem, když bude nemocné a tak. A celkově dostávají víc šancí. Na některé pozice jo. Konkrétně to, co já jsem dělala, toho koordinátora, tak ve fázi, kdy se hledal člověk, který by se tím zabýval, tak mi bylo řečeno, že to dělat nebudu, protože jsem ženská. A chtěli na to chlapa. Ale nakonec, protože nikdo to nedělal, tak jsem se tím zabývala já. A až když se vidělo, že to funguje, tak mě to nechali dělat. Když je člověk ženská, tak musí napřed dokázat co umí, kdežto chlapovi tu šanci dají hned.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

„...myslím, že jo, že to existuje tady. I když existuje nějaký antidiskriminační zákon, tak tohle tam je. Někdo tvrdí, že neprojde u pohovoru z nějakého jiného důvodu, tak to může být jenom

kvůli tomu, že to je žena a ne muž a má dvě děti malé. ...Z toho času a že děti jsou často nemocný a mít často absenci díky tomu.“ (Bělouch, manažer v auditu, bezdětný)

Předchozí dvě citace reprezentují otevřenější přístup mladších žen a mužů, kteří (jak se ukazuje v sociologických výzkumech mají větší tendenci podporovat rovnost žen a mužů) si velmi dobře uvědomují, že v diskriminačním chování je ještě něco více než jen fakt, že ženy mívají děti. Významnou roli hraje právě představa o jiných schopnostech, nedostatečnosti v technickém a logickém myšlení a nedůvěra k ženám, jak jsme ukázali v předchozí kapitole. Roli při diskriminačním jednání hrají genderové stereotypy, které způsobují statistickou diskriminaci, resp. paušalizaci ženské neschopnosti řídit tým lidí stejně (dobře nebo špatně) jako muž.

6.2 Mzdové nerovnosti v managementu

V manažerských mzdách jsou velké rozdíly a disproporce. Existuje velký prostor pro nerovnosti na nejrůznějším základě. V tomto kvalitativním výzkumu se můžeme pouze dotknout povrchu problému genderových nerovností v odměňování a odhalit některé souvislosti a vysvětlení, ale zdaleka ne vyčerpávajícím způsobem. Nenajdeme žádné pravidelnosti pokud jde o prostředí, ve kterém manažeři pracují, protože do hry vstupuje celá řada vzájemně provázaných faktorů a navíc jde o velmi citlivé téma, o kterém respondenti a respondentky neradi/y hovořili. Výzkumy, které měly k dispozici reprezentativní soubory dat, a to zejména data individuální, která reportují sami zaměstnavatelé o všech svých zaměstnancích, ukázaly obrovské rozdíly v platech manažerů a manažerek.⁵ Záleží zejména na typu firmy — oboru, na sektoru (soukromý, vlastněný státem nebo státní struktura např. kraje), na vlastnictví firmy (zahraniční, domácí, smíšené) a na celkovém nastavení mzdové politiky. Velmi zajímavé je to, že v těchto výzkumech se ukázal vliv osobnostních charakteristik, jako je věk a vzdělání, pokud již žena a muž pracují na stejné pozici ve stejném podniku, jako zcela minimální na vysvětlení rozdílu v jejich mzdách. Důležité je to, zda firma odměňuje podle tabulkových mezd zákonem definované škály složitosti práce nebo má vytvořeny vlastní tabulky a pravidla odměňování a nakolik jsou tato pravidla transparentní.⁶ Důležitý je i region, a to jednak z hlediska toho, zda pracovník přichází z regionu do firmy, např. v Praze, spokojí se s nižší mzdou a jednak z toho hlediska, že v Praze je vyšší konkurence, tedy pro to udržet zaměstnance a také z hlediska vyšších životních nákladů je třeba nasadit mzdy výše i ve firmách, které mají pobočky po celé republice. Pak v pražské pobočce budou mzdy nejvyšší.

Faktické zjišťování rozsahu a souvislostí mzdových nerovností bylo předmětem dalších studií v rámci tohoto projektu. V této kapitole pro nás bude velmi cenné zjistit, zda a jak mzdové nerovnosti podle pohlaví vnímají sami manažeři a manažerky a jakým způsobem si je vysvětlují. Některé výpovědi nám umožní i nahlédnout do firemní strategie přijímacích procesů a nastavení mzdové hladiny v závislosti na pohlaví uchazečů nebo povyšovaného pracovníka/ce.

⁵ Jde o data z Informačního systému o průměrném výdělku, která pro MPSV sbírá firma Trexima a.s. každé čtvrtletí. Data jsou sbírána o všech zaměstnancích vybraných firem o velikosti nad 10 zaměstnanců, takže datový soubor měl např. v roce 2004 více než 1 300 tis. jednotek.

⁶ Záleží na tom, zda firma odměňuje podle Zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, tzn., řadí se do podnikatelské sféry. Princip rovnosti odměňování o mzdě v segmentu manažerů není v podnikatelské sféře institucionálně zajištěn. Nebo Zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, kde jsou zákonem stanovené mzdové tarifní stupně. Odměňování podle tohoto zákona založené na tarifním odstupňování mezd do určité míry snižuje nerovnosti; prostor pro samovolnou diskriminaci je užší. Náš kvalitativní výzkum však takové rozdíly nemohl prokázat.

Mzdové nerovnosti podle genderu, na které se zde zaměříme, jsou jedním z projevů genderových nerovností a z předchozí části této kapitoly víme, že nejen ženy samotné, kterých se to bezprostředně a osobně dotýká, si uvědomují, že jsou v řídicích pozicích často znevýhodněny, ale i muži si uvědomují, že ženy mají složitější podmínky v přístupu a výkonu řídicí práce. Proto nás ani nepřekvapí, když zjistíme, že i **muži si uvědomují existenci genderové mzdové mezery, ale stejně tak jako u genderových nerovností obecně mají více „racionálních“ argumentů, proč tomu tak je a zdá se, že jsou více přesvědčeni, že nejde o diskriminaci** a že situace by šla jen těžko změnit.

Není co vyjednávat nebo radši nevědět?

Manažeři a manažerky v našem souboru se v souvislosti s náhledem na mzdové ohodnocení rozdělili na dvě skupiny: jedna, která zcela otevřeně hovořila o způsobu nastavení, vyjednávání a struktuře mezd v jejich podniku a na řídicích pozicích. Tato skupina v zásadě tvrdila, že mzdy závisí na vyjednávání a považovala toto téma za velmi důležité. Zajímavá byla druhá, poměrně malá skupina těch, kdo tvrdili, že o mzdě nikdy nevyjednávali a byli téměř překvapeni takovým tématem. Do této malé skupiny patřili jak muži, tak i ženy. Ti, kdo nevyjednávali, berou co je nabízeno, mají dojem, že není co vyjednávat, že to nemá smysl a je to dané. Je to zajímavý přístup, protože obecně existuje rozšířená praxe, že uchazeč je vždy dotázán na mzdu, kterou by si za svou práci představoval. Tento přístup zapadá do strategie těch, kteří budují kariéru spíše jako službu (viz kapitolu 2.1.3), než aby jim šlo o dosažení vyšších pozic, a vidíme, že ani mzda pro ně není rozhodující. Pro tuto skupinu lidí je spíše důležitý pocit, že dobře odvádějí svou práci. Je fakt, že na manažerské pozici, kde již mzdy dosahují určité výše a pracovní nasazení je vysoké, musí být i jiná motivace než jen finanční, ale přesto ti, kdo svou mzdu neporovnávali s ostatními byli spíše výjimkou, a to zejména mezi muži.

„... já jsem si v životě nebyl říct o peníze. Já jsem o tom nikdy ani nepřemýšlel a je mi to jakoby jedno. ... Zaměstnavatel je ten, který mě platí. Platí mě za můj čas a schopnosti řekněme, použité v tom čase. Něco mi nabízí, a tak já to buď beru a nebo jdu pryč. Já jsem v životě nebyl za žádným nadřízeným s tím, že bych chtěl přidat.“ (Urban, vedoucí odboru, 2 děti, 9 a 1,5 let)

Do skupiny těch, kteří nevyjednávali o mzdě, spadá i skupina těch, kteří v práci nezjišťují, jak na tom mzdově jsou, neporovnávají se se svými kolegy - a do této skupiny v našem výzkumu spadaly pouze ženy. Přístup nezjišťovat a nevědět, jak na tom manažerka je v porovnání s ostatními pracovníky a pracovníkyněmi na podobných pozicích, je možné vysvětlit určitým dílem nejistotou, kterou ženy na manažerských pozicích pociťují, a zčásti také tím, že tuší, že plat jejich kolegů je vyšší, ale nechtějí si to ověřovat a zjišťovat negativa své pozice. Tento přístup je možné vysledovat z citace paní Karasové, která tuší, že její kolega vydělává víc, ale zdá se, že to radši ani nechce vědět.

„Protože já nevím, kolik berou kolegové na mé pozici a ani nikdy mě to nezajímalo a ani nemám potřebu se jich ptát. Takže tohle to nedokážu posoudit.“ (Loudinová, vedoucí odboru, těhotná)

„Já si myslím, že třeba tam by byla ta možnost u jednoho kolegy, který vlastně tam té firmě je hrozně loajální, je tam hodně dlouho, dělá audit stejně jako já, akorát, že on vlastně to dělá celou dobu pro tu jednu firmu, takže třeba si myslím, že u něj je možné, že mohl mít vyšší plat než já, ale já jsem jako vždycky náh takhle nad tím neuvažovala.“ (Karasová, manažerka v auditu, syn, 1 rok)

Manažerky a manažeři poukázali ještě na jeden důležitý aspekt, a to, že by mohlo jít o **specifikum mentality v naší společnosti, kdy ve firmách se mzdy veřejně nesdělují, jsou něčím jako tajemstvím, které se pak bohužel stává veřejným ne právě korektními kanály informací.** Jeden mladý manažer popsal svou zkušenost z Francie, kde lidé o svých mzdách zcela otevřeně hovoří, zatímco u nás ne, a manažerka Romanová pak popsal případ firmy, kde mzdy byly veřejným tajemstvím a kde se informace rozšiřovaly neformálně z mzdové účtárny. Je fakt, že tento **přístup, kdy výše mezd a jejich srovnání není komunikováno přímo vedením podniku nebo je vedením dokonce tajeno, zakládá obrovský potenciál pro diskriminační praktiky.**

„Tak to o sobě ani nevíme. To nikdo neříká. Oproti tomu, co třeba... v Paříži, ve Francii, tak tam se s tím lidí netají. Běžně lidí to třeba sdělí.“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

„Myslím si obecně na diskriminaci a myslím si, že to není správné. Stejně tak to fungovalo u nás, že jako kdyby nevíte, kolik bere váš kolega. Ale stejně to všichni věděli, to jsou taková veřejná tajemství, protože na těch mzdových účtárnách pracují taky jenom lidí a ti si to řeknou a navzájem ti lidí si to řeknou. Takže nakonec každý věděl, kolik kdo bere.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn, 1,5 roku)

6.3 Genderová mzdová mezera

V této kapitole se zaměříme přímo na genderové mzdové rozdíly a na to, jakým způsobem se na tento problém manažeři a manažerky dívají, zda to reflektují jako problém a jak si genderovou mzdovou mezeru vysvětlují. **Velká většina žen se shodne na tom, že si uvědomují existenci genderové mzdové mezery, a i když někteří muži ji také reflektují, ženy to cítí mnohem více jako nerovnost.** U mužů se také častěji setkáváme s přístupem, kdy mzdu chápou jednoznačně jen ve smyslu její pevné složky a porovnávají pak pouze tuto část. Pohyblivou složku mzdy v podobě bonusů a benefitů už chápou jako zcela zásluhovou a odmítají jakoukoli možnost diskriminace nebo nerovnosti. Tvrdí, že je to o schopnostech, výkonu a vyjednávání. Pokud žena chce stejně jako muž, má naprosto stejnou mzdu. Jenže právě v tomto vyjednávání a hodnocení schopností a výkonu je největší prostor pro diskriminaci a nerovnosti. Ženy si častěji propojovaly stereotypní náhled zaměstnavatelů na ženy v práci a na manažerských pozicích se mzdovým rozdílem a vyjadřovaly názor, že muži jsou stále vnímáni jako živitelé rodin a jejich mzda je proto důležitější než mzda žen.

„Teď ne, spíš jsem to cítila, když jsem byla mladší, protože vím, že kolega, který dělal to samý, byl mladší než já, tak byl o třídu výš a tudíž i o peníze.“ (Příhodová, ředitelka závodu, 2 děti, 17 a 12 let)

„Nevím, jestli si řeknou, na ženskou má dost. Ženský to stačí. Většinou se bere asi, že živitel rodiny je muž. Ono to asi ještě přetrvává, žena vlastně jen tak pomáhá s tím svým příjmem.“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)

Tajení mezd v rámci firmy obecně zakládá možnost diskriminace. Na manažerských pozicích je tento faktor ještě znásoben existencí tzv. manažerských smluv, které se sjednávají zcela individuálně a jejich obsah většinou není ostatním znám. Velmi často obsah manažerských smluv závisí nejen na schopnostech kandidáta/ky, ale i na momentální situaci, ve které se firma nachází, a např. hledá kandidáta na manažerský post, který by vyřešil určitou krizi. Pak je firma schopna nabídnout více nebo vyhovět požadavkům dravého kandidáta, který takovou situaci dokáže využít. Je zajímavé, že důvěrnost manažerských smluv jako

příležitost, kdy jsou ženy v rámci mzdového ohodnocení diskriminovány, popisovaly pouze ženy a muži tuto možnost spíše nepřipouštěli, ale měli „racionální“ důvody rozdílů, které popíšeme v další části.

Respondentka: „*Myslím si, že ano, ale je to opravdu můj pocit, nemám ani důkaz. Nebo ani to ne, ale ten pocit mám, že vždycky žena musela dokázat třeba dvakrát víc, že na to místo má. A myslím si, že byla i třeba finančně podhodnocena.*

Otázka: „*Takže myslíte, že třeba i ty manažerské smlouvy jsou pro muže lépe postaveny?*“

Respondentka: „*Je to můj dojem.*“ (Semjanová, vedoucí oddělení, dcera 22 let)

„*Smlouva je daná nejenom tím, co firma nabízí, ale také do jaké míry je schopná vyjít vstříc požadavkům kandidáta. Pokud je důvěrná a firma usoudí, že toho kandidáta opravdu chce a má zkušenost je taková, že muži bývají obratnější v tom vyjednávání, tak může dosáhnout lepšího výsledku. Takže nevím, jestli bych to nazvala přímo diskriminací, ale může dojít k tomu, že tam vznikne rozdíl.*“ (Krotká, human resources manažerka, 3 děti, 26, 22 a 20 let)

6.4 Vysvětlení mzdových rozdílů

Ukázali jsme, že jak manažerky, tak i manažeři si uvědomují, že ženy jsou často v rámci mzdového ohodnocení jejich práce na manažerských pozicích znevýhodněny. **Ženy však genderový mzdový rozdíl chápou mnohem častěji jako diskriminaci.** Mezi těmi, kdo nepřipouštěli diskriminaci, se nacházely také ženy, ale častěji a s více argumenty muži. Nejběžnějším vysvětlením mzdových rozdílů byla struktura pozic, která je mzdově odstupňována, a ženy, protože jsou častěji na nižších pozicích nebo na pozicích s nižší odpovědností, pak mají mzdu nižší. Zastánci tohoto názoru pak zásadně odmítali připustit jakýkoli rozdíl mzdy mužů a žen na stejných pozicích a odmítali se dále o této problematice bavit.

Naprostá většina manažerů a manažerek si však uvědomovala, že v managementu k rozdílům dochází, protože jde o zodpovědnost, vstupní schopnosti, délku praxe a další faktory. Jako velmi významné se ukázalo vysvětlení schopnostmi vyjednávání.

Kdo si co vyjedná, to má

K názoru, že pokud vše ohledně mzdy manažerů a manažerek závisí pouze na osobním vyjednávání, je vše v pořádku, protože každý má možnost vyjednat si takový plat, jaký chce, se přikláněli v naprosté většině muži. Ženy naopak viděly další okolnosti, které jim neumožňují vyjednávat zcela svobodně jako muži a ve výsledku skutečně dostat to, co žádají.

„*To už je skutečně, kdo si co vyjedná, to má. A myslím si, že oproti tomu, co by .. si mohl ... tak, že třeba ty pracovní podmínky skutečně jsou opravdu shodný. ...A jestli dochází k nějakým rozdílům, tak to jediné díky tomu, že si někdo vyjedná hned na začátku špatný plat.*“ (Čáp, vedoucí útvaru, svobodný)

„*Jako o tom, ... žena, to nemá vliv. Protože když ... tu firmu, nebo má nějakou vyšší hodnotu pro tu firmu, tak nezáleží na pohlaví. Jde o to si o ty peníze říct potom. Takže buď to toleruje ta žena, nebo třeba ... protože potřebujete zabezpečit rodinu, tak si častěji o to navýšení řeknete. Nebo se snažíte hledat jiné zaměstnání. Proto třeba ti muži mají vyšší mzdu, protože jdou do toho rizika, že si řeknou o tu vyšší.*“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn, 1,5 roku)

Muži v roli těch, kteří přijímají nové pracovníky a rozhodují o jejich mzdovém ohodnocení, dokonce ukazují na strategie jako zaměstnavatelů, kteří vydělávají na tom, že ženy samy pro sebe často žádají řádově nižší plat než muži. To umožňuje zaměstnavatelům na jednu stranu šetřit, na druhou stranu to pro ženy představuje strategii, která jim zajistí vyšší pravděpodobnost, že budou přijaty. Ve skutečnosti může jít o diskriminační jednání, pokud výše žádané mzdy rozhoduje o tom, koho zaměstnavatel přijme.

„...běží nějaký výběr a ve finále tam mám třeba ženu a muže. Ta žena je jednoznačně lepší a já mám představu, kolik je nějaký rozpětí platu, kterou můžu na tu pozici dát, aby se mi ten člověk vyplatil. A zeptám se těch lidí, kolik si představují plat a ta žena mi řekne plat třeba o 20% nižší než ten muž. Tak já přece nebudu brát bud' toho chlapa, který je miň schopný a nebo když tu ženu pak vezmu, protože je lepší na tu pozici, tak já jí nebudu přesvědčovat, že já jí zaplatím víc. Proč bych to dělal. Já naopak toho můžu využít, že jí nedám o těch 20% miň než chlapovi, ale jen o 15% a ještě ona je ráda, že si řekne já nevím o 25 tisíc a já řeknu dobře, já vás беру a dám vám 27 tisíc. A jsou všichni spokojený. Ale dál to jakoby upevňuje, že ty ženy jsou placený miň.“ (Podolský, ředitel organizace, syn 8 let)

Fakt, že ženy při přijímacích pohovorech žádají nižší mzdu a tak zvyšují své šance na přijetí, a muži naopak svou hodnotu v podobě mzdy nadhodnocují, popisovala velká část manažerů a manažerek ze své vlastní zkušenosti.

„...jsem u těch mužů ostražitější, oni často jsou mnohem víc namachrovaný. Řeknou si o víc peněz, ale potom nepředvedou to, co by měli předvést. Ty ženy se naopak až jako podceňují.“ (Podolský, ředitel organizace, syn 8 let)

Mají ženy nižší nároky?

Manažeři, a to pouze manažeři muži, měli své vlastní vysvětlení faktu, že ženy často pro sebe žádají mnohem nižší mzdu než muži. Ženy mají podle manažerů jiné hodnoty a jiné nároky a mzda pro ně není tak důležitá jako pro muže. Důležité je, že s tímto názorem jsme se u žen nesetkali, což je rozhodující. **Muži si myslí, že pro muže jako hlavního živitele je rozhodující, jak bude za svou práci finančně ohodnocen, na druhou stranu pro ženy je podle mužů důležitá atmosféra v práci, mezilidské vztahy a pocit z dobře vykonané práce. Ženy však tento předpoklad ani v jednom případě nepotvrdily.**

„...a ještě jde o to, jak to mají ženy nastavený. Já třeba si myslím, že v řadě případů pro ty chlapy víc ty peníze hrajou roli. U žen jsem se často setkal s tím, že pro ně hraje větší roli takovéto uznání, vztahy na pracovišti, když dělá v dobrém kolektivu, kde se cítí dobře, kde to funguje, kde je uznávaná, že dělá svoji práci dobře. To pro ni má větší význam než pro muže a ty peníze naopak jako menší význam.“ (Podolský, ředitel organizace, syn 8 let)

„Když přistupují k pohovoru, mám zkušenost, že ten muž si ... má zkušenosti větší, ale obecně mám pocit, že ženy ... chtějí spíš zaměstnat a kdežto ti muži si mnohdy řeknou o větší peníze než žena, která třeba má stejné zkušenosti pracovní nebo absolventi a mají nižší nároky. Asi je to v podvědomí v rámci České republiky, v rámci ... ty ženy spíš chtějí zaměstnání, ani tak nezáleží na tom kolik dostanou.“ (Šmejkal, zástupce personálního ředitele, syn 1,5 roku)

Zdá se, že muži si špatně interpretují strategie žen nebo nemají snahu pochopit, co ženy motivuje k tomu, že nežádají stejnou mzdovou hladinu jako muži. Fakt, že ženy chtějí především zaměstnat, má totiž svůj hlubší význam v tom, jak ženy vnímají a vyhodnocují své šance na trhu práce a v přístupu do řídicích pozic.

Mají ženy strach vyjednávat?

Představa mužů - manažerů je, že ženy mají jiné pracovní hodnoty než muži a práce a její finanční ohodnocení pro ně není rozhodující. Ze strategií a jejich interpretací ženami však je patrné, že za nižší sebedůvěrou žen nebo cílenou strategií vyjednávat pro sebe horší podmínky než muži, stojí reflexe jejich šancí v práci a šancí být přijata nebo povýšena do řídicí pozice. **Zdá se, že ženy se bojí tvrdě vyjednávat o platu, protože ví, že jejich pozice je oproti mužům často nejistější.**

„Já jsem řekla jenom minimum, které bych si představovala a oni mi dali já nevím o dva tisíce víc a na tom jsme se dohodli.“ (Janovská, vedoucí oddělení, svobodná)

Příkladem toho, že ženy počítají s pravděpodobností, že budou mít nižší mzdu než muži, je dokonce i citace, která naopak ukazuje situaci, kdy žena byla mzdově ohodnocena lépe než její mužští kolegové. Přesto ale do svého popisu situace vyjádřila podiv nad tím, že měla tak vysokou mzdu i když je žena.

„Já jsem měla takovou zvláštní pozici, možná je to tím, že jsem taková otevřená, nebo nevím. Já jsem měla hodně dobrý peníze, na to jak málo mi bylo let a že jsem ženská a že jsem neměla téměř žádnou praxi. Prostě jsem si ty peníze vykecala, takže jsem měla víc, než leckterý muž na odpovídající pozici.“ (Romanová, manažerka lidských zdrojů, syn 1,5 roku)

6.5 Shrnutí

Provedený kvalitativní výzkum zaměřený na manažerské pozice obecně nemohl vysvětlit a ukázat hlubší souvislosti mzdových nerovností na jednotlivých manažerských úrovních. V našem souboru jsme měli manažery a manažerky od nižších řídicích úrovní až po top manažery. Statisticky prokázaný rozdíl v rozsahu genderové mzdové mezery mezi podnikatelskou a nepodnikatelskou sférou (způsob odměňování viz pozn. 2 v úvodu kapitoly) nebylo možné ověřit ani dále zkoumat vzhledem k rozmanitosti vzorku. **Užší zaměření na určité manažerské úrovně a sféry či sektory trhu práce je jistě námětem pro budoucí výzkum u nás.**

Manažerky i manažeři často připouštějí diskriminaci žen v přístupu na řídicí pozice a fakt, že ženy, které se na tyto pozice dostanou, jsou buď hůře ohodnoceny, nebo musí podat vyšší výkon než muži a neustále dokazovat, že svou práci zvládají. Na druhou stranu existuje ještě jeden typ názorů, který nerovnosti nepřipouští a jakékoli jejich projevy „racionálně“ vysvětluje vlastními volbami a strategiemi žen. Názor, který diskriminaci připouští, je založen nejen na tom, že **ženy jsou znevýhodněny, protože na nich leží péče o děti, ale i na tom, že diskriminace vzniká i na základě stereotypních představ o schopnostech a připravenosti k manažerské práci.** Kvalitativní výzkum neodhalil žádnou souvislost věku, dosaženého vzdělání, regionu či dalších socio-demografických charakteristik na výši příjmů nebo míru nerovností. Pokud již žena nebo muž jsou na manažerských pozicích, roli hraje zejména schopnost vyjednávat, řídit tým spolupracovníků, výkonnost, ochota přizpůsobit se nastaveným pravidlům a další osobnostní předpoklady.

Nedostatečná transparence pravidel mzdového odměňování na manažerských pozicích zakládá příležitost pro znevýhodňování žen a využívání jejich nejisté pozice na trhu práce zaměstnavateli. Tento fakt si v naprosté většině uvědomují pouze ženy. Muži jsou naopak z velké části toho názoru, že ženy si samy svobodně volí nižší mzdu, protože mají jiné pracovní hodnoty a jde jim zejména o to, být zaměstnána v dobrém kolektivu a mít radost z dobře vykonané práce. Svou roli hraje i stále přetrvávající názor, že hlavním živitelem domácnosti je muž a příjem ženy tak není rozhodující. Přínos ženy do domácnosti není považován za zásadní, ale spíše vedlejší příjem. **I když většina domácností je závislá**

na dvou příjmech, muž je stále považován na hlavního živitele. Toho využívají zaměstnavatelé, kteří považují vysokou mzdu u muže za důležitější.

Muži, kteří tvrdí, že mzdový rozdíl neexistuje, jednoznačně chápou mzdu jen ve smyslu její pevné složky a porovnávají tuto část. Pohyblivou složku mzdy v podobě bonusů a benefitů, která může na manažerských pozicích představovat až 50 % celkové mzdy, už chápou jako zcela zásluhovou a odmítají jakoukoli možnost diskriminace nebo nerovností. Tvrdí, že je to o schopnostech, výkonu a vyjednávání a pokud žena chce stejně jako muž, má naprosto stejnou mzdu. **Jenže právě v rámci vyjednávání a hodnocení schopností a výkonu je největší prostor pro diskriminaci a nerovnosti. Takovým prostorem pro netransparentní vyjednávací proces jsou důvěrné manažerské smlouvy.** Významným výsledkem je zjištění, že pouze a jen ženy připouštěly, že tyto smlouvy jsou prostorem pro diskriminaci. Provedený kvalitativní výzkum však nemohl odhalit hlubší podrobnosti o rozsahu nerovností, např. v rámci pohyblivé složky mzdy a bonusů. Neochota sdílet takové informace respondenty při hloubkovém rozhovoru jistě souvisí se zmíněnou kulturou netransparence pravidel odměňování v podnicích.⁷

Hlavní znaky ženských strategií ve vztahu k vyjednávání mezd můžeme shrnout takto:

- **Ženy pro sebe často žádají a vyjednávají nižší mzdu, protože jejich pozice je nejistější a zvyšují tak svou šanci na přijetí.**
- **Ženy mají obavy o vyšší mzdu žádat, protože mají obavy o své místo.**
- **Ženy nižší mzdu často očekávají, protože si uvědomují nižší šance žen dostat se na řídicí pozice a do prestižních oborů.**
- **Ženy někdy nedostatečně oproti mužům zjišťují své šance, neporovnávají se s kolegy tolik jako muži.**

Fakt, že muži sice dobře popisují strategie žen při vyjednávání mezd, ale nedokáží odkrýt jejich motivy, je způsoben zejména tím, že oni osobně jsou zcela v jiné situaci, nemají osobní zkušenost s takovou pozicí, a tedy dokazuje, že jde o genderově založený problém, který se týká výlučně žen.

⁷ Vzhledem k charakteru výzkumu nebylo možné ověřovat zjištění získaná pomocí analýzy statistických dat, která jasně ukazují na výrazně vyšší genderovou mzdovou mezeru v podnikatelské oproti nepodnikatelské sféře.

7. Závěr: Genderové aspekty manažerské práce v České republice

Představený výzkum umožnil poodhalit realitu genderových vztahů na řídicích úrovních organizací operujících v České republice a ukázat způsoby, jakými je tato realita přijímána, interpretována a vysvětlována manažery a manažerkami. Ukázal strategie, které muži a ženy na řídicích pozicích používají k dosažení úspěchu - pracovního, kariérního či soukromého. Odhalil také způsoby a praktiky, kterými jsou ženy na vedoucích a řídicích postech diskriminovány.

Základním zjištěním je, že manažerská kariéra, stejně jako další klíčové pozice na pracovním trhu a obecně ve veřejné sféře společenského života, není rozhodně genderově neutrální, jak se často předpokládá.

Za prvé je ovlivněna obecně sdílenými stereotypy o mužích a o ženách a o jejich „přirozené“ odlišnosti. Řídicí práce nutně vyžaduje autoritu k řízení týmu pracovníků, což se podle představ manažerů často neslučuje se stereotypně ženskými vlastnostmi. Přísnost, přímočarost a agresivita je u žen často muži, ale i ženami popisována jako něco nepřirozeného a umělého, což se s nimi jako ženami neslučuje. Ženám je stereotypně připisována citlivost a empatie a mužům schopnosti logického myšlení a technická zdatnost. Vlastnosti připisované ženám jsou muži následně hodnoceny jako nevýhodné či přímo nevhodné pro vykonávání manažerské pozice. Ženy jsou označeny genderově stereotypním vzorcem, a to bez ohledu na jejich individuální charakteristiky, schopnosti a předpoklady a je s nimi tak zacházeno např. při přijímání do zaměstnání nebo povyšování.

Za druhé lze manažerskou kariéru, v takové podobě, v jaké ji dnes známe a jak ji popisují dotazovaní manažeři a manažerky, považovat za „mužský konstrukt“ - v tom smyslu, že její nastavení a požadavky s ní spojené jsou vytvořeny ve shodě s mužskou profesní dráhou a mužskými dispozicemi. Předpokládá, že zaměstnanec nemá žádné rodinné závazky, že může všechny čas věnovat práci a je maximálně flexibilní. Je vyžadováno, aby manažer trávil v práci deset až dvanáct hodin denně, a pokud tam není, nepracuje dostatečně, a to i přesto, že požadovaný výkon odvede. Kariéra by měla být podle současných požadavků celoživotní a nepřerušovaná stabilně vzestupná dráha.

Současné nastavení manažerské dráhy a pracovního trhu obecně předpokládá, že za každým zaměstnancem stojí další člověk vykonávající neplacenou práci, který mu poskytuje servis a zázemí, vychovává děti a tak zajišťuje reprodukci společnosti. Kapitalistický trh tak v podstatě vyžaduje tradiční model genderové dělby práce. Většina žen manažerek se přitom snaží budovat manažerskou kariéru a zároveň být alespoň částečně podporou rodině a kariéře svého partnera, což chápou jako svou manželskou povinnost. Tím na nich ovšem spočívá zásadní hendikep, co se týče jejich vlastní práce. Buď to svou vlastní kariéru vzdávají, nebo mají tolik energie, aby zvládaly obojí. Muži manažeři tak mají ve své profesní dráze oproti ženám manažerkám nespornou výhodu spočívající v psychologické podpoře svých žen, domácím servisu a zajištěné péči o své děti.

Důležité je, že motivátory, které pomáhají a podporují manažery a manažerky v jejich profesním úspěchu, se nijak zásadně neliší podle genderu. Ani tam, kde by bylo možné podle rozšířených stereotypů rozdíly očekávat, nebyly žádné prokázány: nelze říct, že by muži byli sebevědomější, více orientovaní na peníze, měli větší potřebu něco sobě a ostatním dokázat či více toužili po úspěchu. Ani peníze jako motivátor nejsou jednoznačně důležitější pro muže než pro ženy. Hlavní rozdíl z hlediska toho, co pomáhá a podporuje muže a ženy v manažerské kariéře, spočívá v úloze soukromé sféry jejich života a jejího vlivu na život pracovní. Pro obě pohlaví je motivující podpora jejich partnera. Zatímco pro muže to ale znamená pečující manželku zajišťující spokojený chod domácnosti bez jejich účasti, pro ženy to znamená mít partnera, se kterým můžou hovořit o své práci, který toleruje jejich

pracovní nasazení a necítí se ohrožen jejich vyšším postavením a který je ochoten převzít na svá bedra alespoň část domácích povinností.

Oproti tomu překážky, které ženy v jejich kariérním postupu brzdí, jsou odlišné a mnohem početnější než ty, na které narážejí muži. Ženy - manažerky se setkávají s mnoha diskriminačními praktikami, jako například s faktem, že určitá místa jsou předem rezervovaná mužům, se zastavením postupu z důvodu očekávání, že manažerka odejde na mateřskou dovolenou, s rozšířeným předpokladem, že ženy jsou méně schopné a výkonné, z čehož pramení nutnost dokázat své schopnosti a přesvědčovat o svých kvalitách, a tudíž pracovat intenzivněji než muži, nebo s nemožností spolehnout se na ostatní (mužské) kolegy.

Vysvětlení nízkého podílu žen na řídicích pozicích, které je používáno všemi muži ve vzorku, některými ženami a dokonce se objevuje i v sociologické teorii - a sice že ženy svobodně volí věnovat se rodině a vlastně tedy manažerkami být nechťejí, se ukazuje jako příliš zjednodušující. Ženy se sice rozhodují, jejich volba ale zdaleka není svobodná. Je totiž nutně ovlivněna objektivními podmínkami, ve kterých se nacházejí. Překážkou, která je vede k tomu, aby daly prioritu rodině, může být nevstřícnost zaměstnavatele či znemožnění dalšího kariérního postupu. Svou roli hraje také společenský tlak odsuzující ženu za to, že je špatná matka, nezůstane-li s dítětem tři roky doma či nechá-li o své děti či staré rodiče pečovat cizí osobu. Mužům při budování manažerské kariéry pomáhá tradiční a stále rozšířené rozdělení rodinných rolí na muže živitele a ženu pečovatelku. Ženy jsou oproti tomu tímto tradičním předpokladem zákonitě bržděny. Musí při budování své kariéry totiž jít proti všeobecně zavedeným a respektovaným pořádkům, snášet nejen negativní pohled veřejného mínění, ale i svůj pocit viny, že se nevěnují více dětem. Ženy - manažerky se musí prosazovat v prostředí, kde převládá přesvědčení, že hlavním úkolem a přirozenou prioritou ženy je péče o děti a že žena mající děti může jen zřídka podávat takové výkony jako muž.

Ženy jsou tedy nuceny svůj profesní postup sladovat se svými rodinnými povinnostmi, zejména s péčí o závislé děti. Významný je z tohoto hlediska generační rozdíl v průběhu profesní dráhy mladých a starších žen. Starší generace manažerek měla děti při studiu vysoké školy nebo těsně po jejím absolvování, tedy ve věku okolo 20 let, a pak teprve se pustila do práce. Mladší začínají o dětech uvažovat nyní kolem třiceti let věku, když dosáhly na určitou pozici. Důležité je, že věkové rozdíly mají různý dopad na muže a na ženy: věková diskriminace v zaměstnání je znevýhodňuje více, vzhledem k tomu, že se často dostávají k budování kariéry až později než muži, zpravidla poté, co jejich děti odrostou.

Zároveň ale jen minimum žen se skutečně vzdává mateřství kvůli kariéře - spíše jde o to, že s časem se omezují jejich možnosti si děti pořídit: nenacházejí vhodného partnera a ztrácejí psychologické předpoklady pro partnerský život či již nemohou děti mít ze zdravotních důvodů.

Ženy - manažerky se podle našich zjištění nemohou při harmonizaci práce a rodiny spoléhat ani na zásadní pomoc svých partnerů ani na vstřícný přístup ze strany svého zaměstnavatele. Částečnou pomoc představují placené služby pomoci v domácnosti, ale přístup českých mužů a žen k těmto službám je stále velmi konzervativní. Největší díl práce tak spočívá stále na ženách samotných a na dalších ženách z rodiny, zejména babičkách jejich dětí.

Specifickou kapitolou zakládající nerovnosti mezi muži a ženami v manažerských pozicích je rodičovská dovolená, která je v České republice stále takřka výhradní doménou matek. Navíc trvá znatelně déle než v jiných evropských zemích, kde je běžné, že se žena po půlroce až roce vrací do práce. Přerušení manažerské kariéry z důvodu rodičovské dovolené pro ženu znamená riziko přefazení na méně odpovědné místo či úplný odchod z organizace. Dlouhá rodičovská dovolená znamená ztrátu praxe, kontaktu s pracovištěm i kvalifikace. Většina manažerek je ale schopna tyto negativní účinky minimalizovat tím, že zůstávají doma

kratší dobu a přitom pokračují v práci na minimální úvazek, doplňují si vzdělání či pracují z domova. Přesto jsou zaměstnavateli vnímány jako neperspektivní a méně výkonné.

Diskriminace žen na řídicích pozicích tak vychází nejen z toho, že ženy jsou znevýhodněny, protože na nich leží péče o děti, ale vzniká i na základě stereotypních představ o schopnostech a připravenosti k manažerské práci. Hlavní oblastí, kde je diskriminace patrná, je mzdové ohodnocení manažerské práce.

Nedostatečná transparence pravidel mzdového odměňování na manažerských pozicích zakládá příležitost pro znevýhodňování žen a využívání jejich nejisté pozice na trhu práce zaměstnavateli. Ženy pro sebe často žádají a vyjednávají nižší mzdu, protože jejich pozice je ohroženější a zvyšují tak svou šanci na přijetí. Mnohdy mají obavy o vyšší mzdu žádat, protože mají obavy o své místo. Ženy nižší mzdu často očekávají, protože si uvědomují nižší šance žen dostat se na řídicí pozice a do prestižních oborů. Navíc někdy nedostatečně oproti mužům zjišťují své šance, neporovnávají se s kolegy tolik jako muži.

Změna popsané situace vyžaduje změnu celkového nastavení genderových rolí v rodině, které způsobuje, že ženy toužící pracovat na řídicích pozicích startují s obrovským hendikepem, jelikož na nich spočívá hlavní díl odpovědnosti za péči o děti a domácnost. Ještě významnější je nutnost změny přístupu zaměstnavatelů a kolegů - mužů, kteří přistupují k ženám jako k méně vhodným pro řídicí pozice. Je třeba respektovat volbu ženských priorit, ale zároveň je nutné zajistit, aby tato volba byla skutečně svobodná. Na konkrétní úrovni mohou pomoci na jedné straně antidiskriminační opatření zabraňující zaměstnavatelům uplatňovat na ženy jiné měřítko než na muže při jejich přijímání a ohodnocování na manažerských pozicích, a na druhé straně opatření usnadňující sladování rodinných a pracovních povinností, zejména kvalitní a dostupné služby a instituce péče o dítě, a to již od několika měsíců po jejich narození, nikoli až od jejich tří let, jak je tomu nyní. Největší výzvou ale zůstává změna standardů práce v manažerských pozicích - její flexibilizace, možnost přerušení kariéry beze strachu o ztrátu pracovní důvěryhodnosti a ze strany zaměstnavatelů uvědomění si, že pracovník či pracovnice není jen a pouze neutrálním pracovníkem, ale že v jeho/jejím životě existují i jiné sféry a zájmy, které do práce nutně zasahují.

8. Literatura

- Acker, J. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society* 2:139:158.
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E. 1995. *The Normal Chaos of Love*. Cambridge: Polity Press.
- Bradley, H. 1999. *Gender & Power in the Work place - Analysing the Impact of Economic Change*. London: Macmillan Press LTD.
- Cockburn, C. 1983. *Brothers*. London: Pluto Press.
- Collinson, D. L., Hearn, J. 1995. „Men Managing Leadership? Men and Women of the Corporation Revisited.“ *International Review of Women and Leadership* 1 /2: 1-23.
- Crompton, R. (ed.) 1999. *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*. Oxford University Press.
- Crompton, R. 2002. „Employment, flexible working and the family“ *British Journal of Sociology*, Vol. 53: 537-558.
- Crompton, R., Harris, F. 1998. „Explaining women’s employment patterns:“orientations to work“ revised.“ *British Journal of Sociology* 49:1: 118-140.
- Disman, M. 1993. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Dudová, R. 2004. „Noví manažeři: muži v měnicích se organizacích“. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 2-3: 4-6.
- Dudová, R., Uhde, Z. 2006. *Sexualizovaná realita organizací: dvojí perspektiva*. P. 51-78 in: Křížková, A., H. Maříková, Z. Uhde (eds.), *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Fischlová, D. 2005. *Vytvoření informační základny pro analýzu faktorů ovlivňujících rozdíly v úrovni pracovních příjmů (mezd) mužů a žen a pro modelování (prognózování) těchto rozdílů*. Praha, VÚPSV. 60 s., obr., tab., lit., příl.
- Fischlová, D. 2005. *Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách*. Praha: VÚPSV. 17 s., příl.
- Fofre, R., Nicholson, N. 1994. „Career Development in Male and Female Managers - Convergence or Collapse?“ P. 80-93 in Davidson M. J., Burke R. J. (ed.). *Women in Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gherardi, S. 1995. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.
- Hakim, C. 2000. *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century - Preference Theory*. New York: Oxford University Press.
- Hochschild, A. 1989. *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. New York: Viking.
- Hochschild, A. R. 1997. *The Time Bind - When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Owl Book.
- Charmaz, K. 2003a. „Grounded Theory. Objectivist and Constructivist Methods.“ P. 249-285 in: Denzin N. K., Lincoln Y. S. *Strategies of Qualitative Inquiry*. London: Sage.
- Charmaz, K. 2003b. „Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis.“ P. 311-330 in: Holstein J. A., Gubrium J. F. *Inside Interviewing*. London: Sage.

- Cheby, C. 1996. *Masculinities in Organizations*. London: Sage.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, J.-C. 2001. *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan.
- Kerfoot, D., Knights, D. 1996. „The Best is Yet to Come?: The Quest for Embodiment in Managerial Work.“ P. 78-98 in Hearn J., Collinson D. L. *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.
- Krause, D. 2005. *Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu. Dílčí studie*. Praha: VÚPSV. 37 s., lit., obr., tab.
- Křížková, A. (ed.), Dudová, R., Hašková, H., Maříková, H. (2005). *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. Sociologické studie 05:04. Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. 2002. "Česká žena v práci a rodině posledního desetiletí." In: *Současná česká společnost*. Praha: SOU AV ČR.
- Křížková, A. 2002. *Životní strategie manažerek: Případová studie*. Sociologické texty. Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. 2002. *Životní strategie manažerek: Případová studie*. Sociological Papers 02:8. Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. 2003. "Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace". *Sociologický časopis/Czech Sociological review* 4:447-468.
- Křížková, A. 2003. „Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace.“ *Sociologický časopis/Czech Sociological review* 4:447-468.
- Křížková, A., Maříková, H., Uhde, Z. (eds.) 2006. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A., Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press.
- Křížková, A., Pavlica, K. 2004. *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press.
- Křížková, A., Václavíková - Helšusová, L. 2002. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. Analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení*. Sociological Papers 02:10. Sociologický ústav AV ČR.
- Kuchařová, V. 2002. *Život ve stáří. Zpráva o výsledcích empirického šetření*. Praha: VÚPSV
- Maile, S. 1999. „Intramanagerial Rivalries, Organizational Restructuring and the Transformation of Management Masculinities.“ P. 145-165 in Whitehead S., Moodley R. (ed.). *Transforming Managers*. London: UCL Press.
- Mills, S. 2003. *Language*. In Eagleton, M. (Ed.). *A Concise Companion to Feminist Theory*. Blackwell.
- Powell, G. N. 1993. *Women & Men in Management*. London: Sage.
- Pringle, R. 1988. *Secretaries Talk. Sexuality, Power and Work*. Allen & Unwin, Australia Pty Ltd.

- Sheridan A. 2004. „Chronic Presenteeism: The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-Time Work.“ *Gender, Work and Organization* 11/2: 207-225.
- Suchomelová, M. - Fischlová, D. 2006. I. Rovnost mužů a žen v dokumentech EU a ČR. II. Podpora vyvážené účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech. III. Odměňování manažerů. Dílčí studie. Praha: VÚPSV 26 s., lit., příl., ISBN 80-87007-12-3
- Vidovičová, L. 2005. Věková diskriminace - ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh. Brno: VÚPSV
- Vlach, J. 2005. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV. 53 s., lit., obr., tab., příl.
- Vohralíková, L., Rabušic, L. 2003. Senioři a sociální opatření v oblasti stárnutí v pohledu české veřejnosti zpráva z empirického výzkumu. Brno: VÚPSV.
- Vohralíková, L., Rabušic, L. 2004. Čeští senioři včera, dnes a zítra. Brno: VÚPSV.
- Wajcman, J. 1998. *Managing like a Man*, Sydney: Polity Press.
- Walby, S. 1986. *Patriarchy at Work*, Polity, Cambridge
- Wallace, C. 2003. „Work Flexibility in Eight European Countries.“ *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 39:6.
- Whitehead, S. M. 2002. *Men and Masculinities*. Cambridge: Polity.
- Witz, A. 1992. *Patriarchy and professions*. London: Routledge.

9. Přílohy

9.1 Seznam a charakteristiky respondentů a respondentek

pan Bělouch	
odvětví:	audit a účetnictví
pozice:	vedoucí útvaru (manažer) auditu
řídící úroveň:	III.
věk:	31 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	bezdětný
partner/ka:	daňová poradkyně
vzdělání:	VŠE v Praze
místo:	Praha

pan Břicháček	
odvětví:	státní úřad - technické služby
pozice:	ředitel závodu
řídící úroveň:	I.
věk:	47 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	2 děti, 22 a 24 let
partner/ka:	pracuje v administrativě
vzdělání:	středoškolské
místo:	České Budějovice

pan Botlík	
odvětví:	státní úřad
pozice:	ředitel úřadu
řídící úroveň:	I.
věk:	39 let
rodinný stav:	svobodný
počet a věk dětí:	bezdětný
partner/ka:	bez stálé partnerky
vzdělání:	VŠE v Praze
místo:	Soběslav

pan Čáp	
odvětví:	automobilový průmysl
pozice:	vedoucí útvaru marketingu náhradních dílů a služeb
řídící úroveň:	III.
věk:	32 let
rodinný stav:	svobodný
počet a věk dětí:	bezdětný
partner/ka:	bez stálé partnerky
vzdělání:	VŠE v Praze
místo:	Praha

paní Čtvrtková	
odvětví:	státní úřad
pozice:	zástupkyně ředitele
řídící úroveň:	II.
věk:	62 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	2 děti, 29 a 30 let
partner/ka:	proděkan fakulty
vzdělání:	VŠZ
místo:	České Budějovice

pan Doubrava	
odvětví:	těžební průmysl
pozice:	generální ředitel
řídící úroveň:	I.
věk:	50 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	2 děti, 29 a 26 let
partner/ka:	učitelka
vzdělání:	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
místo:	Veselí nad Lužnicí

pan Farský	
odvětví:	pivovarnictví
pozice:	střední management, vedoucí útvaru pro SAP
řídící úroveň:	III.
věk:	30 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	bezdětný
partner/ka:	analytička
vzdělání:	VŠE v Praze
místo:	Praha

paní Fialová	
odvětví:	státní úřad - zpracování dat
pozice:	ředitelka divize
řídící úroveň:	II.
věk:	43 let
rodinný stav:	v rozvodovém řízení
počet a věk dětí:	1 dítě, 20 let
partner/ka:	podnikatel
vzdělání:	Matematicko fyzikální fakulta UK v Praze
místo:	Praha

paní Hlidalová	
odvětví:	softwarové služby
pozice:	finanční ředitelka
řídící úroveň:	II.
věk:	53 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	2 děti, 30 a 23 let
partner/ka:	nižší manažerská pozice
vzdělání:	středoškolské
místo:	Praha

pan Horák	
odvětví:	audit a účetnictví
pozice:	vedoucí útvaru auditu
řídící úroveň:	III.
věk:	32 let
rodinný stav:	svobodný, s partnerkou
počet a věk dětí:	bezdětný
partner/ka:	málo náročné zaměstnání
vzdělání:	VŠE v Praze
místo:	Praha

paní Chrobáková	
odvětví:	stavebnictví
pozice:	generální ředitelka
řídící úroveň:	I.
věk:	43 let
rodinný stav:	rozvedená
počet a věk dětí:	2 děti, 21 a 18 let
partner/ka:	bývalý manžel - dělnická profese
vzdělání:	středoškolské
místo:	Plzeň

paní Janovská	
odvětví:	automobilový průmysl
pozice:	vedoucí oddělení distribuce
řídící úroveň:	III.
věk:	29 let
rodinný stav:	svobodná
počet a věk dětí:	bezdětná
partner/ka:	designér
vzdělání:	ekonomie na MU v Brně
místo:	Praha

pan Kadlec	
odvětví:	potravinářský průmysl
pozice:	vedoucí odboru pro klíčové zákazníky
řídící úroveň:	III.
věk:	36 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	2 děti, 8 a 4 roky
partner/ka:	na mateřské dovolené
vzdělání:	Střední průmyslová škola elektrotechnická v Plzni
místo:	Praha

paní Karasová	
odvětví:	audit a účetnictví
pozice:	manažerka v auditu
řídící úroveň:	III.
věk:	32 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	1 dítě, 1 rok
partner/ka:	letecký inženýr
vzdělání:	VŠE
místo:	Praha

paní Kepková	
odvětví:	státní úřad - zdravotnictví
pozice:	vedoucí oddělení (národní laboratoře)
řídící úroveň:	III.
věk:	45 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	2 děti, 22 a 13 let
partner/ka:	projektant, vedoucí skupiny
vzdělání:	Lékařská fakulta UK v Praze
místo:	Praha

pan Kovář	
odvětví:	těžební průmysl
pozice:	vedoucí oddělení těžby
řídící úroveň:	III.
věk:	39 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	2 dcery, 15 a 5 let
partner/ka:	pracuje na finančním úřadě
vzdělání:	střední průmyslová škola v Českých Budějovicích
místo:	Veselí n.L

paní Krotká	
odvětví:	potravinářský průmysl
pozice:	business partner - HR manager
řídící úroveň:	II.
věk:	46 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	3 děti, 20, 22 a 26 let
partner/ka:	ředitel galerie
vzdělání:	VŠE statistika, pak další stáže a kurzy
místo:	Praha

pan Kříž	
odvětví:	strojírenství
pozice:	vedoucí útvaru řízení jakosti
řídící úroveň:	III.
věk:	36 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	2 děti, 3 a 5 let
partner/ka:	lékařka
vzdělání:	VUT v Plzni
místo:	České Budějovice

pan Kunc	
odvětví:	státní instituce - zdravotnictví
pozice:	ekonomický vedoucí
řídící úroveň:	III., dříve: II.
věk:	57 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	2 děti, dospělé
partner/ka:	herečka
vzdělání:	VŠE v Praze, poté postgraduální studium (titul CSc.)
místo:	Praha

paní Loudínová	
odvětví:	bankovní služby
pozice:	vedoucí odboru externího výkaznictví
řídící úroveň:	III.
věk:	31 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	momentálně těhotná
partner/ka:	vyšší manažerská pozice
vzdělání:	Matematicko fyzikální fakulta UK v Praze
místo:	Praha

paní Páralová	
odvětví:	státní instituce
pozice:	vedoucí oddělení vědeckých informací
řídící úroveň:	III.
věk:	59 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	syn, 40 let
partner/ka:	podnikatel - překladatel tlumočnick
vzdělání:	FFUK, doktorské studium
místo:	Praha

pan Podolský	
odvětví:	public relations
pozice:	ředitel malé firmy
řídící úroveň:	I.
věk:	36 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	1 dítě, 8 let
partner/ka:	v domácnosti
vzdělání:	VŠE v Praze
místo:	Praha

paní Pekařová	
odvětví:	pivovarnictví
pozice:	finanční ředitelka
řídící úroveň:	II.
věk:	46 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	2 děti, 24 let a 21 let
partner/ka:	manažer v zahraniční společnosti
vzdělání:	VŠE v Praze
místo:	Praha

paní Příhodová	
odvětví:	státní úřad - technické služby
pozice:	ředitelka závodu
řídící úroveň:	I.
věk:	41 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	2 děti, 17 a 12 let
partner/ka:	stavební inženýr - projektant
vzdělání:	stavební průmyslovka
místo:	Tábor

pan Urban	
odvětví:	bankovní služby
pozice:	vedoucí odboru, 15 podřízených
řídící úroveň:	III.
věk:	38 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	2 děti, 1,5 a 9 let
partner/ka:	v domácnosti
vzdělání:	Matematicko fyzikální fakulta MU v Brně
místo:	Praha

paní Romanová	
odvětví:	textilní průmysl
pozice:	manažerka lidských zdrojů
řídící úroveň:	III.
věk:	26 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	1 dítě 1,5 roku
partner/ka:	podnikatel
vzdělání:	JČU, pak inženýrské kombinované studium při zaměstnání na VŠE
místo:	Tábor

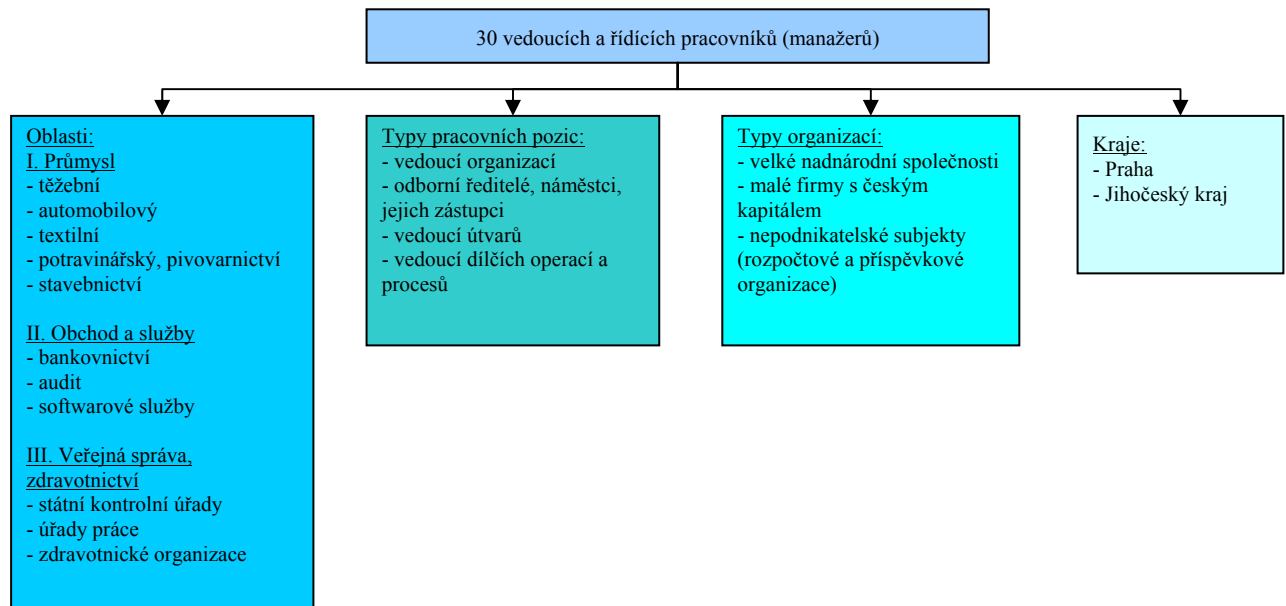
paní Semjanová	
odvětví:	těžební průmysl
pozice:	vedoucí oddělení kontroly a řízení jakosti
řídící úroveň:	III.
věk:	45 let
rodinný stav:	podruhé vdaná
počet a věk dětí:	1 dítě, 22 let
partner/ka:	dělník
vzdělání:	VŠZ v Praze
místo:	Plzeň

pan Svoboda	
odvětví:	státní úřad - školství
pozice:	ředitel úřadu
řídící úroveň:	I.
věk:	51 let
rodinný stav:	podruhé ženatý
počet a věk dětí:	2 děti 25 let, 6 měsíců
partner/ka:	herečka
vzdělání:	Matematicko fyzikální fakulta UK v Praze
místo:	Praha

pan Šmejkal	
odvětví:	textilní průmysl
pozice:	zástupce personálního ředitele
řídící úroveň:	II.
věk:	29 let
rodinný stav:	ženatý
počet a věk dětí:	syn, 1,5 roku
partner/ka:	studentka, na mateřské dovolené
vzdělání:	VŠE dálkově při práci, fakulta managementu v Jindřichově Hradci
místo:	Tábor

paní Žarovská	
odvětví:	strojírenství
pozice:	vedoucí projektového útvaru
řídící úroveň:	III.
věk:	41 let
rodinný stav:	vdaná
počet a věk dětí:	2 děti, 15 a 22 let
partner/ka:	analytik
vzdělání:	VŠ strojní a elektro v Plzni
místo:	České Budějovice

9.2 Diagram



9.3 Explorační schéma - ženy

Osobní situace

- Řekněte mi, prosím, nejdříve něco o sobě a o vaší současné rodinné situaci: věk, rodinný stav, bydliště, kolik členů má vaše domácnost, pokud máte děti, kolik dětí máte a jak jsou staré?
- Máte partnera/manžela? Pokud ano, jaké je jeho povolání? Podniká nebo je zaměstnán, je na manažerské pozici?

Profesní seberealizace

- Jaká je vaše současná pozice/funkce?
- Popište mi, prosím, průběh vaší praxe a kariéry... (*uzlové body: ukončení školy, nástup do zam., děti, rozvod, funkční postup ...*) zvolit jednotný popis, zaznamenat do životopisu
- Které klíčové události/situace ovlivnily vaši kariéru?
- Jak Vás připravily na kariéru vzdělávací instituce, kterými jste prošla?
- Jaké jsou Vaše aspirace? (aspirujete na vyšší pozici, současná je pro vás nejvyšší metou, uvažujete opustit svou pozici či si do budoucna hledat něco méně náročného?)
Z jakých důvodů?
Co všechno napomáhá, podporuje dosažení vašeho cíle?
Co všechno vám překáží resp. působí negativně?
Kdybyste byla mužem, myslíte, že byste situaci hodnotila jinak? V čem by pro vás bylo dosažení tohoto cíle snazší? V čem by pro vás bylo dosažení cíle obtížnější?

Motivátory/demotivátory kariéry

- Co je pro vás osobně hlavním důvodem k tomu, abyste budovala svoji kariéru? Vyrovnat se mužům, ostatním ženám, podle přání rodičů, vrozená ctižádost, móda, finanční motivace atd.?
- Je kariérní rozvoj mužů a žen jiný?
- Uveďte prosím důvody, které odrazují ženy od kariéry? Co ještě? Které jsou podle vás nejdůležitější? Proč? Vzpomenete si na nějaký příklad?
- Co vás osobně nejvíce odrazovalo od budování kariéry? Z jakého důvodu?

Kombinace práce a soukromí

- Jaká je Vaše ideální představa uspořádání soukromého života? (manželství, bezdětné manželství, společný život s partnerem, vztah bez společného bydlení, život „single“...)

Pro bezdětné:

- Přemýšlela jste již o dítěti/dětech?

Pokud nežijí s partnerem:

- Je možné skloubit Vaši práci s trvalým partnerským vztahem?

Žijící s partnerem:

- Jakou funkční pozici zastává Váš partner ve svém zaměstnání? (má srovnatelnou pozici, vyšší, nižší?)
V jaké míře se podílí na péči o domácnost, případně o děti? (*nepodílí se, do 25 %, do 50 %, do 75 %, do 100 %*)

Pro matky:

- Mluvila jste o dětech, mohla byste odhadnout v jaké míře/jakým způsobem ovlivnilo vaši kariéru mateřství? Ovlivňuje fakt, že máte děti, nějak Vaši práci?
Pokud ano: jak, v čem se to projevuje? Lze to nějak změnit? Co by vám usnadnilo skloubení péče o děti s prací? Jaké by bylo optimální řešení?
- Jak dlouho jste byla na mateřské dovolené a kolikrát?
- Po návratu z mateřské dovolené jste se nastoupila na stejnou pozici a pokračovala v přerušném kariéřním postupu nebo jste začínala znovu?
- Do jaké míry jste během mateřské dovolené ztratila kontakt s oborem?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se žena - matka vzdává manažerské kariéry a proč: péče o rodinu, nedostupnost služeb, finanční náročnost nákupu služeb o domácnost, věk?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se žena vzdává mateřství kvůli kariéře a proč?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se muž - otec vzdává manažerské kariéry a proč: péče o rodinu, nedostupnost služeb, finanční náročnost nákupu služeb o domácnost, věk?
- Jak máte zajištěnu péči o dítě/děti, když jste v práci? Jak je to v době nemoci, kdo se o ně stará? (*využíváte rodinného zázemí (partner, příbuzní), sousedská výpomoc, nákup služeb...*)
- **V případě starších dětí:** Jak byste péči o děti řešila, kdyby to bylo aktuální v současné době? (*Zvolila byste méně náročnou práci, rodinné zázemí, sousedská výpomoc, služby...*)
Bylo by to dnes náročnější nebo naopak? Zkuste porovnat dřívější podmínky se současnou situací.
- Jak máte v rodině rozdělenou péči o domácnost a výchovu dětí? (*zajišťují rodinní příslušníci - podílejí se všichni členové domácnosti, výhradně váš partner, převážně váš partner s Vaším přispěním, zajišťují příbuzní, využíváme sousedské výpomoci, zajišťujeme nákupem služeb, nakupujeme služby šedé ekonomiky*)
- Jak zvládáte své pracovní a rodinné povinnosti? (bez problémů, obtížně, na úkor rodiny/práce...)

Pro všechny:

- Využíváte při péči o domácnost placených služeb? (*ptát se na: úklidové služby, hlídání dětí, péče o staré či nemocné členy rodiny, event. o zvířata*) Tyto služby si kupujete na legálním trhu, v šedé ekonomice, nevíte? (*zjistit přesně typ pracovního vztahu*) Využívala byste jich, pokud by to bylo potřeba, nebo byste raději omezila své pracovní nasazení?
- Umožňují příjmy vaší domácnosti nákup takovýchto služeb?

Životní styl

- Kolik času týdně přibližně věnujete: práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerovi? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?
- Kolik času Váš manžel/partnerka věnuje přibližně práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerce? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?
- Je toto rozdělení „vynuceno okolnostmi“ nebo je dobrovolné?
- V případě, že byste měla v rámci dne několik hodin navíc, čemu byste je věnovala? (rodina, práce, koníčky...)

Pracovní podmínky

- Je místo výkonu práce v dosahu vašeho bydliště (méně než 1 hodinu cesty)? Jaký je Váš způsob dopravy do zaměstnání? Jak daleko byste byla ochotna dojíždět?
- Byla byste ochotná se kvůli postupu v zaměstnání přestěhovat? (pokud ano, jak daleko? do zahraničí?)
- Jezdíte často na služební cesty? Kam, na jak dlouho? Byla byste ochotná cestovat více, kdyby bylo třeba?
- Přizpůsobujete (nebo byla byste ochotná přizpůsobit) svůj pracovní postup a nasazení partnerovi? (např. kvůli jeho kariéře, nebo na jeho žádost, abyste trávila více času doma)
- Domníváte se, že je Vaše připravenost k výkonu práce stejná, vyšší nebo nižší než u mužů? (*pracovní dovednosti, schopnost řídit a motivovat pracovní tým, schopnost pracovat v týmu, schopnost koncepční práce, schopnost učit se, iniciování a přizpůsobení se změnám, odolnost proti psychické zátěži, časová flexibilita, ochota dojíždět do zaměstnání, ochota nastupovat služební cesty, nepřítomnost v zaměstnání z titulu nemoci vlastní nebo rodinných příslušníků, další...*)
- Přijala byste lépe honorovanou pracovní pozici s vyšší společenskou prestiží za cenu výrazného omezení volného času?
- Přijala byste hůře honorovanou pozici s menší společenskou prestiží za cenu rozšíření volného času?
- Jaké panují ve Vaší firmě postoje k ženám na důležitých a řídicích pozicích? Jak se na to dívají Vaši kolegové; vedení firmy; etický kodex? (Máte pocit, že existuje rozdíl mezi tím, co je proklamováno, a jak to chodí doopravdy?)
- Jak se Vám spolupracuje s muži?
- Jak se Vám spolupracuje se ženami?
- Preferujete ženské nebo mužské kolegy či kolektivy?
- Myslíte, že muži „drží více pohromadě“ než ženy? Preferují muži okolo sebe mužské kolegy a ženy naopak ženské nebo je tomu rozdílně?
- Při vyjednávání mzdových a pracovních podmínek akceptoval zaměstnavatel váš návrh? Váš návrh byl ve srovnání s muži skromnější? Ve srovnání s muži máte dohodnuty

lepší/horší pracovní podmínky? (Manažerská smlouva je odpovídající, výhodnější, horší ve srovnání s muži?)

- Byl Váš návrh nižší nebo vyšší ve srovnání s požadavky Vašich mužských kolegů na srovnatelných místech?
- Pokud byste byla muž, bylo by vaše mzdové a nemzdové ocenění rozdílné? Proč ano/proč ne? *Pokud ano:* mohla byste uvést o kolik % by byl váš výdělek vyšší/nížší? Která nemzdová plnění by získal muž?
- Pracujete v orgánech společností mimo domovskou organizaci (představenstvo, dozorčí rada, správní rada)?
- Jaká je struktura příjmu (v %) z titulu Vaší pracovní pozice: příjem z pracovně právního vztahu (mzda nebo plat), příjem z obchodně právního vztahu (mandátní smlouva), ostatní plnění a požitky (akciový program, pojištění, automobil k osobnímu využití apod.)?
- Myslíte si, že důvěrnost manažerských smluv umožňuje diskriminaci žen?
- Co rozumíte pod pojmem diskriminace? Setkáváte se s ní osobně? Chrání Vás české právo proti případnému diskriminačnímu chování zaměstnavatele? Jestliže ne, proč?
- Myslíte, že ženy mají ve Vaší firmě stejné/horší /lepší podmínky při budování kariéry?
Dosahují ve Vaší firmě ženy stejných pozic jako muži? Pokud ne, proč si myslíte, že tomu tak je (co je odrazuje od profesního postupu)?
Myslíte, že ženy zde mají ve srovnání s muži lepší/horší pracovní podmínky?
- V čem je kariéra pro muže snazší? Proč?
- V čem je kariéra pro muže obtížnější? Proč?
- V čem je kariéra pro ženy snazší? Proč?
- V čem je kariéra pro ženy obtížnější? Proč?
- Liší se žena jako manažer od muže jako manažera? Můžete dát příklady rozdílného přístupu? Jak rozdílně vnímáte muže a ženu jako šéfa, pokud vůbec? V čem se muž a žena jako šéfové shodují?
- Respektujete muže jako šéfy? Proč?
- Respektujete ženy jako šéfy? Proč?
- Myslíte si, že ženy respektují muže jako šéfy? Proč?
- Myslíte si, že muži respektují ženy jako šéfy? Proč?

Doporučení ženám k pracovní kariéře

- Co byste poradila ženě, která chce budovat kariéru?
- Co byste poradila, co se týká rodinného života - mít děti, nemít děti, jak skloubit rodinný život s kariérou?

Děkuji za rozhovor.

9.4 Explorační schéma – muži

Osobní situace

- Řekněte mi, prosím, nejdříve něco o sobě a o vaší současné rodinné situaci: věk, rodinný stav, bydliště, kolik členů má vaše domácnost, pokud máte děti, kolik dětí máte a jak jsou staré?
- Máte partnerku/manželku? Pokud ano, jaké je její povolání? Podniká nebo je zaměstnána, je na manažerské pozici?

Profesní seberealizace

- Jaká je vaše současná pozice/funkce?
- Popište mi, prosím, průběh vaší praxe a kariéry... (uzlové body: ukončení školy, nástup do zam., děti, rozvod, funkční postup ...) *zvolit jednotný popis, zaznamenat do životopisu*
- Které klíčové události/situace ovlivnily vaši kariéru?
- Jak Vás připravily na kariéru vzdělávací instituce, kterými jste prošel?
- Jaké jsou Vaše aspirace? (aspirujete na vyšší pozici, současná je pro vás nejvyšší metou, uvažujete opustit svou pozici či si do budoucna hledat něco méně náročného?)
Z jakých důvodů?
Co všechno napomáhá, podporuje dosažení vašeho cíle?
Co všechno vám překáží, resp. působí negativně?
Kdybyste byl ženou, myslíte, že byste situaci hodnotila jinak? V čem by pro vás bylo dosažení tohoto cíle snazší? V čem by pro vás bylo dosažení cíle obtížnější?

Motivátory/demotivátory kariéry

- Co je pro vás osobně hlavním důvodem k tomu, abyste budoval svoji kariéru? Vyrovnat se ostatním mužům, imponovat ženám, podle přání rodičů, vrozená ctižádost, móda, finanční motivace, moc atd.?
- Je kariérní rozvoj muže a ženy jiný?
- Uveďte prosím důvody, které odrazují ženy od kariéry? Co ještě? Které jsou podle vás nejdůležitější? Proč? Vzpomenete si na nějaký příklad?
- Odrazovalo vás osobně něco od budování kariéry? Z jakého důvodu?

Kombinace práce a soukromí

- Jaká je Vaše ideální představa uspořádání soukromého života? (manželství, bezdětné manželství, společný život s partnerem, vztah bez společného bydlení, život „single“...)

Pro bezdětné:

- Přemýšlel jste již o dítěti/dětech?

Pokud nežijí s partnerkou:

- Je možné skloubit Vaši práci s trvalým partnerským vztahem?

Žijící s partnerkou:

- Jakou funkční pozici zastává Vaše partnerka ve svém zaměstnání? (má srovnatelnou pozici, vyšší, nižší?)
- V jaké míře se podílíte na péči o domácnost, případně o děti? (*do 50 %, do 75 %, do 100 %*)

Pro otce:

- Mluvil jste o dětech, mohl byste odhadnout v jaké míře/jakým způsobem ovlivnilo vaši kariéru otcovství? Ovlivňuje fakt, že máte děti, nějak Vaši práci?

Pokud ano: jak, v čem se to projevuje? Co by vám usnadnilo skloubení péče o děti s prací? Jaké by bylo optimální řešení?

- Jak dlouho byla na mateřské dovolené a kolikrát Vaše manželka-y/partnerka-y?
- Po návratu z mateřské dovolené ženy podle Vašeho názoru nastupují na stejnou nebo podobnou pozici a pokračují v přerušném kariéřním postupu, nebo začínají znovu?
- Do jaké míry si myslíte, že ženy během mateřské dovolené ztratí kontakt s oborem?
- Jak přistupujete k ženě po mateřské dovolené nebo s malými dětmi - máte stejné nároky jako na muže, respektujete jejich „handicap“, využíváte jiné perspektivy její životní zkušenosti? Všimáte si, že postoje ženy po mateřské dovolené jsou jiné, než před ní, pokud vůbec?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se žena - matka vzdává manažerské kariéry a proč: péče o rodinu, nedostupnost služeb, finanční náročnost nákupu služeb o domácnost, věk?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se žena vzdává mateřství kvůli kariéře a proč?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se muž – otec vzdává manažerské kariéry a proč: péče o rodinu, nedostupnost služeb, finanční náročnost nákupu služeb o domácnost, věk?
- Byl byste se Vy ochoten vzdát (nebo omezit) kvůli rodině/dítěti/ženě kariéry/u?
- Jak máte v rodině rozdělenou péči o domácnost a výchovu dětí? (*zajišťují rodinní příslušníci - podílí se všichni členové domácnosti, výhradně vaše partnerka, převážně vaše partnerka s Vaším přispěním, zajišťují příbuzní, využíváme sousedské výpomoci, zajišťujeme nákupem služeb, nakupujeme služby šedé ekonomiky*)
- Jak máte zajištěnu péči o dítě/děti, když jste v práci? Jak je to v době nemoci, kdo se o ně stará? (*vyžíváte rodinného zázemí (partner, příbuzní), sousedská výpomoc, nákup služeb...*)

V případě starších dětí: Jak byste péči o děti řešil, kdyby to bylo aktuální v současné době? (*Zvolil by méně náročnou práci, rodinné zázemí, sousedská výpomoc, služby...*)
Bylo by to dnes náročnější nebo naopak? Zkuste porovnat dřívější podmínky se současnou situací.

- Jak zvládáte své pracovní a rodinné povinnosti? (*bez problémů, obtížně, na úkor rodiny/práce...*)

Pro všechny:

- Využíváte při péči o domácnost placených služeb? (*ptát se na: úklidové služby, hlídání dětí, péče o staré či nemocné členy rodiny, event. o zvířata*). Tyto služby si kupujete na

legálním trhu, v šedé ekonomice, nevíte? (*zjistit přesně typ pracovního vztahu*) Využíval byste jich, pokud by to bylo potřeba, nebo byste raději omezil své pracovní nasazení?

- Umožňují příjmy vaší domácnosti nákup takovýchto služeb?

Životní styl

- Kolik času týdně přibližně věnujete: práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerce? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?
- Kolik času Vaše manželka/partnerka věnuje přibližně práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerce? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?
- Je toto rozdělení „vynuceno okolnostmi“ nebo je dobrovolné?
- V případě, že byste měl v rámci dne několik hodin navíc, čemu byste je věnoval? (rodina, práce, koníčky...)

Pracovní podmínky

- Je místo výkonu práce v dosahu vašeho bydliště (méně než 1 hodinu cesty)? Jaký je Váš způsob dopravy do zaměstnání? Jak daleko byste byl ochoten dojíždět?
- Byl byste ochoten se kvůli postupu v zaměstnání přestěhovat? (pokud ano, jak daleko? do zahraničí?)
- Jezdíte často na služební cesty? Kam, na jak dlouho? Byl byste ochoten cestovat více, kdyby bylo třeba?
- Přizpůsobujete (nebo byl byste ochoten přizpůsobit) svůj pracovní postup a nasazení partnerce? (např. kvůli její kariéře, nebo na její žádost, abyste trávil více času doma)
- Domníváte se, že je Vaše připravenost k výkonu práce stejná, vyšší nebo nižší než u žen? (*pracovní dovednosti, schopnost řídit a motivovat pracovní tým, schopnost pracovat v týmu, schopnost koncepční práce, schopnost učit se, iniciování a přizpůsobení se změnám odolnost proti psychické zátěži, časová flexibilita, ochota dojíždět do zaměstnání, ochota nastupovat služební cesty, nepřítomnost v zaměstnání z titulu nemoci vlastní nebo rodinných příslušníků, další...*)
- Přijal byste lépe honorovanou pracovní pozici s vyšší společenskou prestiží za cenu výrazného omezení volného času?
- Přijala byste hůře honorovanou pozici s menší společenskou prestiží za cenu rozšíření volného času?
- Jak se Vám spolupracuje se ženami?
- Jak se Vám spolupracuje s muži?
- Preferujete ženské nebo mužské kolegy či kolektivy?
- Myslíte, že muži „drží více pohromadě“ než ženy? Preferují muži okolo sebe mužské kolegy a ženy naopak ženské nebo je tomu rozdílně?
- Při vyjednávání mzdových a pracovních podmínek akceptoval zaměstnavatel váš návrh? Jsou ženy podle Vašeho názoru při sjednávání pracovních podmínek skromnější? Ve srovnání se ženami máte dohodnuty lepší/horší pracovní podmínky? (Manažerská smlouva je odpovídající, výhodnější, horší ve srovnání se ženami?)

- Byl Váš návrh nižší nebo vyšší ve srovnání s požadavky Vašich ženských kolegyň na srovnatelných místech?
- Pokud byste byl žena, bylo by vaše mzdové a nemzdové ocenění rozdílné? Proč ano/proč ne? *Pokud ano:* mohl byste uvést o kolik % by byl váš výdělek vyšší/nížší? Které nemzdové výhody by získala žena?
- Pracujete v orgánech společností mimo domovskou organizaci (představenstvo, dozorčí rada)?
- Jaká je struktura příjmu (v %) z titulu Vaší pracovní pozice: příjem z pracovně právního vztahu (mzda nebo plat), příjem z obchodně právního vztahu (mandátní smlouva), ostatní plnění a požitky (akciový program, pojištění, automobil k osobnímu využití apod.)?
- Myslíte si, že důvěrnost manažerských smluv umožňuje diskriminaci žen?
- Co rozumíte pod pojmem diskriminace? Myslíte, že je možné se s ní setkat ve Vaší firmě? Chrání české právo ženy proti případnému diskriminačnímu chování zaměstnavatele? Jestliže ne, proč?
- Jaké panují ve Vaší firmě postoje k ženám na důležitých a řídicích pozicích? Jak se na to dívají Vaši kolegové; vedení firmy; etický kodex?
- Myslíte, že ženy mají ve Vaší firmě stejné/horší /lepší podmínky při budování kariéry?
Dosahují ve Vaší firmě ženy stejných pozic jako muži? Pokud ne, proč si myslíte, že tomu tak je (co je odrazuje od profesního postupu)?
Myslíte, že ženy zde mají ve srovnání s muži lepší/horší pracovní podmínky?
- V čem je kariéra pro muže snazší? Proč?
- V čem je kariéra pro muže obtížnější? Proč?
- V čem je kariéra pro ženy snazší? Proč?
- V čem je kariéra pro ženy obtížnější? Proč?
- Liší se žena jako manažer od muže jako manažera? Můžete dát příklady rozdílného přístupu? Jak rozdílně vnímáte muže a ženu jako šéfa, pokud vůbec? V čem se muž a žena jako šéfové shodují?
- Respektujete muže jako šéfy? Proč?
- Respektujete ženy jako šéfy? Proč?
- Myslíte si, že ženy respektují muže jako šéfy? Proč?
- Myslíte si, že muži respektují ženy jako šéfy? Proč?

Doporučení ženám k pracovní kariéře

- Co byste poradil ženě, která chce budovat kariéru?
- Co byste poradil, co se týká rodinného života - mít děti, nemít děti, jak skloubit rodinný život s kariérou?

Děkuji za rozhovor.