

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**Fakulta Humanitních Studií**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ÚSPĚŠNÉ ŽENY, SKLOUBENÍ KARIÉRY A  
RODINNÉHO ŽIVOTA**

**Autorka práce:**  
**Studijní obor:**  
**Vedoucí práce:**

**Michaela Mrňousová**  
**Studium humanitní vzdělanosti**  
**Ing. Petr Pavlík, Ph. D.**

**Praha 2007**

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné nebo elektronické podobě.

Podpis autorky bakalářské práce:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce

Ing. Petru Pavlíkovi, Ph. D. za cenné rady,  
připomínky a čas věnovaný vedení práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem ženám, které byly  
ochotny se výzkumu zúčastnit a věnovat mi svůj  
drahocenný čas.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	1
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST</b>	2
1. 1. Vymezení pojmů	2
1. 2. Zaměstnání	4
1. 2. 1. Kariéra	5
1. 2. 2. Trh práce- obecně	6
1. 2. 3. Bariéry profesionálního postupu žen	8
1. 2. 4. Ženy ve vedoucích pozicích	9
1. 2. 5. Specifikum pracovního trhu ČR	11
1. 2. 6. Prorodinná opatření	13
1. 3. Skloubení rodiny a zaměstnání	14
1. 3. 1. Konflikt rolí	14
1. 3. 2. Strategie	15
1. 3. 3. Rodina	17
1. 3. 4. Rozdělení moci v rodině	18
1. 3. 5. Domácí práce a vnější výpomoc	19
<b>2. EMPIRICKÁ ČÁST</b>	22
2. 1. Metodologie	22
2. 1. 1. Průběh rozhovorů	23
2. 1. 2. Položené otázky	24
2. 1. 3. Zpracování dat	24
2. 1. 4. Popis výzkumného souboru	25
2. 2. Analýza rozhovorů	26
2. 2. 1. Zaměstnání	26
2. 2. 1. 1. Pracovní prostředí	28
2. 2. 1. 2. Gender ve způsobu práce a jednání	30
2. 2. 1. 3. Ženy ve vedoucích pozicích	32
2. 2. 1. 4. Bariéry pro ženy	33
2. 2. 1. 5. Prorodinná opatření	34
2. 2. 2. Skloubení rodiny a kariéry	36
2. 2. 2. 1. Typy rodin	36
2. 2. 2. 2. Osobní preference	41
2. 2. 2. 3. Střet mezi rodinou a zaměstnáním	46
2. 2. 2. 4. Placená výpomoc	47
2. 2. 2. 5. Dělbá rozhodovacích pravomocí	49
2. 2. 2. 6. Dělbá domácích prací	50
2. 2. 2. 7. Využívání volného času	52
2. 2. 2. 8. Typy strategií	54
<b>ZÁVĚR</b>	59
<b>LITERATURA (BIBLIOGRAFIE)</b>	
<b>PŘÍLOHY:</b>	
I. Schéma rozhovoru	
II. Informovaný souhlas	

## Úspěšné ženy, skloubení kariéry a rodinného života

### ÚVOD:

V moderní společnosti se stále častěji objevují ženy na prestižnějších pracovních pozicích. Tento trend se plně projevuje také v České republice. V této souvislosti se nejen v ČR vede diskuse ohledně harmonizace pracovního a rodinného života, se kterou se musí tyto ženy denně potýkat vzhledem k převládajícím genderovým stereotypům a genderové dělbě práce v rámci rodiny. Na základě těchto stereotypů je sféra rodiny a zodpovědnost za chod domácnosti přisouzena ženě, veřejná sféra rozhodování a financí muži. Tyto vzorce jsou neustále reprodukovány, přestože ženská role byla se vstupem na pracovní trh rozšířena o atributy mužské role. Tradiční chápání role ženy v domácnosti a rodině se tak stává pro ženy jedním z hlavních hendikepujících faktorů, a to jak na trhu práce, tak z hlediska rozdělení úloh v domácnosti mezi partnery.

V této studii jsem se zaměřila na kombinaci zaměstnání a rodiny jako strategie volené jednotlivými ženami. Hlavním cílem práce je zjištění těchto individuálních strategií. Pro jejich charakteristiku jsem považovala za důležité zjistit, jaký je životní kontext těchto žen, proto jsem se nezaměřila primárně pouze na rodinu nebo na zaměstnání. V teoretické i empirické části se zabývám oběma sférami a jejich vzájemným propojením. Dílčími cíly práce jsou zjištění s jakými problémy se ženy nejčastěji potýkají v souvislosti se zaměstnáním, co pro ně jejich práce znamená a zda-li se setkaly s nějakou formou diskriminace na pracovišti. V rámci rodiny je to pak rozdělení genderových rolí v páru a míra uplatnění gender kontraktu v konkrétních případech.

Z hlediska feministické analýzy je vždy relevantní, zda je autorce či autorovi výzkumné téma blízké, což je v mém případě naplněno, jelikož moje matka zastává funkci manažerky a svou práci si často tzv. nosí domů. Často jsem slýchávala historky z firemního prostředí týkající se jejich podřízených a spolupracovníků/ic. Jako rodinná příslušnice jsem tedy byla přímou součástí její životní strategie. Zaměstnání mé matky, prostředí, ve kterém se pohybuje a problém skloubení rodiny a zaměstnání, který neustále řeší, byly pro mě tedy inspirací při volbě tématu bakalářské práce.

Práce samotná je rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části vycházím z odborné literatury, v empirické z dat získaných vlastním výzkumem. Nejrelevantnějším zdrojem pro teoretickou část byly především české studie (Dudová 2006; Křížková 2002, 2005; Maříková 2003; Možný 1999), protože ČR je z hlediska skloubení rodinného a pracovního života poměrně specifická. Je to především kvůli rozporu mezi poměrně liberálním názorem na zaměstnanost žen a mezi konservatismem, který panuje v otázce rozdělení genderových rolí. Cizojazyčnou nebo přeloženou literaturu jsem použila pro zmapování teoretických přístupů a aktuálních trendů (Giddens 1999; Hochschild 1990; Oakley 2000; Renzetti a Curran 2003; Ruderman 2002).

Na rozdíl od klasického „objektivního“ sociologického výzkumného přístupu, který využívá především kvantitativních metod, jsou feministickými badatelkami a badateli preferovány kvalitativní

metody výzkumu s empatickým přístupem k respondentům a respondentkám (Renzetti a Curran 2003; Reinharz 1992).

V souladu s preferovanou feministickou metodologií je hlavní částí mé práce kvalitativní analýza polostrukturovaných rozhovorů. Respondentkami jsou ženy starší 40 let, manažerky a podnikatelky, které jsou vdané a mají děti. Tyto ženy jsou často hlavním zdrojem příjmů pro rodinu, jsou také manželkami a matkami, které musí neustále hledat kompromis mezi sférou veřejnou a soukromou. Domnívám se, že jejich názory, zkušenosti a řešení mohou pomoci jiným ženám při sladování těchto na první pohled protikladných sfér a zároveň být přínosné při uplatňování rovných příležitostí na pracovním trhu v ČR. Ve svém výzkumu se zabývám pouze ženami, protože tento problém se týká především žen.

## **1. Teoretická část :**

V rámci teoretické části vysvětluji základní pojmy a představuji teoretické přístupy autorek a autorů zabývajících se problematikou harmonizace práce a rodiny. Každý člověk ve svém životě má různé sociální role. Ženy na rozdíl od mužů jich musí hrát více současně a samozřejmě je neprožívají odděleně, ale tyto role se vzájemně doplňují. V rámci teoretické části se proto zabývám dvěma základními sférami - zaměstnáním a rodinou, které zároveň tvoří dvě části teoretického základu.

V části o zaměstnání uvádím základní informace o pracovním trhu. Dále je tato teorie rozšířena o popis pracovního trhu v ČR a o okolnosti, se kterými se ženy na pracovišti nejčastěji setkávají. Druhá část je zaměřena na propojení sféry pracovní s rodinnou, v které uvádím základní pojmy a teoretické přístupy týkající se této problematiky, včetně dělby práce v domácnosti mezi partnery a péče o děti.

### **1. 1. Vymezení pojmů**

Zde stručně definuji základní pojmy používané v kontextu gender studies a feminismu. Ačkoli feminismus představuje poměrně pluralitní směr, tyto pojmy jsou základní a jsou všem feministickým perspektivám společné. Pro pochopení této problematiky a pro správné porozumění této práci je pokládám za stěžejní.

Feministické paradigma zdůrazňuje sexismus tradiční sociologie, která dlouhou dobu opomíjela ženy. Veškeré výzkumy byly prováděny muži a výsledky byly zobecňovány na celou populaci. Gender byl posuzován pouze v rámci sociologie manželství. Proto je pro feministické autorky a autory gender jednou z klíčových analytických kategorií, jelikož si uvědomují, že pro pochopení společenským vztahům a problémům je nutné porozumět genderovým vztahům (Renzetti a Curran 2003).

Jedním z nejzákladnějších způsobů, jak se lidé definují je podle společenské kategorie *genderu*<sup>1</sup>. Gender je stejně jako kasta společenským atributem, který nemá žádný vztah k individuálním atributům jedince či k jeho schopnostem. Proto se dá říci, že gender a kasta jsou sociologicky totožné, protože jsou odolné vůči změně (Oakley 2000). Tento jev trefně charakterizovala Ann Oakley:

„Vnímání pohlavní diferenciaci jako přirozeného stavu věcí, které je běžně rozšířené, odvrací naši pozornost od skutečnosti, že naše společnost, která dosáhla veškerého vybavení a vědomostí nutných k tomu, aby pohlavní diferenciaci všude kromě ložnice a porodnice odstranila, ji nicméně udržuje jako takřka univerzální rys společenské struktury. (...) Jaká je to potom ale civilizace?“ (Oakley 2000: 157).

Kategorie genderu je úzce spojena s tzv. *genderovými stereotypy*. Tyto stereotypy jsou zjednodušené verze maskulinního muže a femininní ženy. Všeobecně se předpokládá, že tyto charakteristiky sdílejí všichni příslušníci daného pohlaví, ačkoli většina jedinců z nejběžnější charakteristiky více či méně vybočuje. Zmíněné vzorce jsou institucionalizovány do souborů předpisů a představ a souhrnně bývají označovány jako *pohlavně genderový systém společnosti*<sup>2</sup>. Tyto genderové diferenciaci bývají zakotveny ve společenských institucích jako je politika, hospodářství, vzdělávání, náboženství a rodina (Renzetti a Curran 2003).

Tento zavedený systém má obrovský dopad na životy mužů a žen. Zejména v poslední době, kdy ženy ve většině zemí nastoupily na pracovní trh, je alarmující, že jejich mzdy jsou stále výrazně nižší než mzdy mužské, stejně tak jsou i nadále primárně zodpovědné za vedení domácnosti. Vyjmenované jevy jsou důsledkem patriarchálního genderového systému, ve kterém muži zaujímají dominantní postavení ve společnosti a vůči ženám (Renzetti a Curran 2003).

Klíčovým pojmem v genderových studiích je také *koncept role*, který lze definovat následovně:

„Koncept role odkazuje na očekávaný předem určený způsob chování související se společenskými normami a institucemi, je vázaný na sociální status. Z genderového hlediska se role dělí na mužské, které jsou konstruovány v binárních opozicích a ospravedlňovány poukazem na biologické charakteristiky mužů a žen. Ačkoli jsou historicky a kulturně specifickým společenským produktem. Sada rolí pak představuje jednotlivé role, které se váží k určité části života, např. rodině a práci.“

---

<sup>1</sup> *Gender* je sociálním konstruktem, který vyjadřuje, že sociální rozdíly mezi muži a ženami jsou formovány kulturou a společností na rozdíl od pohlaví, které je univerzální kategorií a nemění se podle času a místa. Sociální vlastnosti jsou naučené a mohou se v čase měnit, v závislosti na různých společnostech a sociálních skupinách. Závaznost rolí, chování a norem není neměnným statutem, ale dočasným vývojem sociálních vztahů mezi muži a ženami. (Oates-Indruchová, 1998; Slovník základních pojmů, gender a rovné příležitosti 1998).

<sup>2</sup> Pohlavně genderové systémy se v jednotlivých obdobích a kulturách liší, vyskytují se v nich však tři základní společné prvky:  
1. sociální konstrukce genderových kategorií na základě pohlaví  
2. dělba práce na základě pohlaví – jednotlivcům jsou svěřovány určité úkoly v závislosti na pohlavní příslušnosti  
3. společenská regulace sexuality, v jejímž rámci jsou některé formy vyjadřování sexuality odměňovány a jiné trestány (Renzetti a Curran 1999)

*Teorie rolí* zdůrazňuje jejich komplementárnost, tedy vzájemné doplňování rolí muže a ženy. Podle této teorie jsou jejich role vyjádřením přirozené polarity mužských a ženských sfér a z ní vyplývajících odlišných funkcí v rodině. Mužské role jsou tak orientovány na výkon a materiální zabezpečení domova, ženské role jsou zaměřené na vztahy a emocionální péči (Křížková in Ženy v řídicích pozicích 2005).

Vycházím z pojetí *liberálního feminismu*, jehož cílem je dosáhnout rovných legislativních, politických a sociálních práv pro ženy. Ženy by se měly podílet na všech veřejných institucích a věda by neměla opomíjet ženskou otázku (Oates-Indruchová 1998). Souhlasím s argumentací liberálních teorií, že hlavní překážkou pro vstup žen do politiky, vědy a obecně do vedoucích funkcí jsou stereotypní představy o jejich schopnostech a vlastnostech. Nastavení genderových rolí je příčinou nerovnosti v postavení mužů a žen ve společnosti.

Na druhou stranu však přijímám kritiku socialistického feminismu (odstranění ekonomické závislosti žen a rovnost na pracovním trhu) a feminismu třetí vlny (vzájemné vztahy mezi nerovnostmi, gender je pouze jedna součást systému sociální stratifikace) (Renzetti a Curran 2003), že legislativní změny problém nerovnosti žen a mužů zcela nevyřeší. Přesto si myslím, že jsou již dobrým začátkem pro společenskou změnu, která je dlouhodobým procesem a nemůže přijít naráz.

Jednotlivé feministické autorky a autoři se liší svým pojetím, jakým způsobem je možno změny ve společnosti dosáhnout. O tyto změny usilují různým způsobem, jelikož si uvědomují, že se nejedná o problémy individuální, nýbrž společenské, jsou tedy přímo zastánci a zastánkyněmi<sup>3</sup> společenské změny (Renzetti a Curran 2003).

Obecně lze říci, že cílem feministického volání po změně v žádném případě není nahrazení jedné dominantní skupiny, skupinou druhou, jak je feminismus často desinterpretován, ale jejich rovnocennost.

## **1. 2. Zaměstnání**

Ženy vykonávají většinu neplacené práce, především domácí, která je považována za podřadnou: „Podle odhadů světové organizace připadají na ženy, které tvoří zhruba polovinu lidstva, dvě třetiny odpracovaných hodin, deset procent vyplacených mezd a jedno procento vlastnictví majetku. Tento nepoměr mezi prací a příjmem je dán právě povahou rozdílu mezi prací a zaměstnáním.“ (Možný 1999: 150).

V obecném smyslu je tedy *práce* jakákoli placená či neplacená činnost, která vyžaduje mentální a fyzické úsilí a jejímž cílem je výroba služeb a zboží k uspokojení lidských potřeb.

---

<sup>3</sup> V textu úmyslně uvádím, jak mužské, tak ženské tvary podstatných jmen. Jsem přesvědčena, že používáním generického maskulina jsou ženy opomíjeny, jelikož pod tvarem slova, které je mužským zobecněním si většinou představíme pouze muže. Jejich vzájemné pořadí uspořádávám podle abecedy.



*Zaměstnání* je práce odvedená za pravidelnou mzdu. Zaměstnání hraje významnou roli pro udržení sebeúcty, kromě získání peněz je i zdrojem osobní identity a sociálních kontaktů (Giddens 1999).

Práce má tedy jak sociální, tak ekonomický aspekt, lidé vykonávají různé práce a jsou za ně odměňováni a také hodnoceni. V ideálním případě by se hodnota práce vázala k určitým dovednostem, úsilí a zodpovědnosti, nicméně v praxi je spíše vázána na připsané vlastnosti pracovní síly, kterými jsou například rasová a etnická příslušnost a pohlaví (Renzetti a Curran 2003).

Odhaduje se, že neplacená práce tvoří 25 až 40% bohatství vzniklého v průmyslových zemích. Poskytováním neplacené domácí práce<sup>4</sup>, na které je závislá velká část pracující populace, dochází k posilování celé ekonomiky (Giddens 1999).

Přestože jsou mnozí lidé v moderní společnosti přesvědčeni, že každý, kdo vytrvale a tvrdě pracuje může dosáhnout vrcholu, ve skutečnosti se to podaří pouze zlomku lidí. Socioekonomické uspořádání má tvar pyramidy a počet míst na vrcholu je nutně omezený. Většina z úspěšných lidí nezačínala od nuly, ale vytěžili již z poměrně dobrého sociálního postavení. Sociální mobilita spojená s velkými posuny je dosti vzácná (Giddens 1999).

Zásadním východiskem pro postavení jedince ve společnosti, kromě institucionálních požadavků a omezení, je jeho subjektivní pocit, jak je vnímán, že si ve společnosti stojí. Právě prožitek vlastního já představuje jeden z faktorů, který v otázce sociálního postavení značně vzdaluje muže a ženy. Ženy jsou si dobře vědomy svého stratifikačně nižšího postavení (Křížková 2002b).

### **1. 2. 1. Kariéra**

Pro ženy je tedy vzhledem k jejich sociálnímu statusu a samozřejmě institucionálních a jiných omezení daleko náročnější dosáhnout úspěchu v zaměstnání. Pokud však ženy úspěchu dosáhnou, je jejich úsilí často zaměřováno s kariérismem na úkor rodiny.

Obecně je pod pojmem *kariéra* chápána celoživotní profesní kariéra jedince, která je nepřerušována. Postupně se však vnímání pojmu změnilo a v dnešní době vyjadřuje spíše kariérní růst, který v sobě zahrnuje postup od nižšího k vyššímu. Jedná se o sociální mobilitu, která v sobě zahrnuje, jak vzestup na pracovní, tak na společenské úrovni, které s sebou přináší vzestup příjmů, prestiže a podílu moci (Maříková 2002).

Pojem kariéra je v české společnosti často vnímán negativně, protože je spojen s negativně hodnocenými obsahy. Kariéra je významově zaměřována s kariérismem a od žen se stereotypně předpokládá, že když se věnují zaměstnání, musí nutně zanedbávat své povinnosti vůči rodině. Obecně pod pojmem kariéra rozumíme pohyb vzhůru v rámci sociální stratifikace<sup>5</sup> (Křížková 2002b). Zatímco mužská role je přímo založena na úspěšnosti, naopak ideálem konvenční role ženy není úspěšnost (Oakley 2000).

---

<sup>4</sup> Podrobněji je téma domácích prací a dělby práce mezi partnery projednáváno v části 1. 3. 5.

<sup>5</sup> Sociální stratifikace je strukturovaná nerovnost mezi různými skupinami lidí. Příslušnost k pohlaví je představuje jeden ze základních faktorů sociální stratifikace (Giddens 1999).

Kariérní život se u žen a mužů liší nejen rytmem - přerušováním kariéry u žen, ale i výběrem zaměstnání. Tradice a předsudky jsou pro většinu žen významným faktorem při výběru zaměstnání. Jelikož dostat se do mužské profese, přináší „mužské“ vlastnosti, většina dívek si na základě výchovy a z hlediska dostupnosti pravděpodobněji vybere ženské zaměstnání (Oakley 2000). Ženy vydělávají méně než muži a legislativní opatření sice mohou tyto rozdíly zmírnit, avšak s přetrvávajícím genderovým rozdělením neplacené domácí práce a s ním související pracovní segregací tyto rozdíly úplně neodstraní (Renzetti a Curran 2003).

### 1. 2. 2. Trh práce - obecně

Obecně jsou na globálním trhu práce zaměstnanci a zaměstnankyně rozdělováni a hodnoceni na základě genderové příslušnosti. Každý trh má samozřejmě svá specifika, záleží na geografickém umístění a úrovni ekonomického rozvoje země a jiných faktorech. Níže uvádím základní teorie o trhu práce, které jsou platné pro většinu pracovních trhů ekonomicky vyspělých zemí.

Trh práce je institucí, která má zajišťovat, aby pracovní síla mohla získat prostředky ke své reprodukci a zároveň, aby ekonomika mohla disponovat pracovními silami v požadované struktuře. Dualistická teorie trhu práce vymezuje jeho primární a sekundární trh. Primární trh práce nabízí dobře placená, relativně jistá perspektivní místa s možností kariérního růstu a vzdělávání. Sekundární pracovní trh nabízí spíše opak, místa, která jsou nestabilní, špatně placená bez jakýchkoli výhod či možností postupu. Ženy často tvoří rezervoár pracovních sil a pohybují se spíše na sekundárním pracovním trhu (Čermáková in Společnost žen a mužů z aspektu gender 1999).

Trh práce je tedy charakteristický tím, že je strukturován podle genderu - ženy jsou institucionálně a strukturně znevýhodňovány, nemají rovný přístup k prestižnímu zaměstnání a k vedoucím pozicím. Ženské práci je také obecně přisuzována nižší hodnota. Existuje *duální trh práce*, v jehož rámci ženy zaujímají druhotné a méně placené pozice. Nejedná se o trvalý jev, ženské a mužské role se proměňují, avšak paradoxně jakmile se muži dostanou do feminizovaného oboru, dojde k předefinování této pozice, která se stane prestižnější (Křížková 2005).

Rosabeth Moss Kanter nerovné postavení žen a mužů nepřisuzuje genderu, ale jejich menšinovému postavení na trhu práce. Prestiž žen se snižuje vysokým zastupem žen v servisních pozicích. Předpokládá, že pokud by byl podíl žen a mužů opačný, podmínky mužů by byly nerovné (Křížková 2002a).

S duálním trhem práce úzce souvisí tzv. *pracovní segregace<sup>6</sup> na základě pohlaví*. Důsledkem této segregace je, že ženám bývá přisuzována menší míra samostatnosti, kvalifikace či inteligence oproti mužům. Pro ženy je tedy nejnásadnější přijmout ženská zaměstnání<sup>7</sup>, která však některým ženám připadají nudná a stereotypní s nedostatkem příležitostí postupu a získání různých typů pracovních výhod. Pracovní segregace v poslední době klesá, ale týká se pouze některých skupin populace, pro

<sup>6</sup> „Pracovní segregace na základě pohlaví odkazuje na míru, do které „jsou muži a ženy koncentrováni v zaměstnáních, která převážně zastávají pracovníci jednoho pohlaví.“ (Renzetti a Curran 2003: 272)

<sup>7</sup> Ženskými zaměstnáními jsou označovány pro ženy typická zaměstnání jako např. učitelka, sekretářka, pomocná administrativní síla, prodavačka, knihovnice atd. (Renzetti a Curran 2003)

většinu zaměstnanců představuje každodenní realitu jejich pracovního života. Navzdory vstupu malého procenta mužů a žen do zaměstnání pro jejich pohlaví netypických, stále si většina mužů a žen hledá zaměstnání, která jsou pro jejich pohlaví typická (Renzetti a Curran 2003).

Současný pracovní trh preferuje tzv. *mužský model pracovní dráhy*. Na základě tohoto hlediska firmy upřednostňují práci nade vše, dávají důraz na individuální výkon a soutěživost, úspěch je vyjádřen výší finančních odměn. Ideální pracovník pracuje bez přerušení od studia do důchodu, není omezován osobními záležitostmi, je dlouhodobě přítomen a schopen časové a prostorové mobility. Tato mužská pravidla (viz tabulka 1) poprvé zveřejněna Williamem Footem Whytem (1956) v díle *The Organization Man*, brzdí praxi a dosažení úspěchu žen (Ruderman a Ohlott<sup>8</sup> 2002).

**Tabulka 1:** Mužská pravidla ideálního zaměstnance (Ruderman a Ohlott 2002):

**Práce je přednější:** Ideální pracovník je naprosto oddaný společnosti.

Osobní a rodinné potřeby nikdy nezasahují do pracovního výkonu.

**Soutěž je prospěšná:** Společnosti podporují soutěživý přístup spíše než ten spolupracující a cení si agresivní sebe-propagace a osobních ambic.

**Individuální postup je nejdůležitější :** Nejlepší zaměstnanci přispívají individuálně.

Jsou hvězdami, které září i bez pomoci ostatních.

**Rozumnost je nejlepší:** Rozhodnutí by se měla dělat logicky, pouze na základě fakt.

Emoce nemají žádné místo ve světě obchodu.

**Nadřazenost je přirozená:** Autokratické způsoby rozhodování jsou upřednostňované.

Od žen v managementu se stále očekává, že se budou oblékat, myslet a chovat jako muži na vedoucích pozicích. Používáním těchto norem firmy neúmyslně upřednostňují zidealizovanou mužskost a znevýhodňují kohokoli, muže nebo ženy, s modernějšími hodnotami (Dudová in Křížková 2005; Ruderman a Ohlott 2002).

Zaměstnavatelé by také měli rozlišovat mezi časem stráveným v práci a časem stráveným prací. Doba, kterou zaměstnanec tráví v práci vůbec nemusí odpovídat jeho pracovnímu nasazení. Skutečnost, že někdo dělá přesčasy vůbec nemusí znamenat, že pracuje efektivněji, než někdo, kdo je schopen zvládnout veškerou práci v pracovní době (Ruderman a Ohlott 2002).

Předpoklad, že ženy se do zaměstnání mimo domov rozhodují investovat méně než muži, se nazývá *teorie lidského kapitálu*, která vysvětluje pracovní segregaci na základě pohlaví v intencích svobodné volby žen pracovat v oborech, která na zaměstnance kladou menší nároky a vyžadují od nich nižší osobní investice do vzdělání a získání dovedností, což je založeno na předpokladu, že primární zodpovědnost žen je doma u rodiny. Důsledkem této premisy je nižší ohodnocení ženské

<sup>8</sup> Všechny parafráze z knihy *Standing at the Crossroads* M. Ruderman a P. J. Ohlott jsou mým překladem, kniha je psána v angličtině.

práce. Předpokládá se, že ženská práce klade nižší požadavky na dovednost, úsilí a zodpovědnost než tradiční mužská práce (Renzetti a Curran 2002).

Tato teorie byla shledána mylnou. Mnoho mužů dnes nepodporuje specifický náhled na mužství posilovaný firmami. Nemají manželky, které zůstávají doma a které se kompletně starají o domácnost nebo nechtějí přenechávat veškerou péči někomu jinému (Ruderman 2002).

Ženy musí dosahovat vyšší kvalifikace, aby mohly mužům konkurovat v zaměstnáních, kde muži převažují. Přesto dosažení vyšší kvalifikace jim nezaručuje dosažení alespoň stejného platového ohodnocení jako mužům<sup>9</sup>. Výše mzdy, povýšení a ohodnocení jsou velmi subjektivní a částečně v sobě zahrnují genderové stereotypy. Například od žen se předpokládá, že mají od přírody pečovatelské sklony, což zapříčiňuje nižší platové ohodnocení v zaměstnáních, která jsou vnímána jako ženská a naopak muži mohou být nadhodnocováni<sup>10</sup> (Renzetti a Curran 2003).

### 1. 2. 3. Bariéry profesionálního postupu žen

Nižší zastoupení žen ve vedoucích pozicích je důsledkem celkového uspořádání pracovního trhu, který je lépe nastaven pro osoby bezdětné a věnující se primárně zaměstnání. Přestože firemní kultura je často prezentována jako nestranná, samozřejmě se ani tomuto prostředí nevyhýbá genderová stereotypizace. Mezi zaměstnavateli a spolupracovníky se stále objevuje představa, že ženy nejsou schopny mentálně a fyzicky vykonávat určité typy zaměstnání. Jak bylo ukázáno výše, pracovní prostředí je lépe nastaveno pro mužské role, proto se ženy musejí potýkat s různými typy bariér, které jim komplikují sladění životních rolí. Zde uvádím přehled nejznámějších překážek, se kterými se ženy potýkají ve firemním světě.

Již při přijímacím pohovoru při vstupu do zaměstnání může dojít ke *statistické diskriminaci*. Na základě této diskriminace se zaměstnavatelé domnívají, že jednotlivec, který je členem nějaké konkrétní skupiny, bude (na základě pohlaví, rasy) vykazovat v práci nižší produktivitu a proto ho nepřijme, aniž by znal jeho kvalifikaci či úmysly. Pro ženy je hendikepujícím, že jsou v mladším věku potenciálními rodičkami a v pozdějším věku zase matkami. Pokud do zaměstnání navíc nastupují po mateřské dovolené<sup>11</sup>, tak jejich zkušenosti mohou být zastaralé. Dále zaměstnavatelé automaticky předpokládají, že muži se budou méně věnovat péči o rodinu a tudíž budou věnovat více času zaměstnání. (Renzetti a Curran 2003).

Další bariérou nebo spíše souborem bariér nejrůznějšího typu, jejichž přítomnost si žena nebo muž začne uvědomovat až s postupem na vyšší příčky kariéry, protože z nižších pozic jsou neviditelné, se nazývá *skleněný strop* („*glass ceiling*“). Christiane Williams (1992; 1993 in Renzetti Curran 2003) ve svém výzkumu zdůrazňuje, že nejčastěji mají podobnou zkušenost ženy nebo rasové či etnické

<sup>9</sup> Renzetti a Curran uvádějí data U.S. Census bureau, podle kterých v roce 1993 ženy s ukončeným bakalářským studiem měly ještě o něco nižší plat než muži s pouze ukončenou střední školou (Renzetti a Curran 2003)

<sup>10</sup> Paradox vyššího ohodnocení dovednosti cvičitelů psů než učitelek v mateřských školách (Renzetti a Curran 2003: 307).

<sup>11</sup> Osobně nesouhlasím s používáním výrazu mateřská či rodičovská „dovolená“. Myslím, že výraz dovolená evokuje volný čas a období odpočinku, do něhož má tak náročné období péče o dítě dosti daleko. Výraz dovolená by mohl být nahrazen nějakým neutrálním výrazem – například. mateřské období, mateřská přestávka či genderově neutrálnějším výrazem rodičovská přestávka. Například v angličtině se používá výraz „maternal leave“.

minority. Paradoxně však u mužů se vstupem do femininního oboru dochází spíše k protěžování. Vyvezou se „skleněným výtahem“ nahoru v dané profesi a cítí naopak spíše nátlak, aby postupovali nahoru. Největší rozdíl Williams odhalila v uplatňování moci. Ženy byly v maskulinních profesích ponižovány, naopak muži ve femininních profesích cítili, že mají moc (Křížková in: Ženy v řídicích pozicích 2005; Ruderman 2002; Renzetti a Curran 2003).

Dalším problémem pro ženy v managementu je tzv. *bariéra odlišnosti*. Pro ženy je velmi frustrující, že přes naprosto vyrovnaný potenciál se svými mužskými kolegy se často stává, že muži často povyšují nebo za své nástupce vybírají jim podobné uchazeče. Předpokládají, že s nimi lépe naváží vztahy a bude se jim s nimi lépe spolupracovat (Dudová 2006).

Přestože firemní prostředí je apriori prezentováno jako sexuálně neutrální, jedná se o prostředí velmi sexualizované. Ženy se proto setkávají s různými formami sexuálního obtěžování<sup>12</sup>. Většinu vedoucích pozicích zastávají muži a bohužel není zcela neobvyklou praxí, že ženám v roli podřízené je nabídnuto zvýšení platu nebo povýšení na základě poskytnutí určitých služeb svému nadřízenému (Dudová 2006).

Rosabeth Moss Kanter (1977 in Renzetti a Curran 2003) na základě výzkumu zkušeností lidí pracujících v zaměstnání, které bylo doménou opačného pohlaví, identifikovala základní jevy, s nimiž se tito lidé setkali. Jsou jimi přehnaná kontrola, zvyšování hranice rozdílů mezi většinovými zaměstnanci a tzv. tokeny, vyloučení z formálních ale i neformálních jednání. Tento problém je komplexně označován jako *tokenismus*. S tokeny je zacházeno jako se symboly spíše než s individualitami, vzhledem k jejich menšinovému počtu. Kanter poznamenává, že by mělo dojít k zlepšení s rostoucím zastoupením žen v řídicích pozicích. Jiní autoři (Zimmer 1988; Williams 1995 in Renzetti a Curran) jsou však přesvědčeni, že jde více o vnímání žen jako podřízené minority – tedy o jejich sociální status než počet (Renzetti a Curran).

Poslední bariérou, kterou zmíním, je ve firmách často fungující *síť neformálních vztahů*, tzv. „old boys network“. Z těchto známostí a trávení času mužů společně různými aktivitami mimo pracovní dobu jsou ženy vyloučené, nebo nemají zájem se jich účastnit. Během těchto mimopracovních jednání bývají běžně uzavírány důležité smlouvy a domlouváno povyšování (Dudová 2006).

#### **1. 2. 4. Ženy ve vedoucích pozicích**

Na základě genderových stereotypů jsou ženám a mužům apriori přisuzovány určité vlastnosti a schopnosti. Ženy v managementu se přesto dostaly na pozice, které byly původně obsazovány a dodnes jsou většinově obsazovány muži. V této kapitole uvádím, jaké jsou nejčastější předsudky, s kterými se tyto ženy setkávají v zaměstnání a jakým způsobem se odlišují v názorech a trávení času od žen bez podřízených.

Tyto ženy se pohybují v převážně mužském prostředí, kde je genderová nerovnost znásobena. Ze statistických dat je patrné, že zastoupení žen v těchto pozicích je stále výrazně slabší oproti mužům

---

<sup>12</sup> Mezi sexuální obtěžování se řadí nežádoucí posměšky, poznámky, návrhy nebo fyzický kontakt sexuální povahy a nevíтанé žádosti o sexuální služby. (Renzetti a Curran 2003)

a stejně tak rozdíl v platovém ohodnocení mezi manažery a manažerkami či obecně mezi muži a ženami na vedoucích pozicích je nejmarkantnější (Ženy a muži v datech 2005).

Ženy v řídicích pozicích se svými postoji a chováním blíží více mužským názorům, než těm, které jsou typické v průměrných hodnotách u celkové populace žen. Nelze přímo říci, že by se tyto ženy chovaly stejně jako muži. Jejich chování je však podmíněno prostředím, ve kterém, aby se prosadily, musely přijmout celou řadu postojů, které jsou stereotypně přisuzovány mužům. Společné rysy s muži na řídicích postech jsou, že tyto ženy chtějí častěji dosáhnout vedoucího postavení, jsou ochotny pracovat až o dvě hodiny denně déle a jsou spokojenější se svou schopností řešit problémy. Celá řada postojů však zůstává podobná pro všechny ženy. Například většina žen (63%) dává přednost rodině oproti zaměstnání a pouze 8% žen, které dává přednost práci (Křížková 2002b).

Z hlediska rovných šancí v řídicích pozicích vidí ženy i muži své šance jako vyrovnané, což pouze potvrzuje již zmíněnou hypotézu, že se jejich názory blíží spíše mužům než ženám. Nicméně žena manažerka je stejně jako jiné ženy, vnímána primárně jako žena a teprve sekundárně na základě své pracovní pozice. Otázkou zůstává, zda jsou společné rysy u žen v řídicích pozicích podmíněny jejich vlastními povahovými vlastnostmi nebo jsou až posléze ovlivněny pracovním prostředím, do kterého se dostanou (Křížková 2002b).

Genderové stereotypy se v zaměstnání projevují v řadě představ o vlastnostech a kompetencích žen, které samozřejmě nemusejí vůbec odpovídat charakteru a kompetencím jednotlivých žen. Tyto stereotypy manažerkám znesnadňují práci. Mezi nejtypičtější z těchto stereotypů patří emocionalita a neschopnost logického a technického myšlení.

Daniel Goleman (Goleman 1998 in Ruderman a Ohlott 2002) upozorňuje na to, že manažer s emocionální inteligencí, tj. se schopností sledovat své emoce stejně jako emoce druhých, rozlišovat mezi nimi a tyto informace používat k vedení vlastních myšlenek a chování, je v práci výrazně výkonnější, než ten, který se snaží ignorovat emocionální stavy lidí. Empatie umožňuje manažerovi navazovat vztahy s ostatními a dělat chytrá rozhodnutí, která dávají lidem smysl, i když s nimi nesouhlasí (Ruderman a Ohlott 2002). Z výzkumů vyplývá, že jedním z odlišných rysů ve stylu vedení mužů a žen, je, že manažerky dokáží více ocenit a vidí zásluhy většího počtu lidí účastnících se na jednom projektu, na rozdíl od manažerů, kteří mají sklony připisovat úspěch spíše individuálním zásluhám (Ruderman a Ohlott 2002).

Na základě výše zmíněného by ženy mohly být nejen dobré manažerky, ale možná i lepší vedoucí než jejich mužští kolegové, nicméně ženská empatie a emocionalita bývá často vnímána negativně. Zaměřuje se za hysterii, náladovost a nekompetentnost (Dudová 2006). Joyce Fletcher zdůrazňuje, že úsilí vložené do vedení uplatňované v oblasti vztahů v konečném výsledku jaksi vymizí. Toto úsilí většinou zůstane bez povšimnutí, protože ostatní předpokládají, že ženy se vztahy zaobírají, protože je to především baví a ne proto, že toto chování je efektivní (Ruderman a Ohlott 2002).

Carol Gilligan se shoduje s Nancy Chodorov v tom, že: „Ženy hodnotí samy sebe podle osobních vztahů a podle toho čeho dosáhly s ohledem na schopnost pečovat o druhé. (...) Kvality dosažené v tomto směru však muži podceňují, protože za jedinou formu úspěchu považují individuální prosazení, na které kladou důraz oni sami. Skutečnost, že ženy usilují především o vztahy, se mužům

jeví spíše jako slabost než jako přednost." (Giddens 1999: 120). Poté, co ženy toto pochopí, často se snaží pracovat tradičně mužskými způsoby. Toto rozhodnutí je může odtrhnout od nově rozpoznávaných řídicích schopností v oblasti zaměstnaneckých vztahů a mužské způsoby vedení u žen mohou být opět vnímány negativně (Ruderman a Ohlott 2002).

Teorie, že ženy jsou primárně zaměřeny na vztahy, jsou však sporné a jsou kritizovány jinými feministickými badatelkami. Sayersová (1986 in Giddens 1999) je přesvědčena, že Chodorov dostatečně nevysvětluje, proč se ženy v dnešní době snaží stát soběstačné a nezávislé. Zdůrazňuje také, že psychologie ženy je komplikovanější. Za ženskými projevy se mohou skrývat asertivní nebo agresivní projevy, které navenek nemusejí být patrné. Jak u výzkumů Gilligan, tak u Chodorov je označováno za problematické a kritiky vytýkáno, že jejich výzkumy se týkají výhradně bílých příslušnic americké střední třídy a proto nemohou mít všeobecnou platnost (Giddens 1999).

Volný čas je obecně dobou, kdy se člověk nemusí věnovat ani pracovním povinnostem, ani se nemusí starat o domácnost a rodinu. Mají vůbec pro ženy s časově náročným zaměstnáním nějaký volný čas? Ženy s podřízenými bývají spokojenější v zaměstnání než ženy bez podřízených, práce je baví a považují ji za důležitou. Avšak také tráví v zaměstnání v průměru více času než ženy bez podřízených. To se projevuje v nedostatku volného času a odpočinku (Křížková 2002b). Ženy v řídicích funkcích mají pocit, že méně čtou, méně sportují a méně chodí na procházky než předtím, než dosáhly své pracovní pozice. Tyto ženy také sledují méně televizi, vedou životní styl s větším okruhem známých a zároveň usilují o dosažení životního nadstandardu. Doplním-li již zmíněnou informaci, že také pracují mimo pracovní dobu, dá se konstatovat, že ženy se svým životním stylem více blíží mužům (Křížková 2002b). To však neznamená, že jsou zbaveny svých povinností vůči rodině a domácnosti.

Pro ženy obecně není jednoduché dosáhnout vedoucí pozice. Na cestě po firemním žebříčku se setkávají s celou řadou překážek, jak bylo podrobněji rozebráno v části o bariérách v zaměstnání. Jakmile se však ženě podaří dosáhnout vedoucí pozice nastávají další problémy, se kterými se musí potýkat. Důležité je, aby žena našla takový způsob kombinace práce a rodiny, který by jí umožnil se necítit ochuzená o jedno ani o druhé. Toho je však možné dosáhnout pouze v případě, že má podporu svého okolí a pokud jsou náležitě nastavené společenské struktury. V případě, že podporu nemá, tak se musí rozhodovat mezi jednou nebo druhou sférou.

### **1. 2. 5. Specifikum pracovního trhu ČR**

Existují určité jevy, které jsou společné pro většinu pracovních trhů v rámci vyspělých zemích. Tyto jevy jsem se pokusila shrnout v předchozí části práce. Na druhou stranu však má každá země vlastní kulturu, odlišné zvyky a historii, které do značné míry ovlivňují přístup institucí, postavení mužů a žen na trhu práce a v rámci rodiny. Základní charakteristiky pracovního trhu ČR spojené s rodinnou problematikou se pokusím shrnout v následující části práce.

Pro Československo byla charakteristická vysoká participace žen na pracovním trhu již od 50. let 20. století, což bylo dáno komunistickým režimem, kdy většina rodin ze středních a vyšších

středních vrstev byla existenciálně závislá na dvou příjmech. To však omezovalo svobodné rozhodnutí žen, zda zůstat v domácnosti či pracovat. Navíc vlivem pronatalistické politiky 60. let se stalo postupně normou setrvávání žen na mateřské dovolené v průměru po dobu dvou až tří let. Byl prosazován tzv. *egalitární model*<sup>13</sup>, vytvořením sítě školek a jeslí bylo ženám umožněno pracovat, což bylo prezentováno jako dosažení rovnosti (Dudová, Hašková in Křížková 2005).

Bohužel tento model vzhledem k nákladům na jedno dítě k poměru k nadhodnotě ženské práce se postupně ukázal jako pro stát nevýhodný (Možný 1999). Proto paradoxně v době, kdy na se na Západě inspirovali naším modelem sociální péče, se u nás začal prosazovat konservativní nebo alespoň neokonservativní model. (Dudová, Hašková in Křížková 2005; Možný 1999).

V některých zemích Evropy patří k emancipačním úsilím právě zaměstnanost žen, což v naší společnosti není aktuální. Nejvyšší zaměstnanost z Evropy je ve skandinávských zemích a Velké Británii. Zaměstnanost žen v ČR patří k nejvyšším v Evropě, je v těsném závěsu za Británií a pohybuje se zhruba na úrovni zaměstnanosti žen v Rakousku a Německu. V roce 2004 činila zaměstnanost žen u nás 50,5%. Nicméně problémem stále zůstává nízké platové ohodnocení žen, nízký počet zastoupení žen v řídicích pozicích a přestože ČR patří k zemím s nejnižším rozdílem v zaměstnanosti mezi pohlavími u lidí bez dětí, narození dítěte tato čísla zásadně mění. Jedním z vysvětlení tohoto jevu může být relativně nízká dostupnost sociální péče pro děti do 3 let. Navíc na chodu těchto zařízení se musí podílet rodiče, což pro některé rodiny může být finančně nemožné (Křížková 2002b; Slad'ování rodinného a profesního života 2006; Ženy a muži v datech 2005).

Vlivem všeobecné zaměstnanosti žen je u nás, stejně jako na Západě, nejrozšířenějším typem rodiny *dvoupříjmová rodina*. V rámci tohoto typu rodiny je zaměstnání obou partnerů důležitým zdrojem obživy a životní úrovně rodiny, ale nepředstavuje nutně zdroj osobní identity. Dalšími typy rodiny jsou z hlediska zaměstnání a příjmů rodina *dvoukariérová*. Jako rozhodující se u úspěšných párů ukázala strategie organizace chodu domácnosti, která díky zvýšeným dvojím příjmům bývá doplňována placenou výpomocí. Takový pár ve společnosti rozhodně nepatří k nejrozšířenějším stejně jako další typ rodiny, který představuje rodina *dvouosobní kariéry*. Je založena na předpokladu, že pár se rozhodne podpořit kariéru pouze jednoho z partnerů. Neznamená to, že jeden z partnerů zcela obětuje své pracovní ambice, ale klade je až na druhé místo (Možný 1999).

Další charakteristikou trhu práce ČR je kromě vysoké zaměstnanosti žen a rozšířenosti dvoupříjmových rodin, silná segregace podle pohlaví. Ženy jsou zastoupeny v terciární sféře 54, 1 %. Zatímco na pozici vedoucích řídicích pracovníků a zákonodárců české ženy tvoří 28 % zaměstnaných, což je 4 % zaměstnaných žen. Muži v řídicích pozicích tvoří 8 % v rámci mužské zaměstnanecké populace, což je dvojnásobek (Česká statistická ročenka in Dudová 2006). Dalším problémem jsou

---

<sup>13</sup> V polovině dvacátého století byly zformulovány tři základní postoje k zaměstnanosti vdaných žen :

- 1.Konservativní stanovisko prosazuje zásadu, že vdaná žena by neměla pracovat a už vůbec ne pokud je matkou. Genderové rozdělení rolí je jednoznačné, podle něho jsou i děti vychovávány, muž do role živitele, žena do své mateřské a domácí role.
- 2.Neokonservativní stanovisko umožňuje pracovat pouze bezdětným, od žen se očekává přednost péči o děti, zaměstnání opouští jakmile otěhotní, navrací se jakmile děti dorostou a poté opět odcházejí ze zaměstnání, aby pečovali o vnoučata.
- 3.Egalitární přístup vychází z nároku na rovnost životních šancí. V polovině 20. století se občanská práva soustředila na otázku sociálních práv, nečekalo se, že ochranou mateřství by mohl vzniknout nějaký rozpor (Možný 1999: 152)



mzdy, ženy u nás vydělávají méně než muži bez ohledu na dosažené vzdělání. Ženy vydělávaly v roce 2004 v průměru o 3700 Kč měsíčně méně (Ženy a muži v datech 2005).

V české společnosti se stalo normou, že na mateřskou dovolenou odchází žena po dobu minimálně dvou, spíše až tří let a později přechází ještě na rodičovskou dovolenou. Z toho vyplývá výrazné přerušení pracovní aktivity a zpomalení kariérního růstu. Především ženy s vyšším vzděláním, příjmem a z větších měst mají tendenci setrvat na mateřské dovolené kratší dobu, nicméně cítí často tlak ze strany svého okolí, aby zůstaly na mateřské dovolené co nejdéle, což limituje jejich svobodnou volbu. Tyto ženy také výrazně odkládají narození dítěte, nejde pouze o dobu strávenou studiem, ale i pozdější budování kariéry a o požadavky zaměstnavatele. Mateřská dovolená znevýhodňuje ženy na pracovním trhu nejen po návratu z mateřské dovolené, ale jak bylo zmíněno, ženy jsou do určitého věku neustále potenciálními matky, což vede k posílení genderových nerovností na trhu (Maříková in Křížková 2005).

Jak již bylo zmíněno, v dnešní české společnosti nadále převládá v evropském kontextu spíše konzervativní orientace k rozdělení genderových rolí. Ukazuje se, že v evropských zemích s genderově liberálnějšími postoji bývá vyšší porodnost (Velká Británie, Francie, Severní Evropa) než u vyspělých zemí, ve kterých se značně liší rozdělení genderových rolí a pojetí rovnosti ve sféře veřejné a soukromé. Stejně jako u jiných zemí východoevropského bloku budoucnost ukáže k jakému sociálně-politickému modelu se na úrovni vládní, obecní a firemní přikloníme (Křížková, Dudová, Hašková 2005).

### **1. 2. 6. Prorodinná opatření**

Možnosti skloubení zaměstnání a rodiny jsou do jisté míry závislé na právním rámci<sup>14</sup>, který nabízí různá flexibilní prorodinná opatření. Dále také na znalosti možnosti využívání těchto výhod jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Rodičovskou dovolenou čerpají z 99% výhradně ženy. Faktory, které ovlivňují čerpání rodičovské dovolené jsou výše příjmů, vliv profese a dělba rodičovských rolí. Vzhledem k tomu, že ženy v ČR pobírají o 1/4 až o 1/3 nižší platy než muži (Ženy a muži v datech 2005), zůstávají zpravidla na mateřské a poté i rodičovské dovolené ony. Ženy s vysokými příjmy a na manažerských pozicích se zpravidla vracejí z mateřské dovolené dříve do práce (Maříková in Křížková 2005).

Další možností je využívání pracovních opatření jako např. částečný úvazek, pružná pracovní doba, práce z domova a osobní účty počtu hodin. Do budoucna by se tato otázka měla týkat i mužů, protože z hlediska uplatňování genderové rovnosti by se měli více zapojovat v péči o rodinu a domácnost. Přestože na mnohá opatření existuje zákonný nárok, nebývá mnohými zaměstnavateli dodržován (Maříková in Křížková 2005).

---

<sup>14</sup> Hlavní legislativní zákonná opatření: mateřská dovolená a peněžitá pomoc v mateřství, rodičovská dovolená a rodičovský příspěvek, přestávky na kojení, možnost zkrácené pracovní doby pro ženy s dětmi mladšími 15 let a těhotní ženy, potřeby žen pečujících o děti mají být podle zákona brány v potaz při rozpisu směn, nárok na čerpání placeného nebo neplaceného volna při ošetřování člena rodiny, zákaz výpovědi pro ženu čerpající mateřskou dovolenou pro ženu a pro muže čerpající rodičovskou dovolenou a trvale pečující o dítě mladší 3 let (Maříková in: Křížková 2005: 28)

Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že prorodinná opatření jim přinesou spíše výhody. Výzkumy ukazují, že zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří dokáží úspěšně zvládat rodinný a pracovní život jsou spokojenější a motivovanější. Snížená stresová zátěž se projevuje ve zvýšené produktivitě a efektivitě práce, nižším počtem absencí a nemocí. Firma, která podporuje prorodinná opatření zabraňuje fluktuaci personálu a díky pozitivní image je pro firmu snadnější hledat nové zaměstnance (Kahabková in: Jde to! 2006).

### **1. 3. Skloubení rodiny a zaměstnání**

V této kapitole ukazují teoretické přístupy autorů a autorek zabývajících se harmonizací zaměstnání a rodinného života a vymezují základní typy strategií, které ženy využívají ke spojení rodiny a zaměstnání. Poté jsem se zaměřila na dělbu práce v domácnosti, která zásadně ovlivňuje pracovní výkon žen.

Zvládat rodinný a pracovní život je pro muže i ženy každodenní realitou. Díky společenským a genderovým stereotypům je však tato činnost především záležitostí žen, je přesouván na jejich bedra a následkem toho řešena individuálně. Pracovní trh, společnost a stát nevytváří vhodné podmínky pro spravedlivé rozdělení úloh, pokud ano tak pouze omezeně. Od žen se očekává, že se zaměří na rodinu, od mužů zase orientace na pracovní výkon. Tato očekávání ženám výrazně omezují možnost uplatnit se v práci, na druhé straně mužům jednostranné zaměření na finanční zabezpečení rodiny brání v péči o rodinu a domácnost (Křížková 2005).

Tento soubor pravidel, který mužům a ženám přisuzuje odlišné povinnosti a zodpovědnosti, různou práci a hodnotu, se nazývá *gender kontrakt*. Zaměstnání ženy na plný úvazek je akceptováno za předpokladu, že splní své povinnosti vůči rodině a domácnosti. Jde o nepsanou smlouvu, jejíž reálná podoba je historicky a geograficky proměnlivá. V některých oblastech může znevýhodňovat ženy, v jiných muže (Křížková in: Ženy v řídicích pozicích 2005).

Problém harmonizace pracovních a rodinných povinností je vnímán individuálně, jako záležitost každé jednotlivé rodiny. Problém dělby práce je vnímán jako soukromý, přestože značně přesahuje do sféry veřejné a ovlivňuje angažovanost žen na pracovním trhu. Na muže naopak bývá vyvíjen silný sociální tlak (Maříková 2000).

#### **1. 3. 1. Konflikt rolí**

Ulrich Beck a Elisabeth Beck-Gernsheim (Beck, Beck-Gernsheim 1995 in Vohlídalová 2006) analyzovali střet dvou modelů protichůdných životních vzorců. Podle nich případné partnerské krize mají svůj původ ve vnitřní rozporuplnosti industriální společnosti.<sup>15</sup> Pracovní trh vyžaduje ničím neomezeného jedince, který se podřizuje požadavkům zaměstnavatele, naopak tradiční rodinný model předpokládá, že soužití dvou jedinců je založené na podřízení jednoho z nich potřebám rodiny a domácnosti. Od žen

---

<sup>15</sup> Takto autoři nazývají současnou západní společnost.

se očekává, že přijmou svou tradiční roli, nicméně jakmile oba partneři kladou své profesní zájmy na první místo, uspokojivý partnerský a rodinný život je za stávajících podmínek obtížný. Požadavky trhu práce značně kolidují se zájmy rodiny. V dnešní době je ideálním zaměstnancem soutěživý a individuálně zaměřený, ambiciózní jedinec a na druhé straně se však předpokládá, že jeden z partnerů bude ekonomicky závislý a bude pracovat bezplatně v domácnosti. Čím více individualizovaní a svobodní jsou oba partneři, tím více hrozí, že se vztah rozpadne (Vohlídalová 2006).

Dle britské ekonomky Catherine Hakim jsou pracovní a soukromé sféry neslučitelné a záleží pouze na osobních preferencích, kterou ze dvou sfér si jedinec zvolí jako hlavní. Ženy jsou podle této autorky heterogenní ve svých preferencích, buď jsou zaměřeny primárně na domov a rodinu nebo primárně na práci. Třetí skupinu pak tvoří ženy, které jsou adaptabilní a pohybují se mezi oběma sférami (Dudová in: Křížková 2005; Křížková 2002a).

Jiní autoři považují tyto sféry sice za konfliktní, nicméně za jistých opatření za slučitelné (např. Crompton, Beck, Hochschild). Mnohými autory jsou teze Catherine Hakim kritizovány. Rosemary Crompton nesouhlasí s teorií svobodné volby pouze na základě osobních preferencích, faktory ovlivňující chování žen a mužů jsou dány spolupůsobením vlastních voleb a strukturálních omezení. Na obecné úrovni působí tyto faktory: míra rozvinutí a zaměření sociálního státu, struktura zaměstnání a odlišná společenská koncepce dělby práce v domácnostech. Na individuální úrovni pak vnímání žen svých šancí a možností, které se liší historicky a mezi kulturami (Dudová in: Křížková 2005).

Také Harriet Bradley došla k závěru, že ženy se nemohou svobodně rozhodovat pouze na základě svých preferencí, protože ve svých rozhodnutích omezovány. Preference se mohou neustále měnit v závislosti na situacích a příležitostech, stejně tak femininní a maskulinní identity jsou proměnlivé, ovlivněné globálními procesy genderových změn, třídní, věkovou a etnickou polarizací a mnohými dalšími aspekty genderových vztahů (Dudová in: Křížková 2005).

Překvapivé je, že přestože muži navenek uznávají rovnoprávnost žen, stále zůstávají přesvědčeni, že rovnost pohlaví je slučitelná s klasickým industriálním rozdělením rolí. Dudová zdůrazňuje, že ženám aktuální situace nevyhovuje, nicméně muži nejsou často schopni změnit své chování. Muži se obávají, že zrovnoprávnění pro ně bude znamenat více práce v domácnosti a případnou rezignaci na pracovní kariéru. Tím dochází k destabilizaci partnerského vztahu, rodinné problémy jsou pak vnímány jako osobní krize, nicméně tyto krize není možné řešit jen zevnitř. Ukazuje se nezbytnost vnější pomoci – podpora flexibilní pracovní doby, denní péče o děti nebo odpovídající pojištění (Dudová in: Křížková 2005).

### **1. 3. 2. Strategie**

Co znamená pojem strategie? Dají se vymezit nějaké životní strategie, které ženy obecně volí? Liší se nějak životní a hodnotové strategie úspěšných žen? Vyjmenované otázky se pokusím nyní zodpovědět.

*Strategie* je obecně promyšleným způsobem, jak dosáhnout určitého cíle v závislosti na daných podmínkách a možnostech, definovaných samotným aktérem. Alena Křížková hovoří o dvou základních proměnných určujících typ životních strategií žen a) *mateřství*, které je zdrojem stereotypů

promítajících se do představ populace a je handicapem pro všechny ženy bez rozdílu rodinné situace a životních plánů, a za b) *věk* (Křížková 2002a).

Nejčastější strategií v rámci české společnosti z hlediska skloubení rodinné a pracovní sféry je pro ženy obecně nástup v určitém věku na mateřskou, posléze rodičovskou dovolenou, které způsobí přerušení jejich pracovní aktivity, finanční závislost žen a naopak zvýšenou pracovní aktivitu u mužů. Tato strategie přispívá k následnému udržení genderových stereotypů dělby práce při péči o domácnost a rodinu (Křížková 2005).

Opačnou strategií u části populace je bezdětnost. Současné nepříznivé podmínky pro kombinaci rodinného a pracovního života jsou jednou z příčin odkládání založení rodiny nebo bezdětnosti v posledních létech v české společnosti (Možný 1999, Křížková 2005).

Obecně však rodinný cyklus přestává být tak stereotypní a jednostranný. Rozdělení orientace muže a ženy na kariéru a domácnost je závislé na individuálních rodinných strategiích: "Tuto situaci považují sociologové věnující rodině za určující znak postmoderní situace reflektovaný sebeprojekt („reflexive project of the self“) jako základ životní politiky („life politics“), který se plynule individuálně adaptuje na měnící se lokální a globální podmínky." (Možný 1999: 170).

K pojetí individuálních rodinných strategií je však dle mého názoru třeba dodat, že rozdělení orientace rolí sice přestává být tak stereotypní, ale je otázkou, zda to není spíše dáno přijetím více povinností ženami, než změnou zaměření obou rolí. Navíc jak bylo zdůrazněno autorkami Crompton a Bradley, nejde pouze o osobní preference žen nebo individuální strategie rodin, nýbrž i o institucionální a jiné vnější faktory.

Alena Křížková na základě svého výzkumu věnovanému životní strategiím manažerek zdůrazňuje, že: „Ženská populace není kategorií s homogenními zájmy. Ženy manažerky jsou ženami s výrazně odlišným přístupem k práci a rodině v porovnání s dalšími skupinkami žen. Ženy, které dosáhly úspěchu mají zcela rozdílný přístup k pracovní-rodinnému uspořádání života.“ (Křížková 2002a: 54). Přestože tyto ženy volí odlišné strategie, jsou však stejně jako jiné ženy ovlivňované stereotypními představami ženství. Své strategie konstruují s ohledem na genderové stereotypy. Za dvě klíčové hodnotové strategie u těchto úspěšných žen Křížková považuje – *pojetí seberealizace jako pracovního úspěchu a strategii kompromisu práce a rodiny* (Křížková 2002a).

Ženy, které se odmítnou sebeobětovat pro děti a rodinu, často tvrdí, že by rodina trpěla více pokud by byly doma, nestaraly by se o děti a trpěly v důsledku frustrace, že se nemohou realizovat v práci. Tato reakce je vlastně verbalizovanou obranou před očekáváním negativních reakcí okolí na fakt, že neplní své genderové role (Křížková, 2002a; Křížková in: *Ženy v řídicích pozicích* 2006).

V rámci feministických úvah existoval předpoklad, že jakmile žena bude pracovat, sníží se její podíl na výkonu domácích prací a zvýší se spoluúčast jejího partnera a dělba práce v rodině a domácnosti se stane více egalitární. Tato očekávání byla různými výzkumy postupně zpochybněna (Maříková 2004).

Výzkumem vztahu placené a neplacené práce v USA se například zabývala od 90. let Arlie Hochschild, která prováděla rozhovory s 52 páry po dobu 8 let. Ženy v rozhovorech často uváděly, že jsou přetíženy, často nemocné a emocionálně vyčerpané. Zjistila, že přestože ženy byly zaměstnané

nebo podnikaly, dále vykonávaly většinu domácích prací. Ženy po skončení své pracovní doby nastupují, jak to nazývá Arlie Hochschild na *druhou směnu*. Část dne pracují za mzdu a poté pokračují neplacenou prací v domácnosti (Hochschild 1990; Maříková 2004; Renzetti a Curran 2003).

Arlie Hochschild považuje za klíčový koncept *genderové strategie*. Tato strategie je podle ní souborem myšlenek, pocitů a jednání, kterým se jednotlivci snaží za daných kulturních představ o genderových rolích řešit konkrétní situace. Pod tímto pojmem se skrývají individuální názory na role mužů a žen na jako rodičů, v oblasti zaměstnání a dělby práce v rodině. Dle Hochschild existují tři typy genderových strategií:

- *Tradiční strategie* - vychází z tradičního rozdělení rolí, žena se stará o domácnost a muž zabezpečuje rodinu po finanční stránce.
- *Egalitářská strategie* - předpokládá stejný podíl na obou sférách, zaměstnání ženy musí být považováno za stejně důležité jako zaměstnání muže.
- *Přechodná strategie* - muž i žena jsou zaměstnání nicméně zodpovědnost za domácnost leží na jednom z nich (Hochschild 1990; Hattery in Křížková: 2002).

Jednou z nejnáročnějších strategií, která však kupodivu není úplně neobvyklá, je strategie tzv. „super ženy“ nebo „super matky“ („supermom“), která zvládá stoprocentně jak práci, tak rodinu. Žena volí tuto strategii se nechce vzdát ani jedné z možných rolí a činí tak na úkor svého vlastního volného času a osobních potřeb (Hochschild 1990).

Sociologické výzkumy ukazují, že muži na vedoucích pozicích jsou nejčastěji ženatí a mají děti, naopak ženy jsou často svobodné nebo rozvedené a bezdětné<sup>16</sup>. U manažerek a podnikatelek s dětmi se vyvíjí různé strategie. Ženy obvykle zjistí, že není možné zvládat všechny role najednou na sto procent. Podle nastavení osobních priorit se ženy snaží najít určitou rovnováhu mezi těmito sférami. Mohou se také rozhodnout věnovat jedné sféře větší úsilí. Rozmanitost strategií, které ženy ve vedoucích pozicích používají, dokazuje, jak je ženská populace různorodá (Křížková 2002a).

Řada strategií, které ženy volí, se nedá roztrždit do přesných kategorií, jedná se o velmi individuální záležitost s mnohými nuancemi, kterou si každá žena nastavuje sama, ačkoli je samozřejmě limitována svým okolím, institucemi, financemi a dostupností sociální péče. Nejedná se proto tedy jen o osobní volbu ženy na základě preferencí.

### 1. 3. 3. Rodina

Rodina je kromě místa, které by ideálně mělo všem svým členům poskytovat citové a materiální zázemí, je také prostorem pro vyjednávání. Ačkoli máme sklony si rodinu a manželství idealizovat, manželství je smluvním závazkem a svou roli tím pádem hraje i moc a majetek. Rodina také není oddělená od vnějšího světa. Do rodinných vztahů vstupují společenské instituce a rodinné vztahy není

---

<sup>16</sup> Důsledek gender kontraktu.

možné chápat odděleně od vztahů pracovních, proto v této části uvádím i problematiku dělby práce v domácnosti, rozhodovacích pravomocí, domácích prací a vnější pomoci.

Rodinné prostředí je spolu s pracovním prostředím místem, kde člověk tráví nejvíce času. Do zaměstnání si člověk přináší normy, hodnoty a stereotypy z rodiny. V dětství se již od malička vytváří poměrně jasná představa, jaká je role ženy a jaká je role muže ve společnosti. Formujícími faktory jsou přejímání rolí po vzoru svých rodičů, rozdělování úkolů v rámci domácích prací a mýty zobrazené v médiích (Křížková 2002b). Přestože se rodiče mohou snažit vychovávat dítě nesexistickým způsobem, zodpovědnost a socializaci dítěte nenesou pouze rodiče, ale řada dalších socializačních faktorů, kromě již vyjmenovaných také školy a vrstevníci (Renzetti a Curran 2003).

Rodina<sup>17</sup> má v současnosti dvě základní funkce. Jednak *zajišťuje primární socializaci dětí*, na jejímž základě se stávají skutečnými členy společnosti a také *stabilizuje osobnosti dospělých jedinců*, kteří tvoří společnost. Dle Parsonse<sup>18</sup> mají muž a žena v rodině odlišné role. Instrumentální rodinná role je charakteristická vedoucími a rozhodovacími pravomocemi, souvisejícími s ekonomickým zajišťováním rodiny. Naproti tomu expresivní rodinná role, zpravidla zastávaná ženou se vyznačuje péčí o děti a domácnost a o uspokojení citových potřeb (Renzetti a Curran 2003).

Z tohoto rozdělení vyplývá oddělení mužského veřejného světa a ženského domácího světa, přestože představa dichotomie veřejné a soukromé sféry je mylná. Soukromý svět se prolíná s veřejným a rodiny jsou ve stálé interakci se společenskými institucemi. Toto rozdělení též implikuje jedinou mužskou a jedinou ženskou roli na základě biologického předurčení, přestože na základě antropologických výzkumů bylo dokázáno, rozdělení rolí je dáno kulturně (Renzetti a Curran 2003).

### **1. 3. 4. Rozdělení moci v rodině**

Většina lidí uvažuje o manželství jako o svazku založeném na lásce. Nicméně manželství je smluvním dojednáním a vztahy v manželství jsou ve významné míře také vztahy mocenskými. Moc je obecně definována jako schopnost prosadit to, co chceme a přimět to dělat druhé lidi. Teoreticky by všichni rádi věřili tomu, že jsou si partneři rovni. Jenomže z výzkumů vyplývá, že ve většině případů mají v domácnosti hlavní slovo muži. Obecně však platí, že větší moc má ten partner, který do rodiny přináší více prostředků (např. větší příjem, status, vzdělání) a do jaké míry je dán význam zaměstnání, které vykonává žena. Problém rozdělení moci je v rámci heterosexuálních párů složitější a nelze jej hodnotit jen na základě způsobu rozhodování v rodině (Renzetti a Curran 2003).

Prostá odlišnost ženského a mužského pohlaví je rozpracována do stereotypizovaných rozdílů mezi feminitou a maskulinitou, což vede k nerovnosti mezi partnery, projevující se v odlišném uplatňování moci, v nerovnosti ve vztahu k okolnímu světu a domovu a odlišném trávení volného času (Oakley 2000).

---

<sup>17</sup> „Izolovaná nukleární rodina se skládá z manžela, manželky a jejich nezaopatřených dětí.“ (Renzetti a Curran 2003: 213).

<sup>18</sup> Parsons zastával tzv. strukturální funkcionalismus, který vychází z toho, že genderové role jsou opodstatněné biologickými rozdíly. Toto rozdělení prý vzniklo v raných fázích vývoje lidstva a jelikož se osvědčilo, později se institucionalizovalo. Přestože strukturální funkcionalismus byl rozšířen především v 50. letech, pozdější sociologická literatura šla často v jeho stopách (Renzetti a Curran 2003: 214).

Muži a ženy nemají v rodině stejnou moc. Důsledkem nižších příjmů je v mnoha případech jejich zaměstnání považováno pouze za nadstavbu práce doma. Ženská práce je všeobecně podhodnocena a méně odměňována. Přetrvávající stereotypy o vhodné mužské a ženské práci posilují pracovní segregaci a jsou jednou z příčin platových rozdílů mezi muži a ženami. Znesnadňují ženám přístup, ohodnocení a postup v zaměstnání, stejně brání mužům v převzetí rovného dílu v péči o rodinu a domácnost (Renzetti a Curran 2003)

Kimmel se opírá o teorii, že moc není vlastnictvím jednotlivců, ale skupiny, stejně tak gender je kromě součástí našich individualit také vlastnictvím institucí. Instrukce nejsou genderově neutrální. Muži mají obecně jako skupina moc (v porovnání s ženami), ale na individuální úrovni si jako mocní nepřipadají nebo nemusejí připadat. Jenže moc není majetkem jednotlivce, nýbrž vlastnictvím společenského nebo skupinového života. Stejně tak moc není postojem, majetkem nebo věcí. Moc je hluboce zakořeněna v našem životě, jak osobním, tak institucionálním, je tak silně součástí našeho života, že se může zdát pro některé neviditelná. Zatímco pro ženy, které v porovnání s muži moc nemají, je absence moci ve jejich životě až bytostně citelná a všudypřítomná. V rámci jakéhokoli prostředí je jim důsledkem genderových stereotypů přímo zabráněno, aby se cítily bezpečně, pohodlně a schopně (Kimmel 2004).

Kranichfeld považuje péči matky o děti za zdroj moci v rodině, neboť ženy mohou ovlivňovat chování druhých v rodině ženy se stávají ochránkyněmi rodinných vazeb nejen ve své vlastní rodině, ale udržováním vztahů se svými rodiči, sourozenci a manželovou rodinou. Tato zodpovědnost však ženy i omezuje, protože se mají celý život o koho starat. Když děti vyrostou, pomáhají jim s budováním vlastní rodiny a též se starají o své vlastní rodiče v důchodovém věku (Renzetti a Curran 2003).

Otázka moci v rodině je tedy velmi individuální záležitostí, je na každé rodině, jaké podmínky si partneři vyjednají a kdo bude mít v rámci rodiny hlavní slovo. V důsledku odchodu ženy na mateřskou dovolenou a vykonávání všech domácích prací, péče o dítě a na druhé straně převzetí zodpovědnosti za finanční zabezpečení rodiny mužem, jsou pak genderové role v rámci rodiny tímto způsobem nastaveny a bohužel se po nástupu ženy do zaměstnání už příliš nemění. Ale právě z tohoto důvodu by dle mého názoru na vyjednávání a domluvení si určitých podmínek mělo dojít.

### **1. 3. 5. Dělbá práce v domácnosti a vnější výpomoc**

Dělbá práce v domácnosti je z hlediska skloubení rodiny a zaměstnání velmi zásadní téma. Vzhledem k nastavení genderových rolí, jak již bylo zmíněno výše, se automaticky předpokládá, že většinu domácích prací zastane žena, bez ohledu na to, zda se jedná o ženu zaměstnanou či v domácnosti. V této části uvádím jak závěry z českých výzkumů Hany Maříkové (2004), tak z amerických výzkumů Ann Oakley (2000) a Renzetti a Curran (2003). Překvapivě se totiž dělbá práce v domácnosti, včetně jednotlivých vykonávaných domácích prací v těchto dvou společnostech téměř neliší.

*Domácí práce* je v širším pojetí neplacená práce vykonávána v domácnosti sloužící k zajištění provozu domácnosti a produkující služby pro potřeby jejích členů. V užším pojetí jsou za domácí práci

považovány rutinní, neodkladné a časově náročné činnosti, většinou označované za ženské. V klasickém pojetí je dělba práce v domácnosti odůvodňována odlišnými předpoklady a z nich vyplývajících schopností (Maříková 2004).

Neplacená práce v domácnosti není považována za práci, dokonce ani samotnými ženami a to hned z několika důvodů. Není specializovaná, nikdy není dokončená, neustále se opakuje, slouží k okamžité spotřebě a je izolovaná od vnějšího světa. Přes veškerý technický pokrok, zůstávají domácí práce i nadále fyzicky a časově náročné. Zvýšily se naše požadavky na pohodlí a čistotu a také se zvětšil náš obytný prostor oproti minulosti (Renzetti a Curran 2003).

Výzkumy ukazují, že flexibilita rolí v rámci dělby práce v domácnosti je hlavně ovlivněna výchovou a vzorem v orientační rodině. Pokud role v původní rodině byly genderově jednoznačně rozdělené, zpravidla to tak nebývá ani v nově založené rodině (Maříková 2000).

Ann Oakley upozornila na fakt, že přirozenost dělby práce je odůvodňována mateřstvím, nicméně z plnění této funkce nutně nevyplývá výkon domácí práce, která je socioekonomickou funkcí pohlavně neutrální. Za fiktivní také označila rozdělení domácích prací na „lehké“ domácí a těžké, které vykonává muž. Péče o dítě, vaření a jiné domácí práce jsou fyzicky a časově značně náročné a zdají se nenáročné pouze těm, kteří je hodnotí z hlediska mechanizace (Oakley 2000). Domácí práce může být vnímána jako rutinní povinnost, jak ji většinou vnímají ženy vzhledem k času, který musí domácí práci věnovat. Naopak muži mohou chápat výkon domácích prací nebo péči o děti jako změnu náplně svého volného času nebo dokonce zábavu. (Maříková 2000).

Z výzkumů Maříkové vyplývá, že část mužů a žen uznává faktickou zastupitelnost rolí v rodině a domácnosti. Nicméně stále převládá přesvědčení o rozdělení prací na ženské a mužské. Mužské roli je připisován vyšší „světový“ význam a naopak ženské role bývají chápány každodenněji a praktičtěji. Často to takto vnímají i ženy samy, tedy, že je jejich povinností se o muže postarat (Maříková 2000). Oakley zjistila, že výpomoc muže při domácích pracích neznamena přijetí zodpovědnosti za vykonání domácí práce. Muži často sebe vnímají jako ty, kteří ženě pouze vypomáhají (Maříková 2004). I v případech, ve kterých mají muži pocit, že pomáhají stejnou měrou, jim partnerky musí většinou říci co a jak mají udělat. Ženy si také musejí pamatovat velké množství informací (Renzetti a Curran 2003).

Častou reakcí na partnerovu neochotu účastnit se domácích prací bývá rezignace a převzetí veškerých povinností ženou. Pokud má muž mnohem náročnější práci než žena, přijímá žena plnou zodpovědnost za vedení domácnosti automaticky. Rovná participace se jeví spíše jako ideál než každodenní realita. Rovná participace by se dle Maříkové dala označit za nevšední a výjimečnou, přestože většina mužů je schopna a také ochotna ženy zastoupit v době zvýšené pracovní vytíženosti nebo v době nemoci (Maříková 2000).<sup>19</sup>

Problém dělby práce spočívá také v odlišných představách mužů a žen. Například muži často zmiňují, že se jejich představa o úklidu od představy partnerky dosti liší. Rozdílné je pojetí toho, co je

---

<sup>19</sup> V této souvislosti byla prokázána též ženská schopnost zastat veškerá mužská zaměstnání včetně fyzicky náročných a technicky zaměřených prací. V důsledku odchodu mužů na frontu během války, musely ženy nastoupit do většiny mužských zaměstnání a zastoupit je (Oakley 2000, Renzetti a Curran 2003).



nutné k optimálnímu fungování a tzv. udržení domácí pohody. U žen se objevuje vyšší náročnost na pořádek a kvalitu fyzického a materiálního prostředí. Muži se často cítí jakoby z domácnosti oddělení. Svou partnerku mohou dokonce vnímat jako svou pomocnici nebo matku. Je však nutné dodat, že ženy se často nechtějí vzdát své moci v domácí sféře a o pomoc partnera dokonce ani nestojí (Maříková 2000).

Výzkum Maříkové byl úmyslně prováděn u dvoukariérových rodin, protože se předpokládalo, že u tohoto typu rodin bude nejvíce narušen tradiční model rozdělení rolí. Přesto se ukázalo, že mezi muži z dvoukariérových rodin a muži z jiných typů rodin nebyly zaznamenány žádné větší rozdíly v participaci na domácnosti. Oproti tomu ženy z dvoukariérových rodin se z hlediska časového vytížení mohly domácím pracím věnovat méně než ženy z jiných podskupin. Ženy z dvoukariérových rodin mají odlišné priority než ženy z jiných skupin.<sup>20</sup> Soustředí se více na zaměstnání, jsou pracovně vytíženější, bývají lépe platově ohodnocené a nevěnují domácnosti tolik času a práce jako ženy, které se nezaměřují na svou kariéru (Maříková 2000).

Zde uvádím příklady nejčastějších domácích aktivit, které podle výzkumů nejčastěji vykonávají muži:

- Většinou se nepodílejí na pravidelném poklizení, ale spíše pomáhají při tzv. velkých úklidech - luxování nebo mytí oken a na venkovních pracích (Maříková 2000).
- Vzhledem k velkým nákupům, které jsou prováděny jednou nebo dvakrát týdně v nákupních centrech, byli muži nově vtaženi do této aktivity (Křížková 2002b).
- Přestože vaření je považováno za ženskou práci, nejčastěji se do vaření pouští muži, které tato činnost baví a kteří vaření považují za kreativní činnost. V některých rodinách muži vaří pravidelně, v jiných domácnostech vaří jen speciality nebo masa (Maříková 2000).
- Dále zastávají především venkovní práce – sekání trávníku a drobné opravy v domě (Renzetti a Curran 2003).

V některých případech manželské páry využívají *vnější výpomoc*. Ta může být placená v podobě najímání chůvy nebo na hospodyně, případně neplacená v podobě výpomoci rodičů či sourozenců (Maříková 2000). Pro většinu domácností je však vzhledem k nízkým příjmům tato varianta nereálná. Nepříliš velké rozšíření využívání placené výpomoci u českých rodin také může souviset s tím, že využívání hospodyně a chůvy v domácnosti u nás nemá tradici jako například v angloamerických zemích, kde jsou tyto služby ve velké míře využívány. Nízká míra využívání placeného úklidu zakotvená během dlouhé éry komunismu plodí nedůvěru českého člověka vpustit si do domácnosti cizího člověka. Vzhledem k časové vytíženosti žen a omezenému počtu míst v sociálních zařízeních, je tento způsob výpomoci jednou z nejlepších variant pro rodiny, které si to mohou finančně dovolit (Slad'ování profesního a rodinného života 2006).

Obecně ženy pracují v domácnosti po skončení pracovní doby a pod časovým tlakem. Na rozdíl od mužů si nemohou vybrat, které práce se jim chce udělat, protože jsou potřebné všechny. Ženy

---

<sup>20</sup> Jak dokazuje i Alena Křížková, viz kapitola o strategiích 1. 3. 2.

vzhledem k druhé směně mají méně času na odpočinek a též na pracovní přípravu než-li muži (Hochschild in Renzetti a Curran 2003).

## 2. Empirická část

Empirická část je členěna v podobně jako teoretická část mé práce. První část se týká zaměstnání a postupně přechází do problematiky skloubení zaměstnání a rodiny.

Pro posouzení individuálních strategií pro skloubení rodinného života a zaměstnání jsem považovala za nutné položit respondentkám mnohé otázky z různých oblastí. Způsob, jakým ženy odpovídaly a jak se staví k jednotlivým tématům vykresluje jejich osobní preference, hodnoty, přístup k životu a dotváří celkový obraz jejich strategie. Vnímání priorit může být velmi subjektivní a také může dojít k tomu, že žena teoreticky může zastávat nějaké stanovisko – např. že péče o domácnost má být rovnocenně rozdělena mezi partnery, avšak v praxi to může vypadat tak, že ona dělá většinu prací. Ze zmíněného důvodu jsem respondentkám pokládala různorodé otázky, ne pouze primárně zaměřené na skloubení zaměstnání a rodiny.

Na začátku výzkumu jsem vycházela z předpokladů, které jsem si osvojila při četbě teoretické literatury, které postupně prezentuji a porovnávám v analýze rozhovorů. V rámci závěrečného shrnutí diskutuji do jaké míry se nejvýraznější východiska potvrdila či případně změnila na základě empirického výzkumu.

### 2. 1. Metodologie

**Kvalitativní výzkum** je charakteristický otevřeností, subjektivitou, interpretativním porozuměním, zaměřením na případ a kontextuálností. Výhodou je, že otázky a způsob sběru dat se v průběhu výzkumu mohou měnit. Kvalitativní výzkum s sebou však nese i určitá úskalí. Odpovědi mohou být přehnané, zkreslené nebo nedokonalé. Existuje vždy rozdíl mezi tím, co lidé říkají a co lidé dělají. V neposlední řadě dotazovaný nemůže chápat kontext, ve kterém otázky vznikají a proto je snadno špatně interpretuje. Získaná znalost nemusí být zobecnitelná na celou populaci a na jiné prostředí. Výsledky jsou často ovlivněné výzkumníkem/icí a jeho/jejími osobními preferencemi. V rámci kvalitativního výzkumu jsou obecně nejpoužívanějším prostředkem pro získávání dat rozhovory (Hendl 2005).

Stejně tak v rámci feministických výzkumů jsou rozhovory nejpoužívanější metodou. Obecně by se dal způsob feministického zkoumání charakterizovat používáním vstřícnějších metod, které umožňují zkoumaným se volně vyjadřovat (Renzetti a Curran 2003).

V souladu s preferovanými metodami v rámci feministického výzkumu byly rozhovory provedené **kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů**. Tato forma dotazování se vyznačuje předem definovaným účelem, určitou osnovou a velkou flexibilitou celého procesu získávání dat (Hendl 2005). Metoda polostrukturovaného rozhovoru je nejvhodnější pokud výzkumník/ce předem ví, že rozhovor se nebude opakovat a má předem vymezené okruhy otázek, které by chtěl/a

prodiskutovat, zároveň však tento typ rozhovoru respondentovi/ce nechává velkou volnost. Na rozdíl od strukturovaného rozhovoru se výzkumník/ce přizpůsobuje respondentovi/ce (Hendl 2005).

Dala jsem přednost polostrukturovaným rozhovorům před silně strukturovanými rozhovory s uzavřenými otázkami, které nejsou v kvalitativním výzkumu považovány za vhodné. Využívání polostrukturovaného rozhovoru se zakládá na myšlence, že názory a představy dotazovaných budou lépe vyjádřené ve spíše volnějším rozhovorech než ve standardizovaném rozhovoru nebo dotazníku (Hendl 2005).

Metoda polostrukturovaného rozhovoru mi umožnila pružně reagovat na odpovědi respondentek a zároveň se vždy vrátit k předem připraveným okruhům otázek. Kromě hlavních otázek jsem měla připravené i řadu podotázek, které jsem pokládala v případě nepochopení otázky respondentkou. Otázky byly tedy během rozhovoru kladeny v závislosti na odpovědích, jejich pořadí se měnilo. Teoretická východiska, která vyplynula z odborné literatury byla během analýzy rozhovorů porovnávána s údaji nashromážděnými během výzkumu.

### **2. 1. 1. Průběh rozhovorů**

Ženy, které na základě rozhovoru s kontaktní osobou předem souhlasily s účastí na výzkumu, jsem poprvé oslovila emailem. Poslala jsem jim v příloze informovaný souhlas se základními údaji o výzkumu, jehož součástí byla i klauzule zaručující anonymitu. Všechny oslovené ženy souhlasily s účastí na výzkumu a byly z hlediska jejich časové vytíženosti velmi ochotné se sejít.

Na začátku každého rozhovoru jsem se představila, řekla stručně něco o sobě a o připravovaném projektu. Zaručila jsem respondentkám anonymitu a poděkovala jim za ochotu se výzkumu zúčastnit. Zároveň jsem se vždy ujistila, zda žena souhlasí s nahráváním rozhovoru na diktafon, přičemž ani jedna z žen nahrávání neodmítla.

Tři rozhovory probíhaly v kancelářích respondentek a dva na veřejnosti, jeden v loby hotelu a druhý u konferenčního sálu. Kvalitnější nahrávky byly samozřejmě pořízeny v kancelářích, kde byl větší klid. Rozhovory probíhaly ve velmi příjemné a otevřené atmosféře. Jsem přesvědčena, že významnou roli hrál fakt, že jsem ženám byla představena někým známým, protože položené otázky se týkaly i velmi osobních záležitostí jako jsou vztahy v rodině, o kterých by možná jinak nebyly přístupné mluvit. V rámci prvního rozhovoru bylo pro mě poměrně těžké soustředit se jak na kladení připravených otázek, tak pozorně poslouchat a adekvátně reagovat na odpovědi. To se postupně zlepšovalo, hodně záleželo na naladění respondentek, které naštěstí bylo u většiny velmi příjemné. Postupně jsem si také otázky opravdu osvojila, tak jsem jejich pořadí přirozeně měnila dle odpovědí respondentek.

Stejně však pro mě nebylo jednoduché nevyjadřovat svůj názor k tomu, co mi ženy sdělovaly, jak to člověk dělá při běžném rozhovoru. Kromě toho, že jsem chtěla minimalizovat svůj „vliv“ na respondentky, tak to vzhledem k věku a postavení respondentek ani nebylo příliš vhodné. Jako o zhruba dvacet let mladší studentka, která nemá zatím žádnou zkušenost ani v managementu ani se založením rodiny a výchovou, by nebylo adekvátní k jejich odpovědím nějak vyjadřovat svůj názor nebo odpovídat stylem „ano, to chápu, to vám rozumím“. Většinou jsem tedy reagovala neutrálně a

navázala jsem na nějakou informaci, kterou mi žena sdělila. Svůj osobní názor jsem vyjadřovala minimálně, pouze pokud jsem viděla u respondentky zájem o diskutovanou problematiku, zhodnotila jsem na závěr z hlediska studií některá témata, o kterých jsem mluvily.

### **2. 1. 2. Položené otázky**

Vycházela jsem z předem připravených otázek (viz schéma rozhovorů v příloze), nicméně jejich pořadí se měnilo v závislosti na odpovědích respondentek, jak jsem již zmínila. Otázky byly úmyslně formulované velmi obecně a otevřeným způsobem, v souladu s metodologií kvalitativních rozhovorů, protože otevřeně formulované otázky nechávají respondentám/kám možnost zvolit jakýkoli směr a libovolná slova (Hendl 2005). Snažila jsem se maximálně vyhnout ovlivňování respondentek položením otázky, kterým bych je směřovala k nějaké odpovědi v oblasti, ve které problém vůbec nevidí. Zároveň jsem se také pokoušela vyhnout pokládání více otázek najednou.

Jedné ženě mé otázky připadaly příliš obecné a proto jsem na začátku dalších rozhovorů uvedla, že otázky jsou úmyslně takto formulovány, jelikož mě zajímá právě jejich první reakce, že se nejedná o rozhovor například pro časopis, během kterého se člověk ptá spíše na nějaké zajímavosti.

Otázky jsem měla tématicky rozdělené do dvou hlavních okruhů, první část se týkala zaměstnání, ta postupně přecházela k otázkám týkajících se skloubení zaměstnání a rodiny a druhá část se týkala rodiny, domácnosti a osobního života. Vycházela jsem z předpokladu, že pro respondentku bude snazší se nejprve rozprávět o sféře pracovní a poté přejít k citlivějším otázkám týkajících se soukromí. Nicméně samozřejmě tato struktura nebyla nijak fixní, jak jsem již zmínila, otázky byly kladeny v závislosti na odpovědích. Jako předposlední jsem ženám položila otázku, zda myslí, že je něco, co by v kontextu výzkumu mělo zaznít. Na základě této otázky vyplynulo, jaké otázky každá žena aktuálně nejvíce řeší. Na závěr rozhovoru jsem se zeptala na demografické údaje, aby se respondentka hned ze začátku rozhovoru neuzavřela.

V průběhu rozhovorů jsem se snažila do vyprávění příliš nezasahovat, pouze pokud se až příliš odchýlilo od tématu. Při dvou rozhovorech jsem měla za začátku problém dostat respondentky od profesních informací k osobnější rovině, protože se ženy příliš rozprávěly o konkrétních informacích o firmě a projektech, které připravují. Proto jsem je upozornila, že pro výzkum nejsou takové informace relevantní. Z toho se však také dá vyvodit, že tyto dvě ženy jsou takovým způsobem spjaté se svou profesí, že příliš nerozlišují mezi sférou osobní a pracovní.

### **2. 1. 3. Zpracování dat**

Rozhovory byly nahrávány na diktafon a trvaly od 45 do 60 minut. Po stažení dat do počítače jsem je přepisovala do písemné formy. Rozhovorů bylo pět, všechny jsem prováděla v rozmezí pěti dnů. Proto jsem si část rozhovorů pamatovala a přepisováním ještě více zafixovala. Ze zmíněného důvodu nebylo nutné používat nějaké zvláštní techniky kódování. Postupovala jsem tak, že jsem si vždy vymezila konkrétní oblast a potom si vybavila a dohledala, jak se k ní jednotlivé ženy vyjádřily.

Vzhledem k velkému množství materiálu nebylo možné uvést v každé z probíraných oblastí veškeré citace, proto vždy uvádím ty, které považuji za relevantní. Snažila jsem se, aby citace byly co nejkratší a vztahovaly se k dané problematice, protože většina žen odpovídala ve velmi dlouhých monolozích a dotkla se zodpovězením jedné otázky více témat, které se pak těžko striktně rozdělovaly do kategorií. Veškeré názvy firem, projektů a školení jsem změnila na neutrální výrazy bez názvu a stejně tak jména příbuzných či spolupracovníků jsem nahradila výrazy bez jmen, aby bylo zaručeno soukromí respondentek. V citacích jsem ponechala i nespisovné výrazy, aby výroky respondentek byly autentické.

#### **2. 1. 4. Popis výzkumného souboru**

Zaměřila jsem se na ženy starší 40 let jsem se zaměřila především z praktického důvodu. Jelikož manažerka, která pro mě sehnala kontakty na své známé, přesně odpovídala tomuto zařazení a stejně tak ostatní ženy, na které mi slíbila kontakt.

Ukázalo se, že najít pět manažerek, které jsou vdané a mají děti, není vůbec jednoduché. Tato žena mi sama potvrdila, že vdaných manažerek s dětmi není mnoho. Jelikož se kontaktní osoba pohybuje v managementu dlouho, není to rozhodně dáno jejím nedostatkem známých. Myslím, že tento jev tedy není náhodný, ale reprezentuje skutečné nízké zastoupení žen na manažerských pozicích v ČR.

Výzkumný vzorek je celistvý v těchto faktorech :

- všechny ženy jsou starší 40 let
- zastávají vedoucí pozice nebo podnikají
- mají jedno nebo více dětí

Je třeba zmínit, že jedna žena je vdova, avšak byla více jak 20 let vdaná, a jedna žena je aktuálně na mateřské dovolené, přičemž pracuje na volné noze. Fakt, že jedna z žen nemá vysokoškolské vzdělání myslím nehraje významnou roli, vzhledem k tomu, že toto hledisko jsem ve svém výzkumu nijak nezohledňovala a nepokládám ho za významné ve vztahu ke zkoumanému problému. Na základě těchto odchylek se nedá vymezit nějaká podskupina. Jediná možná podskupina by se dala vytvořit na základě věku dětí, protože tři ženy mají děti dospělé a dvě ženy mají děti mladší, jedno dítě v předškolním a jedno dítě ve školním věku. Toto hledisko jsem zohlednila v závěrečné části o strategiích.

Níže uvádím tabulku se základními demografickými údaji respondentek jako jsou věk, vzdělání, pozice, na které pracují, rodinný stav a počet dětí. Jména byla s ohledem na soukromí respondentek pozměněna.

**Tabulka 2- Základní demografické údaje<sup>21</sup> :**

<b>Respondentka</b>	<b>Věk</b>	<b>Vzdělání</b>	<b>Pozice</b>	<b>Rodinný stav</b>	<b>Děti</b>
<b>Jiřina</b>	Nad 50	VŠ	provozní ředitelka 420 podřízených	vdova	2 děti nad 15 let
<b>Natálie</b>	46-50	SŠ	generální ředitelka 50 podřízených	vdaná	2 děti nad 15 let
<b>Milena</b>	46-50	VŠ.	spolumajitelka konzultantské společnosti podřízení externisté, počet se mění	vdaná	2 děti nad 15 let
<b>Jana</b>	40-45	VŠ	management konzultantka bez podřízených	vdaná	dítě pod 5let
<b>Martina</b>	40-45	VŠ	obchodní ředitelka pro veřejnou správu 10 podřízených	vdaná	dítě pod 10 let

## **2. 2. Analýza rozhovorů**

Analýzu jsem prováděla na základě přepsaných rozhovorů. Analýza je tématicky rozdělená. Uvádím vždy, jak se k jednotlivým tématům staví jednotlivé ženy a na závěr shrnutí.

Po skončení rozhovorů jsem měla úplně jinou představu o tom, jaké strategie ženy volí, než jaké jsem odhalila a odhalovala v průběhu analýzy dat. Během analýzy mi přišlo fascinující, jak jsem se v životech respondentek začala orientovat a postupně nějaké výpovědi zpochybňovat či jsem v odpovědích začala vidět úplně nové souvislosti, tedy i zcela jiné strategie. Nasbírala jsem velké množství dat a jejich výběr a interpretace závisely pouze na mé osobě, proto musím konstatovat, že vnímání jednotlivých strategií těchto žen je tím značně ovlivněno.

Stejně tak data, která jsem získala, jsou výsledkem interakce mezi mnou a dotazovanými. Velkou roli proto hrálo, do jaké míry byly ženy ve svých odpovědích upřímné. Musím proto kriticky

---

<sup>21</sup> Přestože si uvědomuji, že kvalitativní výzkum nevyžaduje tabulky, v několika případech tabulku uvádím, pro větší přehlednost.

zhodnotit, že ve dvou případech se mi míra otevřenosti zdála menší a jsem bohužel přesvědčená, že to značně ovlivnilo strategie, které jsem u těchto respondentek rozpoznala.

### 2. 2. 1. Zaměstnání

Natálie a Jiřina zastávají pozici vysokého managementu, Martina středního managementu. Jiřina má okolo 420 podřízených, Natálie okolo 50 a Martina 10. Tyto tři ženy se pohybují v oblasti bankovníctví a informačních technologií, jsou zaměstnané u společností, které mají pobočky po celém světě. Všechny tři se v této oblasti pohybují již řadu let a za tu dobu nasbíraly mnoho cenných zkušeností.

Další dvě respondentky, Milena a Jana se zabývají konzultantskou činností a firemní prostředí monitorují spíše na základě svých zkušeností zvnějšku. Milena je spolumajitelkou firmy a spíše než klasické podřízené řídí měnící se týmy externistů na přípravy nejrůznějších projektů. Jana, přestože není doslovně manažerka, má přínosné poznatky, protože poskytuje konzultace manažerům a firmám. Momentálně je na rodičovské dovolené a zároveň věnuje se konzultantské činnosti na volné noze.

Pro ženy na manažerských pozicích může zaměstnání představovat buď životní cíl, nebo být prostředkem k dobře odvedené práci, která přináší uspokojení nebo představovat službu organizaci a společnosti (Dudová 2006). U žen z výzkumného souboru představuje zaměstnání seberealizaci, objevují se pojmy jako spokojenost, nezávislost a zodpovědnost.

Pro Martinu, Jiřinu a Natálii, které jsou zapojené ve firemní kultuře souvisí nezávislost s výkonem jejich vedoucí funkce, mají zodpovědnost a úkoly rozdělují a delegují.

Martina je se svým zaměstnáním velmi spokojená, přináší jí pocit uspokojení z dobře odvedené práce, vyhovuje jí, že má dostatek samostatnosti, jak sama říká: *„Já nemám ráda typy práce, kde mi někdo řekne, udělej tohle tak a tak, já mám ráda, když mi prostě někdo řekne, hele, tohle je tvoje zodpovědnost, ale jak to uděláš, je na tobě.“* Martině nikdo nemluví do způsobu, jakým vede lidi a jaké lidi si vybere do týmu. To vše je její vlastní zodpovědnost. Martina však také dodává: *„Na druhou stranu kromě toho pocitu uspokojení a radosti z toho, že mám možnost něco ovlivnit a něčeho dosáhnout, občas je toho příliš, je to stresující, občas si říkám jestli mi to stojí za to, protože je to časově náročný, je to stresující.“* Martina popisuje, že přes vynaloženou práci se některé projekty občas nevydaří a ona to musí nějak překonat: *„Říkám, někdy jsem nahoře někdy jsem dole, ale to je všude, to není specifikum téhle firmy. Samozřejmě čím je člověk výš v té své pozici, tím je možnost těch stresů, nebo možných pádů a stoupání samozřejmě víc.“* (Martina)

Pro Natálii je práce seberealizací a velmi významnou rolí pro ní hrají hodnoty, jak říká: *„Znamená pro mě ocenění mé práce. Hodnoty neměním, svým hodnotám a postojům přizpůsobuji řízení. Přináší mi uspokojení, že poctivě lze něco dosáhnout.“* (Natálie)

Jiřina je přesvědčena, že funkce manažera/ky, neznamená mít manažerskou smlouvu, ale spočívá ve plnění společenské role:

*Spousta lidí si neuvědomí, že být manažerem, to není ta manažerská smlouva, je to společenská role, které člověk dosáhne a musí se tak chovat pořád. Na druhou stranu, to, že*

*jsem šéf je prostě role, kterou mi dal můj zaměstnavatel, protože jsem šéf, tak mi samozřejmě dává jistá práva, můžu lidi úkolovat i kontrolovat, ale v žádném případě mi to nedovoluje se chovat k lidem prostě, hulvátsky, křičet. (Jiřina)*

U Mileny a Jany souvisí pracovní nezávislost s možností výběru projektů, variabilním prostředím a klientelou. Milena je spokojená, protože je samostaná a dělá práci, která ji baví, což považuje za obrovskou výhodu. Milena přiznává: *„Práce pro mě představuje seberealizaci, protože hodně ovlivňuji, co můžu dělat. Na druhou stranu člověk nemá zázemí velké firmy.“ (Milena)*

U většiny dotazovaných je práce seberealizací a přináší jim uspokojení z dobře odvedené práce. Z citace Jiřiny je patrné, že svou práci bere jako službu organizaci a společnosti. Podobnou tendenci má také Milena. U těchto dvou respondentek bylo během rozhovoru obtížné dostat je z roviny profesionální do roviny osobní. Měly sklony velmi rozebírat připravované projekty a mluvit místo za sebe za organizaci.

### **2. 2. 1. 1. Pracovní prostředí**

Ženy jsou ve firmách na manažerských pozicích zastoupeny menšinou. V souvislosti s jejich menšinovým zastoupením jsem se v teoretické části zabývala tzv. tokenismem. Tokeni bývají vyloučeni z formálních ale i neformálních jednání. S tokeny je zacházeno jako se symboly spíše než s individualitami, vzhledem k jejich menšinovému počtu, jak to charakterizovala Rosabeth Moss Kanter (Renzetti a Curran 2003). V této části se pokusím ukázat, jak tyto ženy své menšinové postavení vnímají.

Většina z respondentek se setkala přinejmenším s náznakem překvapení ze strany mužů, že se žena vyskytuje na jejich pozici. Objevily se však i situace, v kterých dotazované spatřovaly jisté výhody, které plynou z faktu, že jsou ženy. Nicméně se jednalo o výhody malého významu, které jim spíše pomáhaly v jednání.

Jiřina, Natálie a Martina pracují v oblasti bankovníctví a informačních technologií, proto se pohybují v prostředí převážně mužském, přesto samozřejmě jednají i s ženami. Natálie své pracovní prostředí popisuje takto: *„Pracuji v mužském kolektivu, 43 mužů a 5 žen, spadají pode mě i externisté, ale ty neřídím přímo. Je to mužský svět i mí zákazníci ve všech sektorech jsou většinou muži.“ (Natálie)*

Naopak Milena s Janou přiznávají, že jejich prostředí je velmi různorodé a klienti, s kterými jednají jsou jak muži tak ženy. Janu překvapila reakce jednoho klienta, který reagoval na fakt, že manažerský kurz vede žena. Jak sama říká: *„Jednou se mě jeden klient zeptal, jak se cítím, že jsem takhle mladá žena, pohybuji se v tomhle prostředí a že těm mužům dávám jim rady, což mě docela zaskočilo.“ (Jana)*

Martina je přesvědčena, že jí muži v rámci obchodního jednání vyjdou jako ženě lépe vstříc: *„Někdy když jednám s některými muži, tak pocítuji jistou míru galantnosti, kterou si myslím, že by jinak kdyby s nimi jednal muž tak neprojevil, že volí jemnější výrazy, než kdyby jednali s mužem.“* Martina si myslí, že jí muži jako ženě vyjdou o trochu víc vstříc během jednání. Dodává však, že je to



případ od případu: „Samozřejmě jsou muži, kteří i když jsou velmi pragmatictí a nedají vám to nějak najevo, tak z nich člověk má pocit, jako že neočekávají v obchodě nebo v partnerství ženu.“ Zvláště v oblasti informatiky, v které Martina pracuje, jsou muži zvyklí jednat především s muži: „A neumí se k tomu postavit a neumí se od toho oprostít, že přišla žena. Protože jsou zvyklí jednat s muži, já tady čekal chlapa, přijde ženská. Člověk z nich cítí, že neví.“ (Martina)

Martina objevila i jednu řekněme spíše, jak to sama nazývá, úsměvnou výhodu, která plyne z toho, že je žena: „Já když jdu s ním, partnerskou firmou, nebo zákazníkem třeba na oběd, to úsměvný na tom je, že my jsme pozývající strana, já automaticky za toho zákazníka platím, že by ta firma měla za něj platit, on se trošičku jakoby zdráhá.“ Obchodní partneři například nechtějí přijmout platbu, přestože je firemní, protože jim je nepříjemné, že by a za ně měla platit žena. „Jinak si myslím, že jinak mě asi nic nenapadne.“ (Martina)

Jedná se tedy spíše o symbolické gesto a nijaké osobní nebo pracovní výhody z tohoto gesta pro Martinu neplynou. Přesto je toto ukázka klasického genderového stereotypu, jedná se o představu, že by např. v restauraci měl za ženu platit muž. To poukazuje na to, že manažerky, jsou vnímány primárně jako ženy a teprve sekundárně na základě své pracovní pozice (Křížková 2002a).

Také Natálie si svůj status ženy uvědomuje a je přesvědčena, že proto musí muže dokonce o svých schopnostech přesvědčit: „Že jsem lepší, nechci říct, než oni, ale že jsem dobrá a pokud to vezmou na vědomí a podaří se mi to, tak mě respektují. A to si myslím, že jsem na té své pozici dosáhla. Je spousta mužů v mém okolí, zákazníku, kteří mě respektují.“ (Natálie)

Jiřině pracovní prostředí, ve kterém jsou převážně muži nevyhovuje, protože takové prostředí považuje za méně efektivní. Jiřina je velkou zastávkyní smíšených týmů, v kterých jsou zastoupeny obě pohlaví, ale i různé věkové kategorie. Sama se o rovnoměrné zastoupení mužů a žen různého věku během několika let svého působení ve firmě přičinila. Spíše než-li diskriminaci na základě genderu považuje za větší problém diskriminaci na základě věku, jak vyplývá z následující citace.

*Já se přiznám, že pracuji v mixovaném kolektivu, můj ideál kolektivu je, kde jsou mixovaná pohlaví a kde jsou všechny věkové kategorie, naprosto všechny věkové kategorie, je to velká škola pro všechny, v každém věku se musíme učit. Je to o toleranci a schopnosti se domluvit. Mám tady lidi po škole a mám tady lidi, kteří skutečně podle zákona přesluhují. A ty lidi jsou tak bezvadný, že mě ani nenapadne je do toho důchodu posílat a ani firmu to nenapadne.*  
(Jiřina)

Obzvláště se menšinové zastoupení žen ve vedoucích pozicích projeví při účasti na nějakém odborném školení pro manažery. V těchto případech bych nemluvila přímo o tokenismu, ženy by se daly označit za tokeny vzhledem k svému počtu, ale jak ukáží následující citace, jejich dojmy a zkušenosti mohou být velmi různorodé. Jiřina popisuje svou zkušenost z manažerského školení, které absolvovala a v němž byla jediná žena ze všech zúčastněných.

*Já jsem byla týden v listopadu v Londýně na školení pro manažery. Bylo tam 23 lidí z celého světa a z toho samý chlapy a já. Měli jsme tam jako tutora dámu, ta byla fakt super. A teď my jsme prostě začali a ona chtěla vědět, co děláme, jaká je naše pozice v té struktuře manažerský jednotlivých firem. (...) Teď ty chlapy přistupovali k tomu flip chartu a totálně mě přehlíželi. Jeden byl vedoucí asi 8 lidí a hrud' se mu dmula tak pýchou. A já jsem přistoupila a načrtla tu strukturu firmy a řekla, no a tady jeden z nich jsem já a mam pod sebou 420 lidí. Ty chlapy málem zkolabovali. Pak jsme hráli různé manažerské hry, negativní rozhovor, otočit argumentaci, pozitivní rozhovor. Bylo to v angličtině, z toho byli samí rodií Angličani, jeden Francouz a já. Ty byli ze mě totálně divoký a říkali, že já jsem na ně moc energická a ta dáma mi říkala, že je fakt ráda, že ty chlapy konečně viděli, že existuje úspěšná ženská, na kterou ty chlapy nemají a že ty chlapy z toho byly totálně špatný. Ženská nebo mužskej a já si myslím, že člověk by měl být především svůj. (Jiřina)<sup>22</sup>*

Milena se podobně jako Jiřina zúčastnila školení, kde byla jedinou ženou. To ji však nijak neomezovalo. Milena popisuje, že školení se zúčastnilo 18 mužů, kteří se však příliš k ničemu nevyjadřovali: „Ty chlapy se z nějakých důvodů báli, aby si to nerozezlili a báli se promluvit“, Milena byla jediná, jak říká: „Kdo tam nějak vykřikoval, ale je to dost výlučná zkušenost. Ale ono je to také dáno mou povahou, tak já jsem dost asertivní.“ (Milena)

Milena je na mužské prostředí zvyklá, stejně dobře se v něm cítila již během studií a plynuly jí z toho spíše výhody než nevýhody. Takto popisuje své dojmy: „Úplně v pohodě a s mnohýma se do ted'ka vídám, tehdy jsem to tak možná nevnímala, ale my tím, že jsme byly jediný holky v oboru, kde byli jenom kluci, my jsme byly princezny, tak oni si s námi kluci i vyměňovali otázky.“ (Milena)

Jana je další respondentkou, která se během vysokoškolských studií ocitla v menšině z hlediska zastoupení žen. Odesly si z nich však méně pozitivní dojmy. Jana cítila, že byla z mužského kolektivu spíše vyloučená. Popisuje, že byla v celém ročníku jediná žena: „Ale teď už se to určitě změnilo, tam byli samí jako mužští kolegové. Oni mezi sebou měli tu síť a oni spolu ty vztahy udržují.“

Z rozhovorů vyplynulo, že ženy vůbec nemusejí své menšinové postavení ve firmách, školách či na školeních vnímat jako hendikepující. Naopak z citací je patrné, že některé z nich mužský kolektiv může motivovat k lepšímu výkonu a asertivnímu chování. I když z poslední citace vyplývá, že se Jana cítila z mužského kolektivu vyřazená. Je tedy patrné a přirozené, že záleží jak na konkrétním kolektivu, tak na samotné ženě, jak se v prostředí cítí a jaké prostředí jí vyhovuje.

## **2. 2. 1. 2. Gender ve způsobu jednání a práce**

---

<sup>22</sup> Všimla jsem, že Jiřina o sobě velmi často mluví v mužském tvaru (př. šéf, manažer), což si myslím, že do jisté míry musí odrážet, jak sama sebe vnímá. Nechci samozřejmě říct přímo jako muže, ale minimálně na ní zřejmě mělo vliv prostředí, ve kterém se pohybuje a její pozice (stereotypně spojovaná s mužskými atributy). Sama však u žen takový styl jednání odmítá.

Ženám jsem pokládala otázky, zda spatřují nějaké rozdíly ve způsobu práce žen a mužů. Vzhledem k tomu, že ženy v ČR dostávají nižší platy než muži<sup>23</sup>, zajímalo mě, zda se nějak liší z pohledu nadřazených jejich způsob práce. Některé respondentky nejprve odmítaly jakékoli genderové rozdíly v tomto ohledu. Odpovídaly, že je to velmi individuální záležitost. Nakonec přesto zmiňují zajímavé rozdíly, v jejich výpovědích se ukazují i různé typy stereotypů.

Martina má ve svém týmu osm mužů a dvě ženy. Na podobné manažerské pozici pracovala již v jiných firmách, takže její zkušenosti se netýkají pouze aktuálního kolektivu. Vidí jisté rozdíly ve způsobu práce mužů a žen, jak sama říká: *„Nechci to zase úplně generalizovat, nicméně ty moje zkušenosti jsou, že ty ženy jsou daleko preciznější a spolehlivější, mnohdy na druhou stranu zase muži mají daleko větší vize a daleko méně se bojí.“* To by se dalo označit za klasický stereotyp, muži je přisuzován větší nadhled a objektivita než ženě. Martina vyjmenovává ještě další genderový stereotyp týkající se opatrnosti žen a podstoupení rizika u mužů: *„U těch žen daleko víc sleduju, že si daleko víc zváží možná rizika, a mnohdy do něčeho nejdou, protože tam těch rizik vidí příliš. Zatímco si myslím, že ten muž o tom zas tak moc nepřemýšlí a klidně riziko třeba podstoupí.“* Martina stejně jako další ženy vyjmenovala nějaké rozdíly, přesto podobně jako jiné ženy zdůrazňuje, že je to velmi individuální záležitost, jakým způsobem, kdo pracuje: *„Já nemůžu říct, že by se mi pracovalo s tou skupinkou líp než s jinou, to vůbec ne, každý je trošičku jinej, já jsem ráda, že tady obě skupiny mám, i když těch žen je pořád málo.“* Zdůrazňuje, že je pro tým obohacující, když jsou v něm zastoupeni jak muži tak ženy. Martina dodává: *„S oběma se mi pracuje velmi dobře a úplně obecně je pro mě nejdůležitější, aby se mnou jednali na férovku. Já si myslím, že fakt je strašně důležitý, aby ta komunikace byla maximálně otevřená.“* (Martina)

Jana spatřuje u žen efektivnější využití času, protože se vzhledem k jiným povinnostem nestíhají věnovat pracovním vztahům i mimo pracovní dobu.

*Já si myslím, že se ženy jakoby rychleji dohodnou, víc si možná váží času a nechodí tolik na pracovní obědy, radši se sejdou, řeknou si co je třeba a hledají jak se k tomu řešení rychle a efektivně dostat. Samozřejmě to může být jinak, že diskutujete a nedostanete se k tomu. Obecně bych řekla, že je to rychlejší a efektivnější.* (Jana)

Milena, jak bylo patrné v předchozí části, se cítí dobře v mužském kolektivu. Na otázku, s kým raději jedná nejprve reagovala: *„Je mi to úplně jedno.“* Ale poté připustila, že je pro ni snazší jednat s muži. Milena tvrdí, že se s muži umí lépe domluvit: *„V podstatě se dají říkat věci na přímo, někdy s těma ženskajma se musí volit taktiky, u těch chlapů mi přijde, že je to snazší.“* (Milena)

Milena popisuje rozdíl mezi muži a ženami: *„V podstatě jsou jiný, každý má jiný dovednosti, kompetence, předpoklady, ale já nevidím rozdíl mezi mužem a ženou v kvalitě, ale to má i každá osobnost, nikdo není horší, nikdo lepší. Věřím v ty rozdíly, prostě jsou, fyzicky jsou, čili já nejsem*

---

<sup>23</sup> V roce 2004 ženy vydělávaly v průměru o 3700 Kč méně než muži (Ženy a muži v datech 2005).

*žádná feministka, ale pro ty rovný příležitosti se tady dělá hodně málo.*" Z této citace je patrné, že Milena se velmi distancuje od feminizmu, přestože je sama emancipovanou a nezávislou ženou.

Jiřina se ze všech respondentek nejvíce bránila kategorizování a rozdělování zkušeností na základě pohlaví: *„Já ráda jednám s chytrými lidmi a nezáleží na tom, jestli jsou to muži nebo ženy.“* Popisuje chování některých manažerek: *„Jsou manažerky, které jsou úplně super, protože zůstaly ženami. Pak máte určitou kategorii manažerek, které se jakoby distancují od těch ostatních manažerek, protože mají pocit, že když se budou chovat jako muži, že uspějou.“* Jiřina dodává, že od takového způsobu jednání se ona sama hodně distancuje a nepovažuje ho za úspěšné.<sup>24</sup>

Položila jsem jí otázku, jaký je důvod takového chování. Jiřina to vysvětluje jejich nejistotou: *„Ale je to tím, že si ještě nejsou jistý v kramflekách, nebo jako to máte jako u spousty mladých manažerů a jsou fakt mladý, všimněte si, že oni mají tu tendenci chovat se zcela korektně, hulvátsky, křičej.“* Jiřina je přesvědčená: *„že se v té roli necejtí, protože se necejtí komfrontně v roli, kterou začali hrát příliš brzo.“* Opět zdůrazňuje, že nejdůležitější je, aby se člověk držel vlastního stylu chování a myslel pozitivně.

Natálie obecně zahrnovala rozdílnou zkušenost s ženami a muži do svých odpovědí, aniž bych jí k tomu musela pokládat doplňující otázky. Tak například muže dělí na „muže muže“ a „muže zženštlé“. Natálie říká: *„Ti muži zženštilí tu ženu akceptují, ale někdy samozřejmě narazím na muže, kdy žádná ženská aura, kterou já bych chtěla nebo mohu vyzařovat, nepomůže.“* Natálie si myslí, že ženy stmelují kolektiv, takto popisuje jejich vlastnosti: *„Ženy jsou méně ješitné, nenosí oštěp a neválcí rády. Jsou zárukou neútočení a jsou více empatické.“* (Natálie)

Natáliin popis vlastností žen je kombinací stereotypní představy, že ženy jsou primárně zaměřené na vztahy (Chodorov, Gilligan in Giddens 1999) a tzv. teorii člověka-lovce<sup>25</sup>, tedy funkcionalistické teze o evolučním původu a vývoji genderových vztahů (Renzetti a Curran 2003). Tento způsob vysvětlování „přirozenosti“ genderových rolí je bohužel oblíben u velké části populace. Natálie se obdobným způsobem vysvětluje vztahy na pracovišti i v rodině.

Některé ženy vnímají genderové rozdíly více než jiné. Nejvýrazněji se v tomto ohledu vyjadřovala Natálie, u jiných žen bylo nutné číst více mezi řádky.

### **2. 2. 1. 3. Ženy ve vedoucích pozicích**

Mohou být ženy dobré manažerky? Citace, které uvádím jsou shrnutím odpovědí na tuto otázku.

Jiřina se v souladu s dalšími výroky odpověděla velmi generalizujícím způsobem: *„Já jako nevím, ženská, mužskej, já myslím, že určitě manažerky dobrými budou, možná někdy i jsou lepší.“* Jiřina si myslí, že aby jak ženy tak muži byli dobrými manažery, tak je důležité, aby působili ve smíšených týmech. Jiřina zdůrazňuje: *„Tým je dobrej když je pestrej. Stejně jako si myslím, že je*

<sup>24</sup> Atributy vedoucí pozice korespondují s mužskými vlastnostmi. Jelikož neexistuje vzor chování pro ženy ve vedoucích pozicích, musejí si hledat individuální způsoby vedení. Pro některé ženy je řešením právě přejetí mužského chování, to však okolím bývá vnímáno negativně až agresivně (Ruderman a Ohlott 2002).

<sup>25</sup> Toto pojetí je však podle Renzetti a Curran vytrženo z kulturního kontextu, je nepolitizující a nehistorizující, přehlíží jak otázky moci, tak strukturální příčiny genderové nerovnosti ve společnosti. (Renzetti a Curran 2003).

*špatně, když jsou v manažerském týmu pouze muži, tak si nedovedu představit, že by tam byly jen ženy."* (Jiřina)

Jana je přesvědčená, že ženy jsou skoro lepšími manažery, než muži: *„Musí jakoby zorganizovat, skloubit spoustu věcí. Ale mohou se na druhou stranu dostávat jakoby do role, že se na ty své podřízené dívají jako děti, že tam promítají nějaké jakoby rodinné vztahy."* Podobně jako v předchozí části Natálie, Jana hovoří o důrazu žen na vztahy, které ženy promítají do pracovních vztahů: *„Jsou tak zvyklé vést své děti, nebo nejsou emocionálně doceněny v rodině, nemůžete oddělit to osobní a firemní, to úplně nejde."* (Jana)

Natálie si myslí, že žena má na vykonávání manažerské pozice větší dispozice, než muž. Potvrzuje teorii zaměření žen na vztahy: *„Já si myslím, že dokáže více citlivěji reagovat na potřeby lidí, dokáže motivovat více ty lidi, skloubit ty lidi do takové týmové práce, dokáže vytvořit team spirit. Nemá potřebu nadřazenosti, jako muž nad mužem se kolikrát nadřazuje."* (Natálie)

Všechny respondentky tedy zastávají názor, že ženy mohou být nejen stejně dobré jako mužští manažeři, ale možná i lepší. Ženy se nejprve mezi muži musí prosadit a poté, pokud mají rodinu, tak ve většině případech musejí zvládat i péči o ni. Tato názorová shoda, není zrovna překvapivá, vzhledem k tomu, že jsou tři z nich úspěšné manažerky a další dvě úspěšné podnikatelky

#### 2. 2. 1. 4. **Bariéry pro ženy**

Výzkumy ukazují, že se ženy obecně ve firmách setkávají s různými typy bariér počínaje vstupním pohovorem a konče marnou snahu postoupit ve firemní hierarchii nahoru. Jiřina, Natálie a Martina mají za sebou léta zkušeností a dostaly se firemní hierarchií až na vrchol kariérního žebříčku, setkaly se s nějakou formou diskriminace?

Ženy obecně mluvily o svých zkušenostech velmi pozitivně, přesto několik z nich přiznalo, že se přímo setkaly s různými typy překážek, jedna z nich byla bariéra zvaná skleněný strop (Renzetti a Curran 2003), další bariérou je vytváření mužských neformálních aliancí („old boys network“) (Dudová 2006).

Jiřina má obecně velmi pozitivní přístup, nepřipouští si nějaká omezení a odmítala kategorizování na základě pohlaví, jak jsem již zmínila. Proto jsem předpokládala, že ona se s žádnou formou diskriminace nesečkala. K mému údivu však popisuje přesný příklad tzv. skleněného stropu.

*M: „Vidím, že u vás s kategorizováním na základě muž, žena neobstojím, vy jste například nesečkala s tím, že byste měla jako žena stěžejní přístup k zaměstnání?"*

*J: „Setkala, setkala jsem se, ale já myslím, že ten člověk je chudák. Setkala, setkala, jsem s tím, že jsem dělala na jednom velkém projektu, ne v této firmě, který jsem úspěšně dořídila. Pozval mě před představenstvo a poděkoval mi. A on mě poté sundal z funkce s tím, že dokud bude on šéfovat firmě, tak tam budou pořád principy Rakouska-Uherska. Ale on byl generální*

*ředitel, takže měl pravdu. Ale to nechci generalizovat, já se omlouvám za ten výraz, ale na hlupáka narazíte vždycky všade." (Jiřina)*

Podobnou zkušenost popisuje Martina, té však nebyl naopak udán důvod, proč nebyla povýšena a proto si z toho vyvodila, že hlavním důvodem byl fakt, že je žena.

*Kdysi jsem aspirovala na vyšší pozici, a nevím může to být můj subjektivní postoj nebo názor, ale měla jsem pocit, že ty mé šance byly oproti těm mužům daleko nižší. A nedostala jsem dostatečné vysvětlení na to, abych si myslela, že jsem horší. Nedokázali mi to vysvětlit, proč si vybrali toho a ne mě, ale protože se mi toho vysvětlení nedostalo, ve mně to zanechalo dojem, chceme tam chlapa a ne ženskou. (Martina)*

Jev mužské soudržnosti je poměrně častý nejen během studií (jak bylo rozvedeno v části o pracovním prostředí), ale i později v zaměstnání. Ženy tyto aliance omezují, protože svůj čas nemají v úmyslu protahovat společnými aktivitami se svými obchodními partnery nebo kolegy. Bohužel však jak vyplývá i z následujících citací, během aktivit mimo pracovní dobu bývají uzavírány důležité smlouvy nebo přijímána klíčová rozhodnutí. Jiřina ten jev popsala velmi výstižně a označila ho za klíčový v rozdílech mezi manažery a manažerkami. Tato citace by mohla být uvedena také v genderových rozdílech ve způsobu práce.

*Já si myslím, jedna věc je přece jenom, vy jste se ptala, v čem se liší muži a ženy manažerky, já myslím, že je jeden velice důležitý rys a že to je jeden rys, proč ty ženský tak úspěšný nejsou. Ty mužský drží při sobě, strašně při sobě, v tom smyslu, že skončí porada a oni si řeknou hele, zajdeme na pivo a probereme to. Ženská když odejde v sedm hodin z práce, já když tady skončím, tak už nikam na squash jít nechci, já chci jít domů a chci jít na procházku se svým jezevčíkem. Já si myslím, že spousta takových těch aliancí a pozitivních podmínek pro další růst a podporu vzniká na základě těch neformálních kontaktů mimo pracovní dobu a obecně si myslím, že ženy a to platí i o mně, mně nevadí být 12 hodin v práci, pokud je to důležitý, abych tady byla, tak já tady budu, ale můj volný čas, je můj volný čas. A tohle to pro ty chlapy, prostě jako pro ně ještě se sdružovat po tý práci, je důležitý, dělat tyhle ty aliance. V tom je podle mě největší problém. (Jiřina)*

Z uvedených částí rozhovorů je patrné, že ačkoli si to některé respondentky odmítají připustit, ve firemním prostředí se značně projevuje genderová stereotypizace.

## **2. 2. 1. 5. Prorodinná opatření**

V ČR stále nejsou zaměstnavateli příliš nabízena a zaměstnanci využívána prorodinná opatření jako je flexibilní pracovní doba, poloviční úvazek, sdílení místa jako je tomu například ve Skandinávských zemích. Jaké zkušenosti mají respondentky?

Ukázalo se, že větší společnosti a nejlépe ty, které mají pobočky po celém světě, poskytují nejvíce prorodinných opatření.

*To musím říct, že firma má v tomhle docela dost benefitů. Když žena od nás odchází na mateřskou dovolenou, tak se jí na celou dobu té mateřské dovolené nechává auto, počítač i telefon. Ona nadále je naprosto mobilní a komunikativní a je to jen na ní do jaké míry se chce zapojit, to je jedna obrovská výhoda. Samozřejmě jsou tu výhody nebo ne výhody, ale věci dané ze zákona, jako držení pozice, atd. to je přístup firmy, že berou, že ta máma má nějaké limity, v tom, že třeba potřebuje odejít zrovna tolik a tolik vyzvednout to dítě ze školky, to jsme dokonce uvažovali o tom, že bychom udělali nějakou smlouvu, nebo sehnali nějakou školku, která by byla blízko, že by tam ty mámy měly děti jakoby blízko po ruce, nakonec jako k tomu nedošlo z mnoho různých příčin, ta snaha tady pomoci těm mámám si myslím, že je maximální. To už vychází z korporace, naší mateřské organizace Na druhou stranu to vytížení v té firmě je takový, že najít ten balanc té rodiny, když už se člověk jakoby vrátí k té mateřské a ta máma jde pracovat na plný úvazek, je to pro tu mámu obtížný. (Martina)*

Jiřina zdůrazňuje, že firma v tomto ohledu má ještě rezervy. Dodává však, že v tomto směru probíhají změny, což je samozřejmě pozitivní.

*My umožňujeme sdílet jedno pracovní místo dvěma ženami na mateřské. Nemají tady příliš problém se vracet zpátky. Je problém trochu se zkrácenými úvazky, ten provoz to jako to moc nejde. Tady spousta věcí, ještě je třeba zlepšit, pořád těch manažerek moc není. tady se hodně věcí mění, je tady všeobecná shoda, začíná se dělat program diversity tady běží. Hodně věcí se mění... Samozřejmě to zdaleka není ideální. Ale něco běží, něco se dělá. (Jiřina)*

Naopak menší firma, kterou jedna z respondentek řídí, nenabízí žádné výhody ženám s dětmi, ba je přímo diskriminuje. Zajímalo mě, zda by nějaké výhody, když byla mladší neuvítala. Natálie mi odpověděla, že si to vždy dokázala zařídit i bez nějakých pracovních výhod.

*Ne, my žádné výhody neposkytujeme. Žen je ve firmě minimálně a já dám radši přednost chlapovi, který mi neodejde na mateřskou nebo nebude vyzvedávat děti ze školky. Ne, žádné výhody neposkytujeme. (Natálie)*

Bohužel jsem měla možnost posoudit do jaké míry firmy využívají tato opatření pouze v rámci tří firem. Překvapivé je především stanovisko Natálie, která vždy musela hledat kompromis mezi zaměstnáním a rodinou, zároveň však jako generální ředitelka tato opatření ve své firmě zcela

ignoruje. Zdá se, že uznává tzv. teorii kapitálu, tedy že ženy jsou primárně zaměřeny na rodinu a do práce se investují méně, než muži (Renzetti a Curran 2003).

U žen věnujících se konzultantské činnosti a tedy i podnikatelek se ukázalo jako ideální, že si žena může organizovat práci sama. Tedy rozhodnutí kolik času chce věnovat rodině a kolik prací je pouze na ní. Výhodou je flexibilní pracovní doba a jednorázová práce na zakázkách.

## **2. 2. 2. Skloubení rodiny a kariéry**

Tato problematika představuje hlavní část mé práce. V této části se zabývám vlivem dětí na zaměstnání, dělbu práce v domácnosti mezi partnery, vzorci z orientačních rodin, jejich vlastními rodinnými vzorci a strategiemi, placenou výpomocí a volným časem respondentek.

### **2. 2. 2. 1. Typy rodin**

V této části jsem vymezila, o jaký typ rodiny se z hlediska pojetí kariéry jedná. Otázkami orientovanými na domácnost jsem měla za cíl zjistit, jaké bylo rozdělení rolí v péči o domácnost v jejich orientační rodině a jak tomu bylo v orientační rodině jejich manželů. Vycházela jsem z hypotézy, že flexibilita rolí v rámci dělby práce je hlavně ovlivněna výchovou a vzorem v orientační rodině. Pokud role v původní rodině byly genderově jednoznačně rozdělené, zpravidla to tak nebývá ani v nově založené rodině (Maříková 2000).

Bohužel dvě ženy vůbec netušily, jak to v rodině partnera vypadalo. V jednom případě to bylo podmíněné tím, že rodiče manžela respondentky zemřeli, když byl mladý. V dalším případě se mi tato otázka vzhledem k úmrtí manžela respondentky zdála nevhodná. Ze zmíněných důvodů jsem se nakonec rozhodla porovnávat rozdělení rolí v aktuální rodině pouze s rozdělením rolí u rodičů respondentek, nikoli též partnerů, což je bohužel velmi jednostranné.

Rodinu každé z žen jsem přiřadila podle typologie rodiny dle Iva Možného do kategorie **rodiny dvoupříjmové, dvoukariérové nebo dvuosobní kariéry** (Možný, 1999).

### **Dvoupříjmová rodina**

Jako první uvádím typy dvoupříjmových rodin, jelikož se jedná o nejrozšířenější typ rodiny jak v ČR, tak na Západě. V rámci tohoto typu rodiny je zaměstnání obou partnerů důležitým zdrojem obživy a životní úrovně rodiny, ale nepředstavuje nutně zdroj osobní identity (Možný 1999).

Do této kategorie jsem zařadila rodiny dvou respondentek, Natálie a Jany. I když jak uvádím na závěr této kapitoly, toto rozdělení je ve zmíněných dvou případech pouze orientační, protože rodina Natálie, ani Jany do vymezených tří typů úplně nezapadá.

Natálie vyrostla v rodině, kde bylo rozdělení rolí mezi rodiči velmi nerovnoměrné: *„Bylo to takové rozdělení, matka udřená upracovaná, hodně se věnovala té domácnosti a málo s námi mluvila.“* Natálie má pocit, že dominantnější roli měla její matka, sice ne na intelektuální úrovni, ale rodinu zabezpečovala materiálně: *„Otec bohémský a výchova šla trochu stranou, my jsme se tak trochu*



*vychovávali sami. Otec nedělal nic a matka dělala všechno.*" Natálie zdůrazňuje, že se jednalo o starý model rozdělení rolí: „*Matka nakupovala, žehlila, vařila, vyvářela, zároveň pracovala ve fabrice.*”

Přestože Natálie označila tento model rodiny za starý, od její vlastní rodiny se tento model, co se týče rozdělení rolí příliš neliší. Natálie byla dlouhou dobu na mateřské dovolené a později pomáhala manželovi v budování jeho vlastní kariéry. V té době byl její manžel hlavním živitelem rodiny. Asi před deseti lety se situace změnila a Natálie nastoupila na pracovní trh, nejprve na pozici asistentky, poté několikrát změnila firmu a postupně se vypracovala na pozici generální ředitelky. Manžel začal pracovat na méně významném místě. Natálie se tím pádem stala hlavním zdrojem financí pro rodinu. Avšak překvapivě se dělba práce v domácnosti dle slov Natálie skoro nezměnila: „*Můj manžel má pocit, že bychom měli víc chodit do společnosti, že bychom měli zvat přitele v podstatě to, co jsem dělala dřív, když manžel byl v diplomatických službách, vítat hosty a hovořit několika jazyky.*” Natálie zvládala být jak ženou v domácnosti, tak ženou na úrovni, druhou dámou ambasády: „*Prostě všechny ty události kolem, aby bylo doma vždycky uklizeno, uvařeno. On by si přál, abych si v podstatě v tom pokračovala, aby bylo uklizeno, uvařeno.*” (Natálie)

Otázkou je do jaké míry je, aby doma bylo uklizeno a a důležité pro Natálii a do jaké míry je to důležité pro jejího manžela, nebo si to dle Natáliin slov její manžel přeje. Z výzkumů Maříkové vyplývá, že jedním z faktorů, který ovlivňuje dělbu práce v domácnosti jsou odlišné představy mužů a žen<sup>26</sup>. (Maříková 2000).

Natálie očekávala, že po tom, co se začala věnovat kariéře jí manžel více podpoří:

*Musím říct, že já nemám to zázemí, aby mě partner jakoby chápal. Tím, že řídím rodinu, materiálně rodinu zabezpečuji, nestalo se to, že prostě ten manžel by se mi snažil vytvořit optimální prostředí, abych já mohla vykonávat tu práci.(...) Nikdy jsem nepřestala být matkou, manželkou, kuchařkou, ale současně jsem si k tomu přibrala, tak velký sousto, že jsem generální ředitelkou, že řídím 48 lidí. Ten manžel nikdy nepochopil, jak je náročné to zaměstnání vykonávat. Možná některé manažerky si to dokážou tak jako vychovat to svoje prostředí. Já nemám to prostředí. Nemám zázemí, aby mě někdo rozmazloval. Vůbec nic se nezměnilo, akorát, že manžel vystoupil z toho kolotoče, ale prostě vzal jako fakt, že dřív vydělával peníze on, když jsem já byla na mateřské, ale teď si vůbec neuvědomuje, že já jsem mu vytvářela podmínky, aby on to zaměstnání mohl vykonávat, on jenom vykonával svoji práci. On se o tu rodinu nikdy nestaral, ani o děti, výchovu, studia, zkoušky. On jenom chodil, měl připravené oblečení, čisté oblečení, jídlo, vitamíny, aby byl, aby mohl tu náročnou práci vykonávat. Prostě já tohleto, to se mi nikdy nepodařilo.*(Natálie)

Natálie přiznává, že ji absence rodinné podpory velmi znesnadňuje vykonávání její pracovní funkce. Tento rodinný model je klasický. Natálie odešla na mateřskou dovolenou, s každým dítětem zvláště a potom opět nastoupila do zaměstnání. To zapříčinilo jak přerušování její profesní kariéry, poté

---

<sup>26</sup> Mužova představa o úklidu se od představy partnerky může dost lišit. U žen se objevuje vyšší náročnost na pořádek a kvalitu fyzického a materiálního prostředí (Maříková 2000).(viz teoretická část kapitola 1. 3. 5.)

postupně převzetí veškerou péče o domácnost, což jak vyplývá z teoretické části, přispívá k následnému udržení genderovým stereotypům dělby práce (Křížková 2005).

Další rodinou, kterou jsem zařadila do kategorie dvoupříjmových rodin, představuje rodina Jany. V této rodině měl otec vzdálenou roli, matka vše zajišťovala a měla v rodině hlavní slovo. „*Mám tři sestry mladší, jsem nejstarší, maminka s námi převážně byla doma, ale měla různá zaměstnání, které nevím, jestli ji uspokojovaly, ale hledala spíš nějakou časovou flexibilitu a nějaký příjem.*“ Otec Jany byl dlouhodobě v zahraničí, takže jeho role byla spíše vzdálená. Rodina otce vídala jednou, dvakrát za rok. Její matka zajišťovala chod domácnosti a otec je finančně zabezpečoval. Jana na otázku ohledně většího slova v rodině dodává: „*Maminka měla také hlavní slovo. Já do jejich vztahu tolik nevidím, ale nemůžu říct, že by jí řídila striktně, bylo to tím, že spolu tolik nemluvili.*“ (Jana)

Jana je vdaná 4 roky, s manželem mají první dítě, které dlouhou dobu nemohli počít. Jana je aktuálně na rodičovské dovolené a zároveň pracuje většinou po večerech, navíc si vymezí vždy jeden den v týdnu ke schůzkám. Manžel pracuje v oblasti informatiky a má v této době vyšší příjem než Jana. Před rodičovskou dovolenou Jana vydělávala více. Z hlediska rozdělení rolí by si Jana přála, aby se manžel zapojoval více do domácích prací a péči o dítě:

*Já bych si představovala, že se nám podaří nějak sloučit tu péči o syna. V průběhu dne je většina té péče na mně. Ono se to jakoby mění s věkem toho dítěte. V průběhu toho prvního roku a si vzal kočárek a šel s ním na procházku, ale pro něho to určitě není taková zábava... Ta žena možná jakoby vycítí třeba víc. Ted' vlastně si spolu neuvěřitelně vyhraji, je vidět jak se syn těší, až přijde táta z práce. Jsem si říkala, proč to dítě tak brzo ráno vstává? Proto aby si s tím tátou hodinu hrál. Ale zase ráno mezi půl sedmou a osmou nepojedete nikam na schůzku. Z tohoto důvodu bych si představovala lepší skloubení, ale že prostě jsem zatím ten model nedoladili, nenašli úplně.* (Jana)

Jana zdůrazňuje, že na řadu věcí musí manžela upozorňovat. Vlastně i když manžel něco dělá, musí ho o to nejprve poprosit nebo mu to vysvětlit. Jana to popisuje takto: „*Já si myslím vůbec, že jakoby obecné očekávání, že muži ví, co mají dělat, nebo ví, co vy si myslíte, je pro ně hrozně složité, že je mnohem jednodušší si říct, co přesně potřebuju, aby se stalo. Nemůžu říct, že by nebyl iniciativní. Ale je lepší si říct, o věci, který prostě potřebuju.*“ (Jana)

Jany zkušenost tedy přesně odpovídá jevu, který vyplynul z výzkumů zmíněných v teoretické části. Tedy, že muži často sebe vnímají jako ty, kteří ženě pouze vypomáhají. I v případech, v kterých mají muži pocit, že pomáhají stejnou měrou, jim partnerky musí většinou říci, co a jak mají udělat (Maříková 2004; Renzetti a Curran 2003).

Jana s manželem jsou stále ve fázi hledání ideálního modelu dělby práce v domácnosti. Pokud bych tento vzorec porovnávala s Jany původní rodinou, tak se opět příliš neliší. Hlavní slovo má Jana a domácnost řídí opět ona. Nicméně je nutné zdůraznit, že Jany matka řídila domácnost, protože to byla nutnost, její manžel nebyl po většinu roku přítomen. Stejně tak Jana je nyní na rodičovské dovolené a jaké bude jejich rozdělení rolí po skončení tohoto období by bylo pouhou domněnkou.

Z výzkumů zmíněných v teoretické části však vyplývá, že právě odchod žen na mateřskou dovolenou a postupné převzetí veškeré péče o domácnost ženou přispívá k následnému udržení genderovým stereotypům dělby práce (Křížková 2005). Jana využívá také vnější výpomoc hospodyně, což není v české společnosti zatím běžné a domnívám se, že u ženy na rodičovské dovolené je to spíše neobvyklé. Z rozhovoru vyplývá, že o nastavení ideálního modelu dělby práce pro svou rodinu dost přemýšlí, takže snad s manželem najdou vhodný kompromis.

### **Dvouosobní kariéra**

Tento model rodiny je založen na předpokladu, že pár se rozhodne podpořit kariéru pouze jednoho z nich. Neznamená to, že jeden z partnerů zcela obětuje své pracovní ambice, pouze je ale klade až na druhé místo (Možný 1999). Do této kategorie rodin jsem zařadila rodiny dvou respondentek, Jiřiny a Mileny.

Jiřině manžel umožnil, aby se naplno věnovala kariéře tím, že se staral o děti a zastal domácí práce, vzhledem k tomu, že Jiřina měla časově náročnější povolání a byla hlavním zdrojem příjmů pro rodinu. Přesto se nevzdal své kariéry a zároveň se věnoval vědecké práci. Její synové nyní berou jako samozřejmost, že žena má být úspěšná.

Jiřina vyrůstala v klasické rodině, jak sama říká: *„Typická průměrná rodina, padesátá, šedesátá léta. (...) U nás do 18 let byla babička a ta se starala, pak jsem se odstěhovala. Rodiče chodili do práce a babička se starala. Nikdo z nich neměl hlavní slovo. Nezažila jsem, oni na to byli moc líní. Oni neměli tu potřebu, že by jeden z nich chtěl dominovat.“ (Jiřina)*

Její vlastní rodina funguje na podobném principu, s manželem měli vztah založený na domluvě a vzájemném respektu: *„Až lidi pochopí, že manželství není boj kdo z koho, ale o tom se dohodnout. My jsme se s manželem dokázali vždycky výborně dohodnout.“* Jiřiny manžel se věnoval vědecké činnosti, ona byla hlavní živitelkou rodiny. Jiřina cituje svého manžela: *„Jen hezky pracuj v bankovníctví a já budu pracovat na překladech a říkal dětem, na maminku musíte být hodní, ona vydělává peníze. Za socialismu byla mateřská plně placená 6 měsíců (...) jsem šla vždycky na mateřskou a pak jsem šla zase do práce. Ano, on vědecká kapacita, se staral o chlapečky. Ale chlapečkové na to dodneška vzpomínají.“ (Jiřina)*

Jiřina, jak sama říká je atypický příklad, vzhledem ke zkušenostem jiných žen, které slýchává. Jejich rozdělení rolí s manželem v péči o děti a domácnost se zdá naprosto ideální. Jejich role byly zcela zastupitelné. *„Když jsem jela já do zahraničí, tak on vařil a tak se o tom nebavilo. Když měl odjet on na přednášku, tak jsem si to zařídila, přijela jsem domů, vařila jsem já, protože on měl šanci přednášet v zahraničí. Ale to je o tom, se umět dohodnout. A dneska kluci to pak berou jako samozřejmý, protože přece ženská musí být chytrá a úspěšná.“ (Jiřina)*

Jak vyplývá z výzkumů Hany Maříkové faktická zastupitelnost rolí je velmi výjimečná a ve většině domácností je spíše nedosaženým ideálem (Maříková 2000).<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> S touto respondentkou bylo poměrně těžké dělat rozhovor. Hovořila v dlouhých monozích a téměř nebylo možné ji dostat do nějaké osobnější roviny. Stejně jako bylo nevhodné pokládat velmi detailní otázky ohledně jejího zemřelého manžela. Ze všech

Další rodinou, kterou jsem přiřadila do kategorie dvouosobní kariéry je rodina Mileny. U Mileny vzhledem k tomu, že jeden z rodičů byl těžce nemocný se rozdělení rolí v péči o rodinu těžce posuzuje. Milena své rodiče popisuje takto: *„Maminka lékařka po nočních, tatínek učitel na VŠ, ale nepraktickej. Tatínek neuměl vařit.“* V Mileny případě těžké mluvit o rozdělení rolí: *„Protože tatínek byl těžce nemocnej, tak se nedá pak hovořit o rozdělení rolí, oni vždycky vystupovali jako pár.“* Milena otce vnímala jako vědce, který věčně něco sepisoval a brala maminku jako tu hlavní. Teprve později jí došlo, jak říká: *„Že on tu maminku neuvěřitelně kočíroval, protože ona všechno řídila, my jsme zjistily až zpětně, že to tak nebylo, že ten tatínek tu maminku fakt usměrňoval.“* (Milena)

Milena jako jediná z respondentek nevyužívá služeb hospodyně, o domácnost se stará nejen manžel, ale i děti a babička. Funguje u nich systém rozdělení úkolů: *„Manžel, to se nedá říct, že pomáhá, on mnohé ty věci dělá víc než já. Pochopitelně když já jsem pryč, tak já nemůžu prát a dělat takovýhle věci. Tak přijdu a je tam vypráno, ony tam nečekaj ty hory prádla na mě.“* V této rodině funguje podobný systém zastupitelnosti rolí jako u Jiřiny. *„Doma obecně tráví více času manžel, když jsem pryč, tak se stará on. Když jsem v Brně, tak jsem to víc já, protože on má všelijaké sporty.“* Milena zdůrazňuje, že to mají jinak rozdělené, než je to obvyklé u jiných rodin. *„Dejme tomu jsou věci, které já nedělám a jsou věci, které on nedělá, on skoro nevaří a když byly děti menší, tak vždycky něco rozmrazil z mrazničky a teď prostě jdou do restaurace na oběd a on jediný jídlo, který umí jsou řízky.“* A jsou naopak domácí práce, které nedělá Milena: *„Já vůbec nežehlím, vůbec neperu, v poslední době uklízí dcera, už dobře dva, tři roky, o trávník se stará jenom a výhradně syn.“* Systém zastupitelnosti rolí je však ještě doplněn o výpomoc ze strany dětí a dokonce babičky, tedy celá rodina participuje v péči o domácnost. Milena to popisuje takto: *„Každý z rodiny má nějaké úkoly. On leccaké věci, který by leccaký chlap nedělal, tak on dělá. On umí vyžehlit, ale to nedělá, dělá to babička.“* Milena se považuje za dominantnější v páru a také výrazně více vydělává. Její manžel je regulérním zaměstnancem s průměrným příjmem.

## **Dvoukariérní rodina**

Rodina Martiny je typickým příkladem dvoukariérní rodiny. Rozhodující se u těchto úspěšných párů ukázala strategie organizace chodu domácnosti, která díky zvýšeným dvojitým příjmům bývá doplňována placenou výpomocí (Možný 1999). Placená výpomoc je také pro tuto rodinu naprosto zásadní.

Rozdělení rolí v Martiny původní rodině je klasické z hlediska dělby práce: *„Táta hodně času trávil se mnou a s bráchou. (...) Hodně se věnoval tomu, aby nějak zveleboval náš domek, máma zase se hodně věnovala tomu abychom měli dobrý jídlo, abychom měli co na sebe.“* Větší slovo v rodině měl Martiny otec: *„No tak, neřeknu, že výrazně větší možná o něco větší, jinak můj táta, na druhou*

---

respondentek byla nejméně otevřená. Je proto také těžké posoudit, jestli v její rodině bylo vše opravdu tak ideálně uspořádané, jak ona tvrdí nebo zda se jedná o absenci upřímnosti a prezentování „nejvhodnější verze“.

*stranu toho jakoby nezneužíval použil toho slova, jen když to bylo naprosto nutný, táta je obrovské demokrat a většinou nechal věci na nás." (Martina)*

Martina zastává pozici středního managementu a její manžel je generálním ředitelem stavební firmy. Oba dva jsou velmi časově vytíženi. Odchází z domu v osm ráno a oba se vrací kolem osmé večer. O jejich osmiletého syna se stará chůva. Dělbá práce a rozdělení moci je u Martiny téměř shodné jako u jejích rodičů. S manželem se sice na všem nejdříve dohodnou, ale konečné slovo zůstává na manželovi. Stejně tak rozdělení rolí je obdobné, Martina zastává většinu tzv. ženských prací jako je vaření a uklízení, její muž se stará o zahradu a o úpravy v domě. Stejně tak Martina zdůrazňuje, že přestože si platí hospodyně na plný úvazek, stále jí zbývá poměrně dost starostí s péčí o syna a domácnost. Martině vadí, že se u většiny domácích prací apriorně předpokládá, že je bude vykonávat ona, přestože mají s manželem stejně náročné zaměstnání.

Všechny získané informace o této dvoukariérové rodině, jsou naprosto shodné s charakteristikou těchto rodin u Maříkové. Ženy z dvoukariérových rodin mají odlišné priority než ženy z jiných skupin. Soustředí se více na zaměstnání, jsou pracovně vytíženější, bývají lépe platově ohodnocené a nevěnují domácnosti tolik času a práce jako ženy, které se nezaměřují na svou kariéru. Naopak u mužů se jejich participace na starosti o domácnost od jiných mužů téměř neliší (Maříková 2000).

Je třeba zdůraznit, že některé rodiny zcela nezapadají do této typologie rodiny podle Možného. Toto rozdělení je zevšeobecněné a už vůbec skutečnost, že ženy jsou kariérově úspěšné a jak jsme viděli v citacích ve třech případech úspěšnější, než jejich partneři, není zcela obvyklá. Tyto ženy patří v naší společnosti k menšině. Přesně této typologii rodin odpovídá typ rodiny dvouosobní kariéry u Jiřiny a Mileny a typ dvoukariérové rodiny u Martiny.

Typ dvoukariérové rodiny je ve společnosti velmi málo rozšířen (Možný 1999). Ale jsem přesvědčena, že ještě méně rozšířený je typ rodiny dvouosobní kariéry, v rámci které je tím, kdo klade své kariérové ambice na druhé místo, je muž.

Přiřazení Natálie i Jany do typu dvoupříjmové rodiny je sporné. Pro Natálii je totiž její zaměstnání zdrojem seberealizace, což by neodpovídalo tomuto typu rodiny. Ale tato rodina se nedá ani zařadit do kategorie dvouosobní kariéry, protože jí manžel příliš nepodporuje.

U Jany je přiřazení do typu dvoupříjmové rodiny také určitým kompromisem. Jana je na rodičovské dovolené a přesto vydělává, avšak hlavním živitelem je aktuálně manžel. Proto by se dalo uvažovat o kategorii dvouosobní kariéry. Nicméně to je podmíněné aktuální situací péče o dítě.

Co se týče teorie přejímání podobného vzorce dělby práce v domácnosti od rodičů, jak jsem již zmínila, nemohla jsem provést srovnání do takové míry, jak jsem si na začátku výzkumu představovala, vzhledem k již zmíněným okolnostem. Jelikož v tomto ohledu hledisko partnerů nebylo zohledněné, uvádím toto srovnání spíše pro zajímavost.

## **2. 2. 2. 2. Osobní preference**

V této části vycházím z rozdělení preferencí dle Catherine Hakim, která tvrdí, že pracovní a soukromé sféry jsou neslučitelné a záleží pouze na osobních preferencích, kterou ze dvou sfér si jedinec zvolí jako hlavní. Ženy jsou podle této autorky ve svých preferencích jednotné, záleží pouze na jejich osobních hodnotách a přístupu k životu. Na základě těchto preferencí rozděluje ženy na tři kategorie. **Ženy zaměřené na domov a rodinu, ženy zaměřené na práci a ženy adaptabilní**, které se pohybují mezi těmito sférami a záleží na období, kdy dávají přednost jednomu nebo druhému (Dudová in: Křížková 2005).

### **Ženy adaptabilní**

Nesouhlasím s Catherine Hakim<sup>28</sup> v tom, že se jedná o neslučitelné sféry. Respondentky se rozhodly zvládat obojí, dělají tak mezi rodinou a zaměstnáním určitý kompromis, proto jsem všechny respondentky zařadila do skupiny **žen adaptabilních**. Zároveň se však jejich preference v průběhu života mění. Rozdělení C. Hakim jsem proto využila, i když trochu jiným způsobem, protože je přehledné.

Respondentky jsem ještě v rámci skupiny žen adaptabilních rozdělila podle aktuálních priorit. Je nutné však brát v úvahu, že každá z žen z výzkumného vzorku se nachází v rozdílné fázi života, proto toto rozdělení mapuje pouze aktuální preference. Starší ženy, které mají již dospělé děti, mohou celou situaci skloubení kariéry a rodiny nyní vnímat s nadhledem, je však možné, že v minulosti by odpověděly jinak a že prioritní by pro ně v té době byla rodina. U respondentek starších jsem se proto kromě aktuální situace zajímala i o dřívější dobu, jak řešily skloubení, když byly jejich děti mladší.

Jedna respondentka (Jana) je na rodičovské dovolené, je tedy jasné, že je pro ni aktuálně nejdůležitější rodina a péče o dítě, její preference tedy výrazně odráží její aktuální životní situaci.

Tři respondentky (Natálie, Jiřina a Milena) jsou v podobné fázi života, je jim okolo padesáti let, všechny mají dvě děti starší patnácti let, dosáhly jisté pozice v zaměstnání a jsou hlavními živitelkami rodiny.

### **Preference rodiny**

Jana je jako jediná z žen nyní na rodičovské dovolené a není tedy nijak překvapivé, že její hlavní prioritou je péče o dítě a rodinu. Avšak vzhledem k tomu, že jejímu synovi jsou čtyři roky, mohla se také rozhodnout, že syna pošle do školky nebo bude využívat chůvu na hlídání. Ona má však priority v této chvíli jasné, má první dítě a přestože pracuje, péče o dítě je pro ni v této chvíli přednější.

*Předtím jsem měla práci a věnovala jsem jí x hodin denně a pracovala jsem každý den a já tím, že nejsem svázaná s žádnou firmou, tak vlastně pro mě to nebylo rozhodování, zda*

---

<sup>28</sup> Stejně jako jiné autorky a autoři (Crompton, Bradley) viz teoretická část 2. 3. 1. Konflikt rolí.

*vlastně si chci zachovat tu práci v té firmě a jakým způsobem si to zorganizuji doma. **Já chci být se synem, je to pro mě přednější než ta práce, já tu práci chci dělat, ale ne za tu cenu, že budu mít chuva nebo babičku každý den a já budu chodit do práce i kdyby to bylo na poloviční úvazek, takže vlastně, ehm, jsem hledala nějaký způsob jak bych pracovat mohla, změnily se typy projektů, na kterých pracuji. Nemůžu být s klienty každý den, pracuji pořád, ale jakoby jiným systémem. Ted' mi syna hlídá moje sestra už víc než rok, ale předtím jsem měla paní na hlídání. Mám ten systém, že jeden den v týdnu se snažím prostě zvládnout maximum schůzek a další práci, kterou dělám, tak dělám doma po večerech. Prostě protože ten čas je pro mě důležitější, aby byl strávený se synem, než to aby s ním byl někdo jiný."***

Jana 42 let (jedno dítě do 5 let)

### **Preference zaměstnání**

Jiřina, Martina a Milena na otázku zda má fakt, že mají děti vliv na jejich kariéru odpověděly negativně, což považují za velmi zvláštní. Vliv dětí si samozřejmě uvědomují, ale dokázaly si vytvořit takové podmínky, aby fakt, že mají děti jim do výkonu zaměstnání příliš nezasahoval. Žádná z nich nelituje, že měla děti, jen je jejich prioritou práce a věří, že jde zvládnout obojí. Milena a Jiřina byly vždycky zvyklé sladovat rodinu a zaměstnání, stejně tak nyní to berou to jako běžnou součást života.

Martina, přestože má mladší dítě se chce dostatečně věnovat práci a proto si tomu přizpůsobila podmínky. Každý den kromě víkendu jí vypomáhá chuva.<sup>29</sup>

Milena a Jiřina se opírají o výborné rodinné zázemí a mají již dospělé děti, takže u nich by se tato orientace dala očekávat, nicméně z jejich odpovědí vyplývá, že se jejich preference nelišily, ani když měly děti mladší. „Ne“ jako odpověď zda mají děti vliv na zaměstnání interpretují jako: „Ne, protože беру starost o děti a rodinu jako běžnou součást mého života.“

Jiřina je sice vdova, ale neustále zdůrazňovala, že jí manžel byl vždy velkou oporou a proto neměla nikdy ani v minulosti problémy se zvládáním jak náročné práce tak kariéry.

*M: „Měla jste dříve pocit, že fakt, že máte děti měl nějaký vliv na vaše zaměstnání?“*

*J: „Ne, u mě v žádném případě, chlapečkové jsou dobře vychovaní a jsou zvyklí, že ženská může být úspěšná a oni si mě hýčkají dodneška. A opravdu to neříkám jen tak, já jsem s tím skloubením domácnosti a rodiny problém opravdu nikdy neměla.“*

*M: „Vy jste říkala, že jste to zvládala díky domácí podpoře.“*

*J: „No právě o tom to totiž ale je. Až lidi pochopí, že manželství není boj kdo z koho, ale o tom se dohodnout. My jsme se s manželem dokázali vždycky výborně dohodnout.“*

Jiřina 56 let (dvě děti starší 15 let)

Milena má podobnou zkušenost jako Jiřina. Vzhledem k dobrému rodinnému zázemí neshledává, že by děti měly vliv na výkon jejího zaměstnání. Jelikož je zvyklá, že skloubení musela řešit od mládí, protože první dítě měla ještě v průběhu vysokoškolských studií, bere to jako běžnou součást života.

<sup>29</sup> Více v části o Dělbě domácích prací 2. 2. 3. 6.

*M: „Má skutečnost, že máte děti nějaký vliv na vaše zaměstnání ?“*

*Mi: „Já jsem takhle o tom nikdy nepřemýšlela. Ne.“*

*M: „A dříve ?“*

*Mi: „Ne, dříve jsem si to uměla zorganizovat. Syna jsem měla ještě na vysoké, takže individuální studium a babička. Až se narodila dcera. Já mám staršího kluka a mladší holku. Tak já si to užívala a uměla jsem si to zařídit, abych mohla i dělat něco, co mě baví. Já jsem si to vždycky zařídila.“*

Milena 49 let (dvě děti starší 15 let)

Překvapivě na otázku zda mají děti vliv na výkon jejího zaměstnání odpověděla negativně i Martina, která má o mnoho let mladší dítě, než Jiřina a Milena, syna ve věku 8 let. Martina využívá každodenní (krom víkendu) služby hospodyně, takže přestože jí manžel pomáhá spíše méně, dokázala si to takto zorganizovat:

*Jako vliv na zaměstnání, já nevím, jestli bohužel nebo bohudík, to je ta otázka. Ale jako nemá, **já se snažím tý práci dávat maximum a snažím se prostě ty dvě věci naprosto oddělovat, rodinu a práci, já když si jakoby řeknu, tohle musím udělat, tak to prostě udělám, je to mnohdy na úkor tý rodiny.** Bohužel a najít to optimum, jako kdy to rodinu nebude bolet a přitom jaksi budu mít čistý svědomí, z pohledu toho, že jsem udělala maximum pro to zaměstnání, tak je hrozně těžký, tam prostě je to o nějakým kompromisu, buď udělám všechno pro tu práci a pak ta rodina bude trpět jako opravdu, anebo udělám všechno pro rodinu a to prostě nejde oboje, člověk musí udělat nějaký kompromis, snažím se ho hledat, hledám ho pořád a neustále, občas jsem v práci od nevidím do nevidím. Určitě ten průměr denní je kolem 10 hodin, někdy je to tak, že přijedu domu stejně kolem tý sedmý večer, pak jsem pak jsem chvíli s nimi, a když malý usne, tak si sednu k počítači, tak dodělávám ty věci doma večer, co můžu teda dodělávat doma.(...) Nějak skombinovat se to dá, když to samozřejmě není optimální, tak to člověk dohání po večerech. Člověk je normálně unavenej. (Martina 40 let, dítě do 10 let)*

„Ne“ na základě dalších informací v rozhovoru tedy u Martiny interpretuji jako: „Potvrzuji, že skutečnost, že mám dítě, vliv má, ale svůj život jsem si dokázala zařídit tak, aby ten vliv byl co nejmenší.“ To samozřejmě nic nemění na tom, že Martiny prioritou je práce, nicméně to objasňuje její zvláštní odpověď.

Natálie je další respondentkou, kterou jsem zařadila do skupiny žen adaptabilních momentálně zaměřených více na kariéru. Pro Natálii je nyní také její hlavní prioritou zaměstnání. Nicméně oproti citovaným ženám, si více uvědomuje nebo je pouze upřímnější, že jí fakt, že má děti ovlivňuje a



omezuje. Když byly děti mladší, tak ji samozřejmě ovlivňovaly více, její priority se tedy značně změnily s věkem dětí.

V případě Natálie děti mají vliv na výkon zaměstnání, musí volit mezi jedním a druhým a je pro ni těžké nemít pocit, že prací se ochuzuje o čas strávený s dětmi a naopak. S oběma dětmi byla na mateřské dovolené a její prioritou byla dlouhou dobu rodina. Teprve někdy ve věku svých 40 let se začala postupně věnovat také zaměstnání. Dříve byla ženou v domácnosti na plný úvazek a plně se věnovala manželovi a dětem. Až nyní, když jsou děti starší, změnila své preference a orientuje se více na práci, nicméně, jak je patrné z následující citace i tak mívá výčitky, že se nyní rodině nevěnuje dostatečně. Na otázku zda má fakt, že má děti vliv na výkon zaměstnání odpověděla: „*No tak určitě asi ano, protože v podstatě už to není až tak teď v poslední době, protože děti mam už velké, takže teď už je to stále menší vliv těch dětí, respektive té domácnosti na tu moji pozici.*“ Když byly děti mladší viděla to však jinak: „*Dřív nicméně si pamatuji na dobu, kdy jsem prostě myslela na to, že musím ještě nakoupit, musím uklidit vyprat a prostě všechny ty mateřské povinnosti, které člověk má nebo učit se třeba se synem.*“

Natálie se zajímavě porovnávala zkušenost manažerek s manažery: „*Muži si myslím, mají mnohem větší prostor se třeba sebezodělávat nebo víc se věnovat té své práci, než třeba žena, nevím, jak to dělají jiné manažerky, nicméně já skutečně v sobotu, v neděli doma něco dělám.*“ Natálie znovu rozvádí odpověď na otázku: „*Jaký mají vliv moje děti, tak určitě jsem ráda, že je mám a nechtěla bych bez nich být, ale pořád mám v sobě takový pocit nevím jak bych to nazvala, jako zdá se mi, že se jim nevěnuji, tak jak bych se věnovat mohla, takže je tam ve mně ten, pocit provinění.*“

Natálie se opět vrací k původnímu generalizujícímu srovnání s muži: „***Prostě ten muž si odejde do práce, a doma má manželku, která se mu stará o děti o domácnost, o ten krb. Kdežto, ehm prostě já mám v sobě takový pocit provinění, že jsem se nevěnovala těm dětem víc, protože samozřejmě ta práce vyžaduje určitý čas.***“ Natálie zdůrazňuje, že protože má nyní děti velké, daří se jí kloubit obě sféry. Ale stále to nepovažuje za dobře vyvážené: „*Nemyslím si, že to je správně vyvážené, protože si myslím, že v tom zaměstnání trávím více času než bych třeba měla trávit s rodinou. Takže se mi nedaří příliš skloubit zaměstnání a rodinu.*“

(Natálie 50 let, dvě děti starší 15 let)

U Natálie je patrné, že uznává tradiční představu dělby práce mezi ženou a mužem. Několikrát se v podobném smyslu zmínila i v jiných částech v rozhovoru. Na základě tohoto klasického předpokladu, tak nepovažuje jako zaměstnavatelka za nutné poskytovat ženám prorodinná opatření a jako manželka stále vykonává většinu domácích prací. Úplně jí to však nevyhovuje.

Na základě sdělení respondentek je patrné, že u Mileny i Jiřiny se jejich preference nezměnily od mládí<sup>30</sup> (jak tvrdí), mohlo by se tedy zdát, že v souladu s teorií Catherine Hakim pouze sledují své priority. Nicméně je nutné zdůraznit, že se mohly soustředit na zaměstnání především kvůli tomu, že jim jejich partneři velmi pomáhali, což je také vnější okolnost. Martina, pro kterou by překážkou mohl

<sup>30</sup> Opět však jsem v této souvislosti chtěla zdůraznit, že Milena a Jiřina byly méně otevřené, než ostatní respondentky.

být nízký věk syna a přes absenci větší výpomoci někoho příbuzného je přesto orientována spíše na zaměstnání. Je však zásadní, že by nemohla být věrná pouze svým preferencím a orientovat se na práci, pokud by neměla vnější výpomoc v podobě chůvy a aby si chůvu mohla dovolit, potřebovala mít dostatečné finanční zdroje. Natáliny preference jsou velmi rozporuplné. Zdá se, že její aktuální zaměření na zaměstnání je v rozporu s jejími životními hodnotami.

Došla jsem k závěru, že tyto ženy (ačkoli se mi to tak na první dojem zdálo) se nerozhodovaly pouze na základě svých osobních preferencí. Velmi podstatně se v jejich případě projevil vliv nejbližšího okolí a vytvoření podmínek, které jim umožnilo se zaměstnání věnovat. Ženy ve svých preferencích rozhodně však nejsou jednotné, jak tvrdí C. Hakim. A tyto preference také nejsou zcela jednoznačné, z výzkumu vyplývá, že jich vždy působí více navzájem. Souhlasím naopak s Rosemary Crompton a Harriet Bradley, že faktory ovlivňující chování žen a mužů jsou dány spolupůsobením vlastních voleb a strukturních omezení.<sup>31</sup>(Dudová in: Křížková 2005)

### 2. 2. 2. 3. Střet mezi zaměstnáním a rodinou

Nastala během kariéry těchto žen situace, že by musely volit mezi rodinou a zaměstnáním? Tato situace se naskytá především v případě služebních cest, které jsou jak u manažerek, tak u konzultantek časté.

Natálie zmiňuje, že cestování pro ní nikdy nebylo velký problém: „*No myslím si, že asi nestřetly, protože jsem se snažila to vždycky nějak vybalancovat. Někdy jsem potřebovala odjet a potřebovala jsem, aby mě podpořila rodina. Ale nemůžu říct, že by se tomu tak nestalo.*“ Tímto si ale Natálie protirečí s předchozími tvrzeními, že naprosto postrádá domácí podporu. Tím pádem i v této domácnosti funguje na jisté úrovni systém zastupitelnosti rolí, i když evidentně není každodenní a v takové míře, jak by si Natálie představovala.

Natálie se prý spíše dostává do každodenního střetu s manželem kvůli pracovní vyčerpání a častému telefonování:

*Těžko dokáže pochopit,, že nemůžu telefon vypnout a tý práci se nevěnovat, já nemůžu dělat věci na půl, práci dělám s plným nasazením, nedokáže pochopit, že tím že řídím firmu, tak že prostě nemůžu některé věci nechat na ráno nebo na někdy. Tam bych vlastně viděla střet rodiny a zaměstnání. Musím říct, že nemám to zázemí, že by mě partner jakoby chápal. (Natálie)*

V souvislosti s častou možností služebních cest se Martině neustále střetávají tyto dvě sféry. Musí vždycky dobře zvážit, která cesta je pro ni důležitá a kterou si může odpustit

---

<sup>31</sup> Na obecné úrovni působí tyto faktory: míra rozvinutí a zaměření sociálního státu, struktura zaměstnání a odlišná společenská koncepce dělby práce v domácnostech. Na individuální úrovni pak vnímání žen svých šancí a možností, které se liší historicky a mezi kulturami (Dudová in: Křížková 2005).

*No střetly, většinou je to v případě, kdy musím víc cestovat, když jsou nějaký služební cesty, at' jsou to meetingy v zahraničí, které dělá firma a když se toho cestování sejde více najednou a já potřebuju být víc jak týden měsíčně pryč, tak samozřejmě doma narážím. Manželovi se to nelíbí a byl by radši kdybych toho času na těch cestách trávil míň. Snažím se dobře zvažovat, kdy na tu cestu opravdu jet musím a kdy to není nutný, protože jsem to ne vždycky dobře odhadla. Na druhou stranu se mi zase určitě stalo, že jsem někam měla jet a já jsem to odmítla z toho důvodu, abych nenarušila tu rovnováhu doma. Teoreticky bych mohla bejt skoro pořád na cestách. Pokud usoudím, že ta cesta důležitá je, tak jedu a ta rodina to samozřejmě pochopí, ale nesmí to být samozřejmě extrém. (Martina)*

U Jiřiny a Mileny k takovým střetům, že by musely volit mezi jedním nebo druhým nedošlo. Je to opět podmíněno rodinným zázemím a zástupností rolí mezi partnery. Tedy když jeden není přítomen, druhý ho zastoupí. To potvrzuje Milena: „*Ne, ne, nikdy se nestřetly. Rodina si na časovou vytiženost nikdy nestěžovala. Oni neznají od mala nic jiného, než že to takhle je rozdělený.*“ A stejně tak potvrzuje i Jiřina: „*Když jsem jela já do zahraničí, tak on vařil a tak se o tom nebavilo. Když měl odjet on na přednášku, tak jsem si to zařídila, přijela jsem domů, vařila jsem já, protože on měl šanci přednášet v zahraničí. Ale to je o tom se umět dohodnout.*“ (Jiřina)

Jak je vidět rodinné zázemí ženám ušetří starosti s velkou řadou problémů. Z citace Natálie je však patrné, že podpora ze strany partnera nezávisí jen na zastoupení její role v domácnosti, ale má hlubší charakter. Natálie evidentně potřebuje, aby jí manžel chápal a podpořil i po citové a psychické stránce.

#### **2. 2. 2. 4. Placená výpomoc**

Vzhledem k časové vytiženosti žen jsem předpokládala, že většina z nich bude využívat placenou výpomoc. Má domněnka se potvrdila, k čtyřem z pěti respondentek dochází hospodyně. Tuto službu si obecně nemohou vynachválit. Všechny mě ujišťovaly, že to bylo výborné rozhodnutí. Peněz, které dávají na úklid, rozhodně nelitují, vzhledem k času, který jim tato služba ušetří. Ženám jsem pokládala doplňující otázku, zda se setkaly s nějakými reakcemi okolí na fakt, že využívají služeb hospodyně.

K Janě, Jiřině a Natálii dochází hospodyně jednou týdně. Obstará základní úklid a vyžehlí prádlo. Jiřina popisuje svou zkušenost takto: „*Já mám od roku 94 hospodyní, my jsme s manželem uznali, že život je příliš krátký, aby se trávil luxováním, takže máme hospodyní.*“ Jiřina se s žádnými reakcemi okolí se nesetkala. „*A pokud nějaký byly, tak jsem si jich nevšímala, prostě neřeším.*“<sup>32</sup>

Natálie má také pozitivní zkušenost s placeným úklidem: „*Chodí k ní jednou týdně paní na úklid protože před nějakými 3 lety jsem to zvládala sama, ale prostě jsem pochopila, že stojí za dát 1000 korun paní na úklid a jednou za čas k nám zajde pán, který mi umyje okna.*“

<sup>32</sup> Přesto jsem si při prepisování nahraného rozhovoru všimla, že věty týkající se hospodyně vyslovovala Jiřina tišeji a méně sebevědomě, než jiné věty. Z toho usuzuji, že jí ty reakce nejsou až tak lhostejné a že i pro ženu, která bere věci s nadhledem se stále jedná o cosi vnímaného v naší společnosti jako nepatřičného.

Bohužel s reakcemi okolí se setkala, například její švagrová občas řekne: „*To víš ty máš paní na úklid.*“ Natálie vysvětluje, že její švagrová bydlí v menším městě a život v Praze si nedovede představit. Natálie je přesvědčená, že život v Praze je uspěchanější a jelikož bydlí na kraji Prahy, kde sousedům nic neunikne, dodává: „*Setkala jsem se s reakcemi, protože bydlíme na vesnici a ti lidé asi určitě nemají žádnou paní na úklid. Já sama jsem se s tím nesetkala, ale dovedu si představit, že pokud vidí, že ke mně chodí nějaká paní uklízet, tak to okomentují.*“<sup>33</sup>

Jana poukázala na skutečnost, že si na hospodyně musela nejprve zvyknout, že ze začátku měla tendence uklidit, než hospodyně dorazila: „*Já jsem s tím maximálně spokojená, protože nechci říct, že to dělá i pečlivěji, prostě dělá to jako svou práci. A musíte mít někoho, kdo tu práci má rád.*“ Jana popisuje, že vystřídali několik hospodyň, než našli jednu, která jim vyhovovala: „*Když vidíte, že to nedělá jenom jako práci, ale že jí to vyhovuje, že jí to dává třeba časovou flexibilitu a že ráda vidí, že ten byt je uklizený, tak je to příjemné. Pak samozřejmě dáváte klíče cizímu člověku, jestli si nějak zabezpečíte věci doma, to jsou takové otázky, které mohou člověka napadnout.*“

A Jana se opět setkala s reakcemi svých sousedů: „*U nás v domě zcela určitě. Jsem měla jednu sousedku, když jsem se vrátili, tak ona se mě ptala, jestli i na chalupě mám hospodyně. Nemají co na práci...*“ Jana se ze začátku styděla o hospodyně říct svojí rodině: „*Svojí rodině jsem to nějakou dobu neřekla, že jsem si říkala, co si o mně pomyslí. A svoji sestru jsem přesvědčila, aby si pořídila taky takovou paní a nemůže si to vynachválit.*“

K Martině dochází hospodyně každý den kromě víkendu. Kromě úklidu a žehlení, také vaří a stará se o jejího osmiletého syna, kterého vyzvedává ze školy. Martina to popisuje takto: „*Já mám chuť na plnej úvazek v podstatě, po celou dobu, co jsem v práci, tak je ona doma. Bud' já nebo manžel vozíme syna do školy a pak jedeme do práce, takže já jsem po osmý v práci.*“ Chuť k nim domů přichází v deset hodin, poklidí a připraví jídlo, vyzvedne syna ze školy a je s ním až do večera. Martina říká: „*Já bych to bez chůvy nezvládala, my už ani nemáme žádnou babičku, moje maminka mi zemřela, když bylo synovi roku a půl a druhá babička zemřela, dokonce když bylo manželovi 15 let, takže jsem ani nepoznala svoji tchýni.. Domácnost není obrovská, není ani malinká, ale nejsem na to sama, mám chuť, která mi s tím pomůže.*“ (Martina)

Ani Martině se nevyhnuly negativní reakce ze strany sousedů: „*Ani ne z okruhu mých nejbližších, občas něco takhle zaslechnu od těch lidí, my bydlíme na sídlišti a máme ten rodinný domek mezi paneláky, takže občas ty reakce, že tamhle jedna paní povídala. On vám to málokdo, řekne do očí. Tak to jo, to jsem slyšela mockrát.*“ (Martina)

Ukázalo se, že především sousedům není lhostejné, že k někomu jinému chodí cizí člověk uklízet domácnost. To poukazuje na fakt, že v české společnosti tato služba není ještě brána za běžnou, ale je považována spíše za nějaký nadbytečný přepych. Dalším předsudkem je, že jakmile ženy mají výpomoc s úklidem, že tím pro ně veškerá starost o domácnost končí. Ženy zmiňují, že i

---

<sup>33</sup> Na tomto případě lze názorně ukázat odlišný životní přístup Natálie a Jiřiny. Natálie o pomluvách sousedů neslyšela, nesetkala se s nimi přesto říká, že: „Si dovede představit, že jim to není lhostejné.“ Jiřina si žádných reakcí nevšímla, ale: „Kdyby nějaké byly, nevšímla by si jich.“ Natálie vidí v řadě záležitostí nějaký problém, Jiřina si tyto problémy naprosto nepřipouští. Možná nemusí jít o odlišný přístup k životu, může to být dáno také otevřeností Natálie během rozhovoru a naopak uzavřeností Jiřiny. Podobně se však Jiřina i Natálie staví k většině diskutovaným problémům.

přesto jim zůstane ještě dost práce s poklizením a také s vařením a vůbec s celkovým organizováním chodu domácnosti.

Pro ženy s náročným zaměstnáním se tedy placená výpomoc ukázala téměř nezbytná (v některých rodinách (Martina) více, v některých méně). Každopádně vzhledem k vyšším platům, které ženy na těchto pozicích vydělávají, představuje tato služba finančně dostupné a vhodné řešení k ušetření času. Ze všech respondentek pouze Milena nevyužívá služeb hospodyně, u nich v rodině však funguje systém rozdělení úkolů v péči o domácnost mezi všemi členy rodiny.

### 2. 2. 2. 5. Dělbá rozhodovacích pravomocí

Z výzkumů v teoretické části vyplývá, že obecně má větší moc v domácnosti ten partner, který do rodiny přináší více prostředků (např. větší příjem, status, vzdělání). Moc také souvisí s tím do jaké míry je dán význam zaměstnání, které vykonává žena (Renzetti a Curran 2003).

Z pěti případů čtyři ženy vydělávají více a tři ženy z toho mají, alespoň dle jejich slov, v rodině dominantnější roli. Pro lepší přehlednost uvádím níže tabulku se základními údaji o vzdělání, platech a rozdělení moci.

**Tabulka 3:**

	Vzdělání		
Respondentka	ona/ manžel	Vyšší plat	Větší slovo v rodině
<b>Jiřina</b>	VŠ/ VŠ	Ona	Ani jeden
<b>Natálie</b>	SŠ /VŠ	Ona	Ona
<b>Milena</b>	VŠ/ VŠ	Ona	Ona
<b>Jana</b>	VŠ / SŠ	On <sup>34</sup>	Ona
<b>Martina</b>	VŠ/ VŠ	On	On

K tabulce je však nutné přistupovat kriticky, protože některé ženy jako třeba Natálie a Jana tvrdí, že jsou dominantní a mají v rodině hlavní slovo. Ačkoli si evidentně v rodině nejsou schopné prosadit dělbu práce dle svých představ. Je zde tedy zřejmý rozpor mezi jejich výpověďmi a jejich reálnou mocí.

Natálie o sobě tvrdí, že má větší slovo v rodině, což však nemusí znamenat, že má také reálně větší moc. U Natálie je myslím zajímavé, že jednu dobu zdánlivě nechávala rozhodovat manžela, avšak hlavní slovo měla dle jejích slov většinou ona, i když byla na mateřské dovolené. Sebevědomí však získala až potom, co začala mít vyšší plat.

---

<sup>34</sup> Aktuálně na mateřské dovolené, takže má plat nižší, jinak ho ale vždy měla vyšší.

*V našem vztahu bych označila sebe jako dominantní, bych řekla, že do té doby, než jsem v podstatě než jsem zastávala tuto pozici, tak jsme se dříve hodně podceňovala, a i když jsem věděla, že jsem hodně nosným bodem té rodiny, vždycky jsem se snažila, aby děti chápaly manžela jako tu hlavu rodiny a toho důležitého, takže vždycky jsem partnera protěžovala, děti musíte se zeptat tatínka, i když jsem to rozhodla já. Tak nějak jsem strašně chtěla, aby fungoval ten tradiční model rodiny. Akorát teď už mě to přestalo bavit a jsem hodně dominantní. (Natálie)*

U Jiřiny bylo dle jejích slov vše na domluvě a oni neměli jako pár zapotřebí, aby někdo z nich měl hlavní slovo. Přesto si myslím, že vzhledem k tomu, že manžel vykonával většinu domácích prací a ona byla hlavní živitelkou to nemohlo být úplně nedominantní postavení, každopádně Jiřina to tak nevnímala.

Milena vydělává více a má také v rodině hlavní slovo. S výroky Mileny je těžké polemizovat, protože byla ve svých odpovědích spíše stručná nebo se často zabývala detaily, které však pro studii nebyly podstatné. Těžko tedy odhadovat, jaká je Mileny reálná moc v rodině.

V rodině Martiny, (přestože Martina má nadprůměrný plat) vydělává více její manžel a má také konečné slovo, co se týče rozhodování. I když zdůrazňuje, že rozhodování vždy předchází diskuze. „U nás je to asi takže v maličkostech jsem to já a v těch hlavních věcech je to manžel, ty zásadní věci by se měly optimálně řešit v nějakém souladu a v nějakém konsenzu, s tím, že zásadní věci řešíme společně, nikdy se nebojím otevřeně říct, co si myslím já, s tím, že manžel řekne, dobře takhle to udělejme. Ano bere na sebe to konečné slovo, ale vždycky to je po diskuzi.“ (Martina)

Na základě těchto informací by se dalo přinejmenším usoudit, že ženy s vyšším platem získávají minimálně větší sebevědomí a více rozhodovacích pravomocí. To však ještě neznamená, že musí mít nutně větší reálnou moc.

Jak vyplývá z teoretické části, problém rozdělení moci je v rámci heterosexuálních párů složitější a nelze jej hodnotit jen na základě způsobu rozhodování v rodině (Renzetti a Curran 2003), proto tyto údaje uvádím pouze pro dokreslení představy individuálních strategií a životního kontextu respondentek a ne jako prezentaci reálné moci v rodině.

Za zajímavé považuji, že pokud bychom rozdělení moci v aktuálních rodinách porovnali s orientačními rodinami respondentek, přišli bychom na to, že z pěti rodin respondentek měly v třech případech hlavní slovo matky a v těch samých případech se také za dominantní považují ty samé respondentky (Natálie, Milena, Jana). V dalším případě měl hlavní slovo v orientační rodině otec a stejně tak má v rodině nyní hlavní slovo manžel respondentky (Martina). U Jiřiny neměl dle jejích slov dominantní postavení ani jeden z rodičů a to samé tvrdí i o své domácnosti.

Myslím si, že tato shoda není zcela náhodná a rozhodně stojí za pozornost. Částečně doplňuje hypotézu vznesenou v části o typologii rodin, že flexibilita rolí v rámci dělby práce v domácnosti je hlavně ovlivněna výchovou a vzorem v orientační rodině (Maříková 2000). Avšak nelze ji zcela potvrdit, protože otázka rozdělení pravomocí v domácnosti je komplikovaná. Respondentky to mohly

vnímat zkráceně jak v orientační rodině, tak ve své aktuální rodině, v obou případech známe pouze výpovědi žen, které mohou být v této oblasti více než v jiných velmi subjektivní.

### 2. 2. 2. 6. Dělbba domácích prací

Nižší platy žen jsou jedním z důvodů, proč ženy disponují v rodině nižší mocí a proč po skončení práce v zaměstnání pokračují doma prací na tzv. druhou směnu. Jelikož většina žen z výzkumného souboru má vyšší platy než jejich partneři, zajímalo mě, jaký vliv bude mít tato skutečnost na rozdělení péči o domácnost. Níže uvádím pro větší přehlednost tabulku.

Co se týče dělby práce mezi partnery významně se uplatňuje gender kontrakt a stereotypní rozdělení rolí a prací na ženské a mužské. Jak je tomu v rodinách respondentek se pokusím ukázat na konkrétních případech v této části práce.

**Tabulka 4 - Domácí práce** <sup>35</sup>

	<b>hospodyně</b>	<b>péče o děti</b>	<b>úklid</b>	<b>vaření</b>	<b>praní</b>	<b>nákupy</b>	<b>zahrada</b>
<b>Jiřina</b>	ano	on	oba + h	on	-	-	-
<b>Natálie</b>	ano	ona	ona + h	oba +ž	ona	oba +ž	on
<b>Milena</b>	ne	oba	celá rodina	ona	on	oba	on
<b>Jana</b>	ano	ona	ona + h	ona	ona	ona	on
<b>Martina</b>	ano	oba + h	ona + h	ona + h	ona + h	oba	on

Tři ženy mají značně vyšší platy, než jejich manželé. V dvou případech to byl jeden z důvodů k tomu, aby jim manželé nejen pomáhali, ale i zastali většinu domácích prací. Natálii se pomoc manžela nezdá dostatečná, přesto i jí manžel pomáhá. Také Jana vydělávala více než její manžel, než odešla na mateřskou dovolenou, nyní stejně jako předtím dělá většinu domácích prací

Jediná Martina má z kariérního hlediska úspěšného manžela a ona vydělává méně. V tomto případě vzhledem k časové náročnosti zaměstnání obou partnerů je pro tuto rodinu nutná chůva-hospodyně na plný úvazek.

Výjimkou jsou z hlediska rozdělení úkolů v domácnosti Jiřina a Milena. U Jiřiny zastal většinu domácích prací manžel (a hospodyně). V rodině Mileny se podílí na domácích pracích celá rodina.

Zde uvádím základní charakteristiky jednotlivých domácností z hlediska dělby práce:

<sup>35</sup> V případech, v kterých ženy mají hospodyně uvádím + h (= plus hospodyně). Tím je naznačeno, kdo z páru kromě hospodyně dělá tu činnost. Tam, kde je v tabulce pomlčka se o tom respondentka nezmínila, vlastně v případě Jiřiny jsem to se nechtěla úplně detailně vyptávat, jelikož její manžel už nežije, tak mi to nepřišlo úplně vhodné. Dále používám značení +m (=více muž) nebo +ž(= více žena), které vyjadřuje, že pokud nějakou činnost dělají oba, kdo z nich jí dělá častěji.

- **Jiřina**– hospodyně, manžel, komplementárnost rolí. Jiřina má delší dobu hospodyně, zbytek domácích prací zvládal manžel, případně se doplňovali, jak jsem již zmínila.
- **Natálie**– hospodyně, většinu prací Natálie. Manžel občas vaří, občas nakoupí, stará se o zahradu a údržbu domu.
- **Milena** – bez hospodyně, rozdělení úkolů v rodině, komplementárnost rolí. Každý člen rodiny participuje na domácích pracích. Pouze Milena však vaří, manžel pere a o zahradu se stará manžel se synem.
- **Jana**- hospodyně, většinu prací Jana. Manžel se stará o zahradu a technické věci. Pouze Jana vaří.
- **Martina**- hospodyně, většinu prací Martina. Manžel se stará o zahradu a technické věci, opravy domu. Pouze Martina vaří.

Přestože ženy z výzkumného souboru vydělávají více než jejich manželé, tři z pěti žen stále zastávají většinu domácích prací. Objevuje se výpomoc ze strany mužů, v některých případech regulérní dělba práce. Potvrdilo se, že muži vykonávají většinou technické práce spojené s opravami domu a zahradou a také participují na nákupech. Naopak ve většině případech ženy dělají běžný každodenní úklid a vaří. Toto rozdělení prací na tzv. ženské a mužské plně koresponduje s výsledky výzkumů zmíněných v teoretické části (Renzetti a Curran 2003, Maříková 2000).

### 2. 2. 2. 7. Využívání volného času

Předpokládala jsem, že ženy ve vedoucích pozicích budou mít vzhledem ke svému časovému vytížení nedostatek volného času. Nicméně zjistila jsem, že to nemusí být pravidlem. Zde uvádím jaký typ odpočinku ženy preferují.

#### Společné víkendy mimo domácnost

Jiřina a Martina dávají přednost aktivním víkendům stráveným s celou rodinou mimo domov. Obě zdůrazňují, že si při nich nejlépe odpočinou, neberou síly do nového pracovního týdne a zároveň tento typ víkendu stmeluje rodinu.

Když byl ještě Jiřiny manžel naživu trávili víkendy celá rodina společně a nejlépe aktivně a mimo Prahu. Jiřina zdůrazňuje, že rodinu stmeluje, když členové mají společné koníčky. Nyní má pocit, že má dostatek volného času. Zdůrazňuje, že je to také tím, že má již starší děti. Ve vedoucí funkci se naučila úkoly delegovat, takže si najde čas i na své koníčky, kterými jsou například procházky se psem, golf, divadlo a vážná hudba. Hodně volného času tráví se svými syny a jejich přítelkyněmi:

*Každou sobotu nebo neděli jedeme alespoň jednou za čas na golf nebo do divadla. (...) Já se tu rodinu tím snažím držet. Že řeknu přijďte ke mně na kus řeči, to vím, že bych neuspěla.*



*Aby ta rodina fungovala dál, ale jak by ta rodina dnes měla fungovat ? Tím, že jsou schopni sdílet společné zájmy. Prostě ty lidi jsou ochotni. Prostě ta rodina tak funguje a funguje tak ráda, že to není nic jako z donucení, toho si děsně považují. (Jiřina)*

Martina zdůrazňuje, že má málo volného času. Dává přednost víkendů strávenému s rodinou někde mimo domácnost, protože v domácím prostředí si tolik neodpočine: *„Já jsem typ člověka, že když jsem doma, tak si neumím sednout a vzít si třeba knížku, protože kolem sebe vidím tisíc a jednu věc, co se musí udělat. Jakmile jsem v domácím prostředí to mě nenechá klidnou, já si prostě nesednu a nevykašlu se na to já prostě jdu a udělám to.“* Jediný volný čas, který si opravdu užívá, je, když vyjedou mimo město na víkend nebo na dovolenou. Martina popisuje, že je ráda, že nemusí vařit a když rodina tráví čas aktivně: *„Trávíme ten čas, že jdeme na procházku, túru, na kolo, na golf. Myslím, že bych to spočítala na prstech jedné ruky, ty víkendy, kdy jsme doma.“* Bohužel ani na přátele jí mnoho času nezbyvá. Názorným ukazatelem absence volného času je, že si Martina už dva roky přeje zajít na masáž, ale bohužel se jí to zatím nepodařilo.

### **Společné zájmy**

Milena vyloženě nezmíní, že by trávili s rodinou víkendy mimo město, ale je pro ní důležité společné trávení času s manželem a s dětmi společnými aktivitami: *„My třeba s manželem jezdíme na brusle. Chodíme do kina. Když je nějaký film, na který chce on jít, tak jde sám. Já čtu kritiky a filmový přehled a ještě mám kamarádku v Británii, probereme, co jsou dobrý filmy, vybírám si. A taky ráda čtu.“* S přáteli se snaží vídat, ale pokud si má vybrat mezi časem stráveným s dětmi a mezi přáteli, pak volí jednoznačně děti. *„Snažím se, ale je to bída, a když si mám vybrat mezi kamarádkou nebo dětma, tak si říkám, jak dlouho se mnou ty děti budou ještě chtít do kina a na kafe.“ (Milena)*

### **Nedostatek volného času**

Natálie nemá téměř žádný volný čas pro sebe. Na koníčky jí čas nezbyvá, pouze si občas přečte nějaký časopis. Natálie říká: *„No v podstatě skoro nemám, protože ty soboty a neděle trávím skoro doma, protože jsem ráda, že nikam nemusím, že se nemusím malovat a strojit, když si můžu vzít nějaké sportovní oblečení.“* Relaxace je u Natálie bohužel nulová, uvědomuje si: *„Že je to strašně špatné, asi bych potřebovala ten víkend delší, abych pak mohla sportovat... Já se přiznám k jedné věci, já v podstatě tím, jak jsem se věnovala jenom rodině a pak v podstatě zaměstnání, tak mými koníčky byly děti a rodina, potom ta práce.“* Přestože by ráda chodila tancovat, v podstatě nemá tanečního partnera, protože manžel netančí a ona ani na tancování nemá čas: *„to jsem se třeba domluvila na tancování a pak mi vždycky do toho něco přišlo, vždycky jsem stejně dala přednost tý práci.“* Stejně tak na přátele čas vůbec nemá: *„Tak to je vlastně další taková smutná věc v mém životě, je to tím, jak jsem nastoupila tuhle dráhu. (...) Určitě bych našla plno přátel, ale když se nestýkáte s těmi lidmi. A já si nenajdu na ně čas ani jednou měsíčně.“ (Natálie)*

Jana má také nedostatek volného času, mrzí jí to zejména kvůli sebevzdělávání. U Jany je však situace poněkud jiná, než u ostatních žen, jelikož je Jana na rodičovské dovolené. Přes den se plně věnuje synovi, poté se věnuje práci.

*Ted' si přečtu nějaký časopis, kousek knížky a to je všechno. Scházím se s kamarádkami, některé z nich mají děti, můžeme si u toho říct věci, které chceme. Jako já jsem měla pocit, že bych měla na sobě pracovat a že měla jsem takové období, kdy jsem vozila kočárek a učila se francouzštinu. Měla bych na tu francouzštinu chodit, jak bych to prostě skloubila s tím hlídáním, ale bohužel ne, nedělám to, není čas kromě volného času ani na sebevzdělávání.*  
(Jana)

Ženy z výzkumného vzorku mají tedy obecně málo volného času. Pokud nějaký mají, tráví ho většinou s rodinnými příslušníky, čas pro sebe sama ženy naprosto postrádají, kromě Jiřiny.<sup>36</sup> Na přátele si čas nenajde ani jedna žena, pro Milenu je důležitější strávit čas s dětmi, pro Natálii například prací. Jako prospěšné pro celou rodinu se ukázaly společné zájmy. Dvou ženám vyhovuje, když celá rodina pravidelně na víkendy vyrazí někam mimo město a věnují se koníčkům.

Ženy zvládají skloubení rodiny a zaměstnání na úkor svého volného času, vzhledem k druhé směně mají méně času na odpočinek (Hochschild in Renzetti a Curran 2003). Přestože většina z nich má nedostatek času pro sebe sama, je jejich volbou, že chtějí volný čas raději věnovat společně stráveným chvílím s rodinou. Záleží také na organizaci práce. Jako úspěšné se z hlediska organizace času v případě manažerek ukázalo delegování úkolů mezi podřízené. U žen nezapojených ve firemní kultuře možnost pracovat jednorázově a poté si odpočinout.

### **2. 2. 2. 8. Typy strategií**

V této kapitole nejdříve vymezují jaké strategie ženy využívají z hlediska typů genderových strategií podle Arlie Hochschild<sup>37</sup> (Hochschild 1990) a poté jsem se tyto strategie snažila popsat podle osobních preferencí, hodnot a přístupu k životu, které vyplynuly z rozhovorů. Tuto část uvádím na závěr empirické části, protože jsou v ní použity informace z všech předchozích kapitol.

Navíc k jednotlivým strategiím uvádím odpověď na závěrečnou otázku, kterou jsem ženám položila: „Na závěr bych se vás ráda zeptala, zda je něco dalšího, co si myslíte, že by mělo zaznít v souvislosti s tématy, které jsme probíraly“. Jsem přesvědčena, že odpověď na tuto otázku poměrně dobře odráží jejich aktuální preference a co považují za nejzásadnější v této problematice.

---

<sup>36</sup> Jiřině však zemřel manžel a má starší děti, takže je pochopitelné, že má čas jen pro sebe.

<sup>37</sup> Arlie Hochschild považuje za klíčový koncept *genderové strategie*. Tato strategie je podle ní souborem myšlenek, pocitů a jednání, kterým se jednotlivci snaží za daných kulturních představ o genderových rolích řešit konkrétní situace. Pod tímto pojmem se skrývají individuální názory na role mužů a žen – na jejich rodičovskou roli, roli v oblasti zaměstnání a dělbu práce v rodině (Hochschild 1990; Hattery in Křížková: 2002).

Arlie Hochschild rozlišuje tři typy genderových strategií. Strategii tradiční, přechodnou a egalitářskou. Ani jedna z genderových strategií, které ženy výzkumného vzorku používají neodpovídá **tradiční strategii**. V rámci této strategie jsou role mezi partnery klasicky rozdělené, žena se stará o domácnost a muž rodinu zajišťuje po finanční stránce (Hochschild 1990; Hattery in Křížková: 2002). Avšak tento typ strategie je součástí představ Natálie o ideálním fungování domácnosti. Natálie by si vlastně představovala model tradičního fungování rodiny, ale v jejím případě genderově obrácený. Její manžel by se staral o domácnost a ona by rodinu finančně zajišťovala.

**Egalitářská strategie** předpokládá stejný podíl partnerů na obou sférách. Zaměstnání ženy musí být považováno za stejně důležité jako zaměstnání muže. Tuto strategii využívají Jiřina a Milena, které se svými manželi navzájem doplňují v dělbě domácích prací.

Strategie těchto dvou žen se v mnohém podobají. Obě mají starší děti a je jim okolo padesáti let. Na základě analýzy rozhovorů vyšlo najevo, že práci obě považují za přínos společnosti a organizaci a menšinou pozici v mužském prostředí dokáží svou asertivitou proměnit ve výhodu. Snaží se vyhýbat se jakýmkoli generalizacím jednání a schopností na základě genderu. Jsou zvyklé od mládí sladovat sféru rodinnou a pracovní. Obě mají<sup>38</sup> v rodině výborně vytvořený systém dělby práce s pomocí partnerů či celé rodiny (v případě Jiřiny i hospodyně), jejich role jsou s partnery komplementární a obě mají rodinné zázemí, na které se mohou spolehnout. Sdílejí s ostatními rodinnými příslušníky koníčky a tráví volný čas společně.

Jsem přesvědčena, že velký podíl na jejich úspěšné kompromisní strategii má fakt, že obě ženy mají velmi pozitivní přístup k životu a nepřipouští si žádné překážky. Dle mého názoru to také souvisí s vnímáním ženství. Můj dojem ze setkání a z rozhovoru byl, že ze všech žen z výzkumného vzorku si nejméně připouštějí, že by skutečnost, že jsou ženy měla jakoukoli sféru jejich života nějak výrazně ovlivňovat. Domnívám se, že tímto způsobem působí i na své okolí a proto se ani neseťkávají s tolika překážkami, které potkávají jiné ženy.

Jiřina považuje za zásadní problém **ageismus, mužskou soudržnost, mužský styl vedení u žen** a v rámci rodiny **špatnou domluvu mezi partnery**.<sup>39</sup>

Milena vidí problém v nedostatku poskytování **informací a školení o rovných příležitostech** a za větší problém než diskriminaci žen považuje **kulturní rozdíly** mezi Čechy a cizinci.

*Jako že třeba hodně jsme mluvili o těch rozdílech, ty rovné příležitosti, vztahovali jsme to třeba na muže a ženy, já jakoby že mám možnost pracovat s těmi zahraničními firmami, já se obávám, že existují hodně kulturní rozdíly. Ještě se budeme muset dost učit. Já jakože mám možnost se dostat do styku hodně s lidma. Na druhou stranu ty Češi mají ještě hodně co dohánět. Jakoby cizinci mají sklony jednat s Čechami hodně s despektem. (Milena)*

<sup>38</sup> Jelikož je Jiřina vdova, tak bych měla správně použít minulý čas, ale pro větší přehlednost a méně krkolomné souvětí uvádím čas přítomný.

<sup>39</sup> Tato citace se již objevila v části 2. 2. 1. 5. Prorodinná opatření.

**Přechodná strategie** je charakteristická tím, že muž i žena jsou zaměstnání nicméně zodpovědnost za domácnost leží na jednom z nich (Hochschild 1990; Hattery in Křížková: 2002). Přechodnou strategii používají další tři ženy, tedy Natálie, Martina a Jana. U všech třech leží zodpovědnost za domácnost v různé míře na nich.

Jana a Martina mají mladší děti, jejich strategie pro skloubení rodiny a zaměstnání jsou odlišné, protože mají aktuálně rozdílné priority. Pro Martinu je aktuálně větší prioritou práce, pro Janu rodina, což je ale na druhou stranu podmíněné tím, že je Jana na rodičovské dovolené. Tyto preference se v průběhu života mění, jak bylo ukázáno v části o preferencích. Tyto dvě ženy jsou z výzkumného vzorku nejmladší a obě mají jedno dítě. Navzdory odlišných preferencích u nich spatřuji velmi podobné vnímání nespravedlnosti gender kontraktu. Obě se pozastavují nad faktem, že musejí ony vykonávat většinu domácích prací, aniž by se jich na to někdo ptal. Obě se potýkají s nedostatkem volného času, ten který mají věnují buď práci po večerech či společně stráveným víkendům s rodinou. Obě si velmi dobře uvědomují svou ženskou roli a přes veškeré negativní pocity jsou s touto rolí jakoby smířené a snaží se jí zvládnout. I jejich strategie je tedy strategií kompromisu, i když s odlišnými prioritami.

Jana zdůrazňuje nutnost **individuální strategie podle vlastních priorit**. Říká, že každé ženě a každé rodině vyhovuje něco jiného.

*Já si myslím, že každá rodina si ten model volí, ale spíš si myslím, že to záleží jakoby na té matce, že si ho nastaví jinak. Že prostě neexistuje jakoby univerzální model, který by vyhovoval všem. Někdo se bude vyžívat, mít tu roli, že prostě je s tím dítětem, ale nemusí v té roli být spokojený, můžete mít někoho, kdo v té roli bude spokojený absolutně a nebude potřebovat to vzdělání a bere to jako svou roli. Já si myslím, že pak může být problém, když ty děti odrostou. Já si myslím, že je dobré mít nějaké skloubení, ale kolik procent času čemu věnujete a jak zorganizujete domácnost, je hrozně individuální. Jenom, co si myslím, že je to náročný, jakoby každý model je náročný. Čtete prostě, jak ty ženy to zvládají, já tomu prostě nevěřím. Já ten čas trávím se synem aktivně, od pěti prostě do osmi. A já tomu prostě nevěřím, že ten čas, co obětují dítěti stačí. (Jana)*

Martině vadí rozpolcenost mezi **veřejným názorem mužů na rovné šance a nerovnocenným rozdělení rolí v péči o domácnost**, která na ženu připadá automaticky.

*Společnost bere, že ty ženy mají mít rovné příležitosti, mají možnost uplatnit se jako muži a nikdo jim nebude bránit v tom, aby zastávaly vedoucí pozice, na druhou stranu z nich nikdo nesejmul to břímě.(...) S tou ženskou se nediskutuje o tom, jestli bude dělat to či ono, ale automaticky se předpokládá, že uklidí, že si vzpomene na to, že se má vzít s sebou ještě jídlo a pití, že je to takový ne úplně vybalancovaný, nikdo nebo ta polovička vůbec nepřemejšlí o tom, že by si to měla vzít na sebe. Jo, jasně dělej, já ti to přeju, abys měla úspěch v práci, ale tohleto z tebe nikdo nesejme. Dobře tak když má ženská tyhle pracovní starosti, tak proč by*

*měla mít pořád stejnou starost jako když toho dělala podstatně míň? Prostě tady nejsou na to ty mužský zvyklí a ani je to nenapadne. Já nevím, jestli je to tím, že se ženský nebrání, ale i když se brání, tak se s tím nic neudělá. (Martina)*

Strategii Natálie uvádím úmyslně nakonec, protože její strategii považuji za pro ni osobně nejnáročnější. Natálie se předtím stoprocentně věnovala rodině, byla ženou tzv. v domácnosti na plný úvazek, když nastoupila na pracovní trh začala se také na plno věnovat práci. Problém spočívá v tom, že Natálie chce naplno zvládat obě sféry (tzv. strategie superženy) (Hochschild 1990), což s jejím pracovním nasazením není možné. Natálie jako jediná z žen nemá žádný volný čas pro sebe, přestože už má starší děti. O víkendu místo odpočinku uklízí a věnuje se rodině. V jejím případě již téměř nezasahují vnější omezení, protože děti má dospělé a finance pro ní také nejsou překážkou. Hlavní problém tedy u Natálie spočívá v nedostatku rodinné podpory a pomoci, zejména ze strany partnera. Z Natáliin odpovědí je patrné, že je velmi empatická a emocionální, což jí možná znesnadňuje, aby polevila v povinnostech spojených s péčí o domácnost a rodinu. Otázkou také zůstává, zda Natálie nebyla ve svých odpovědích pouze upřímnější než jiné ženy.

Natálie považuje za problém **nedostatek rodinného zázemí a nedostatek času** vzhledem k pracovnímu vytížení.

*Myslím, že pokud je žena manažerkou, takže potřebuje zázemí. A bez toho zázemí se z ní stává takovej smutnej člověk, který hledá uspokojení a radost v práci a i když je to jako určitě uspokojení, že si něco dokáže, tak to nemůže být hlavní a jediný cíl jejího života. A proto si myslím, že to zázemí rodinné nebo prostě mít někoho blízkého je strašně důležité a pokud nemá, tak si myslím, že se to může odrazit v té práci. (Natálie)*

U všech žen z výzkumu se tedy obecně objevují dvě klíčové hodnotové strategie, **pojetí seberealizace jako pracovního úspěchu a strategii kompromisu práce a rodiny**. Tyto strategie na základě svého výzkumu vymezuje Alena Křížková. (Křížková 2002a). Pouze pro Janu není pracovní úspěch aktuálně seberealizací, což je však podmíněno obdobím mateřské dovolené. U Natálie je tato kombinace strategií dovedená do většího extrému. Níže uvádím tabulku, která obsahuje shrnutí typologie rodin, preferencí, genderových strategií a individuálních strategií.

**Tabulka 5: Přehled typů rodin a strategií**

<b>Respondentka</b>	<b>Typ rodiny</b>	<b>Aktuální preference</b>	<b>Genderová strategie</b>	<b>Individuální strategie<sup>40</sup></b>
<b>Jiřina</b>	dvouosobní	zaměstnaní	egalitární	kompromis

<sup>40</sup> Individuální strategií nazývám strategii, kterou jsem u žen vysledovala na základě mého výzkumu.

<b>Natálie</b>	dvoupříjmová	zaměstnání	přechodná	superžena
<b>Milena</b>	dvouosobní	zaměstnání	egalitární	kompromis
<b>Jana</b>	dvoupříjmová	rodina	přechodná	kompromis
<b>Martina</b>	dvoukariérová	zaměstnání	přechodná	Kompromis

Z odpovědí Mileny a Jiřiny na mou závěrečnou otázku, je patrné, že tyto ženy nebraly diskutovanou problematiku příliš osobně. Na závěru měly obě tendenci mluvit o společenských problémech. To se dá interpretovat dvěma způsoby. Vzhledem k jejich životní strategii pro ně diskutované téma, ani problémem není. Nebo na druhou stranu je tu také možnost, že zůstaly po celou dobu rozhovoru uzavřené.

Jana, Martina a Natálie se nad problematikou zamýšlely v osobnější rovině. Během těchto tří rozhovorů mi také nejvíce přišlo, že jsme se naladily na stejnou vlnu. Připadalo mi, že pro tyto ženy bylo docela příjemné, že v rámci našeho rozhovoru mohly mluvit o věcech, které je trápí. Přestože jsem je vlastně pouze vyslechla. Z rozhovorů s těmito respondentkami jsem měla příjemný pocit a doufám, že to bylo oboustranné.

## **ZÁVĚR:**

Kariéerně úspěšné ženy se svými přístupy k zaměstnání a rodině vymykají běžné představě ženských vlastností. Přesto ani jim se nevyhýbají genderové stereotypní představy o úloze ženy v domácnosti a o tom, že rodina trpí, pokud se žena věnuje kariéře.

Skutečnost, že jsou ženami se v různé míře projevuje i v zaměstnání. Ačkoli si to některé z nich odmítaly připustit. Respondentky se na pracovišti setkaly s různými formami diskriminace. Na druhou stranu však svůj menšinový status v některých případech nepovažovaly za nevýhodu. Nastavení podmínek pro manažerskou kariéru způsobuje, že ženy musí rodinný život značně přizpůsobovat životu pracovnímu. Pro ženy představuje zaměstnání seberealizaci, téměř životní potřebu. Na hodnotovém žebříčku se proto rodina musí dělit se zaměstnáním. Kariéerně úspěšné ženy neustále hledají kompromisy mezi těmito dvěma sférami.

Z nastavení dělby práce v domácnosti respondentek vyplývá, že kariéerně úspěšné ženy stále zastávají většinu domácích prací. Gender kontrakt se v rodinách respondentek tedy stále výrazně projevuje. Muži v různé míře participují na domácích pracích. Nicméně tato výpomoc stále spočívá ve vykonávání spíše mužských prací. Pro většinu žen to z hlediska rovnocenné dělby práce není dostatečné. Většina z dotazovaných využívá placené výpomoci, která jim skloubení značně usnadňuje. Tato služba se v kontextu české společnosti však stále jeví jako nepatřičná. Ukázalo se, že ženy s vyšším platem než jejich partner mají více rozhodovacích pravomocí. To však ještě neznamená, že musí mít i větší reálnou moc.

Respondentky volily ke skloubení rodiny a zaměstnání různé typy strategií. Společnou strategií pro všechny ženy je strategie kompromisu mezi rodinou a zaměstnáním a pojetí zaměstnání jako seberealizace. Přestože jsem v rámci analýzy rozhovorů pro větší přehlednost ženy zařazovala do různých kategorií na základě preferencí či typů rodin, strategie každé z nich je naprosto jedinečná a těžko se zobecňuje.

Každá strategie je tvořena souborem myšlenek, pocitů, jednání a představ ohledně rolí mužů a žen v oblasti zaměstnání a rodiny, tedy genderovou strategií, hodnotovými preferencemi, schopností tyto představy a preference realizovat a v neposlední řadě je spoluutvářena vnějšími strukturálními omezeními. Všechny z vyjmenovaných aspektů byly u každé z žen postupně demonstrovány na

základě jejich výroků. Jednotlivé strategie se liší podle toho v jaké fázi života se ženy nacházejí a čemu tedy aktuálně dávají přednost.

Strategie, které ženy volí jsou do značné míry ovlivněné jejich partnerskými vztahy. Pro kariéře úspěšné ženy je velmi zásadní nalezení vhodného partnera. Ideálními jsou muži tolerantní, kteří kladou své zaměstnání až na druhé místo a zajistí ženám podmínky, které jim umožní věnovat se kariéře nebo muži, kteří jsou také pracovně úspěšní. Pro partnerskou dvojici není poté problémem vzhledem k dvojnásobným příjmům vhodně zorganizovat chod domácnosti a péči o děti.

Analýza rozhovorů potvrdila část předpokladů, které vyplynuly z teoretické části. Za nejvýraznější považují, že se ženy se nemohou rozhodovat pouze na základě svých osobních preferencí, protože potřebují také podporu svého okolí a náležité nastavení společenských struktur. Problém skloubení rodiny a zaměstnání by měl být tedy řešen nejen ženami, ale také jejich partnery a společnostmi.



## **PŘÍLOHY :**

### **I. Schéma rozhovoru :**

#### **Zaměstnání:**

1. **Mohla byste mi prosím popsat své nynější zaměstnání?**
  - A. Jak jste s ním spokojená?
  - B. Co pro Vás znamená?
  - C. Jaké hodnoty pro Vás představuje, co Vám přináší?
  
2. **Jaké jsou největší výzvy, kterým musíte čelit v souvislosti s vaším zaměstnáním?**
  - A. S jakými problémy se musíte nejčastěji potýkat?
  - B. Jaké otázky musíte obvykle řešit?
  
3. **V jakém kolektivu pracujete – převážně mužském, ženském?** Kolik lidí řídíte a jaký je váš styl vedení)
  - A. Vidíte nějaké rozdíly v práci se ženami a muži? (na úrovni spolupracovníků, nadřízených, podřízených)
  - B. Vy osobně, jednáte raději s muži nebo ženami? Případně proč?
  
4. **Máte pocit, že se ve Vašem zaměstnání projevuje nějakým způsobem fakt, že jste žena?**
  - A. Přináší to nějaké výhody? ( Jsou nějaké další výhody, které vidíte?)
  - B. Setkala jste se nějakými nevýhodami? ( Jsou nějaké další nevýhody, které vidíte?)
  - C. Musíte řešit nějaké otázky, které by přímo souvisely s tím, že jste žena (Měla jste ztížený přístup k profesy? Že byste si přímo řekla to by se nestalo, kdybych byla muž)
  
5. **Má skutečnost, že máte dítě/děti nějaký vliv na vaše zaměstnání?** Případně jaký? (Před chvílí jste zmínila, že skutečnost, že máte děti, má jistý vliv na vaše zaměstnání. Proto bych se chtěla zeptat, jaké další dopady to podle vás má? (Ještě nějaké další?)
  - A. Má to nějaký vliv specificky na vaši kariéru? (omezení nebo naopak přínos)
  - B. Jak se firma staví k ženám obecně? Dává ženám nějaké výhody?
  
6. **Jak se vám daří kloubit dohromady vaše zaměstnání a rodinu?**
  - A. Musíte přijímat nějaké konkrétní kroky, abyste je mohla skloubit? (pokud nějaké nenabídne v odpovědi na první otázku.) (omezit jedno nebo druhé. nebo naopak stíháte obojí bez problémů)

#### **Osobní život a rodina :**

1. **Kdybyste měla popsat rodinu, ve které jste vyrůstala, jak byste ji charakterizovala pokud jde o rozdělení rolí rodičů?**
  - A. Jaké je/bylo zaměstnání rodičů? A jaké je/bylo jejich vzdělání?
  - B. Jak měli doma rozdělené role v domácnosti?
  - C. Řekla byste, že měl někdo z nich větší slovo v rodině?
  
2. **Mohla byste mi prosím říci něco o Vaší vlastní rodině?**
  - A, Jak velká je domácnost, věk dětí
  - B, Věk, vzdělání a zaměstnání partnera, z jaké pochází rodiny, jak byly tam rozdělené role
  
3. **Střetly se ve Vašem životě někdy požadavky rodiny a zaměstnání** (že byste se musela rozhodovat buď, anebo)? (Ještě bych se ráda vrátila k otázce souvislosti rodiny a zaměstnání.)
  - A, Jak přijímají členové rodiny Vaše zaměstnání?
  - B. Jakou představu má Váš partner o Vaší úloze v domácnosti?
  - C, Shoduje se s Vaší představou? Pokud si vybavíte zpětně změnila se nějak radikálně Vaše úloha v domácnosti po tom, co jste se dostala do vedoucí pozice?
  
5. **Jak si rozdělujete s partnerem péči o domácnost a o děti?**
  - A, Doma trávíte více času Vy nebo Váš partner ?
  - B, Máte v rodině(včetně péče o děti) nějak rozdělené úkoly nebo nějaký vlastní systém v plnění úkolů?
  - C. Jak je mezi vámi rozdělena péče o děti pokud jde o čas?
  - D, Využíváte nějaké placené služby na úklid domácnosti či hlídání dětí?
  
6. **Máte nějaký čas jen pro sebe (kolik a jak často)?**
  - A, Máte nějaké koníčky? Věnujete se jim pravidelně?
  - B, Máte nějaké blízké přátele? Jak často se s nimi vídáte?
  
7. **Označila byste jednoho z Vás za dominantnějšího?**
  - A, Máte vyšší nebo nižší plat než Váš partner?
  
8. Na závěr bych se vás ráda zeptala, zda je něco dalšího, co si myslíte, že by mělo zaznít v souvislosti s tématy, které jsme probíraly?

- **Sociálně demografické údaje**

Věk:

Rodinný stav :

Vzdělání :

## **II. Informovaný souhlas**

### **PROHLÁŠENÍ O SOUHLASU**

*Výzkum zaměřený na úspěšné ženy, skloubení kariéry a rodinného života*

Byla jste přizvána k účasti na výzkumu zaměřeném na problematiku zvládnání rodinné a pracovní sféry u časově vytížených žen. Úkolem výzkumu je základní zmapování situace, získání orientace v oblasti teorie i praxe. Prosíme, abyste si přečetl/a následující prohlášení a abyste se zeptal/a na všechny případné nejasnosti než vyjádříte svůj souhlas se svou účastí v projektu.

#### **Postupy**

Pokud budete souhlasit s účastí ve výzkumu, provedu s Vámi neformální rozhovor podle předem připravených otázek, které se budou týkat témat relevantních z hlediska zmíněného projektu. Rozhovor může trvat zhruba šedesát minut. S vaším dovolením bude rozhovor nahráván, abychom zajistili přesné zachycení vašich myšlenek a umožnili jejich následnou analýzu.

#### **Důvěrnost**

Záznamy z tohoto výzkumu budou uchovány v soukromí. Pokud budou publikovány jakékoliv zprávy, nebudou obsahovat žádné informace umožňující identifikovat subjekty výzkumu, pokud nebudete explicitně požadovat, abychom použili vaše jméno. Stejně nebudou obsahovat žádné informace umožňující identifikovat město, ve kterém je výzkum prováděn. Výsledky výzkumu budou zabezpečeny proti zneužití jinými osobami, přístup k nim bude mít pouze výzkumný tým. Totéž platí pro nahrávky rozhovorů. Zvukové záznamy budou použity pouze k přepisu informací a pak budou smazány.

#### **Dobrovolný charakter výzkumu**

Účast na tomto výzkumu je dobrovolná. Vaše rozhodnutí, zda se zúčastníte či nikoli, nebude mít žádný vliv na vaše budoucí vztahy k Univerzitě Karlově. Pokud se rozhodnete k účasti, můžete odmítnout zodpovědět kteroukoliv otázku, nebo svoji účast na rozhovoru kdykoli odvolat, aniž byste tím ovlivnili výše uvedené vztahy.

#### **Potenciální výhody a rizika účasti ve výzkumu**

Z účasti na výzkumu vám neplynou žádné bezprostřední výhody (např. finančního rázu), ale může vám přinést nový pohled na diskutovaná témata a přinést pocit uspokojení, že se podílíte na mapování dané problematiky.

Potenciální rizika plynou ze skutečnosti, že se budeme ptát na vaše osobní názory a zkušenosti, což může přinést jistou míru nepohodlí. Jakýkoliv rozhovor pak může představovat jistý průnik do vašeho soukromí.

#### **Kontakty a otázky**

Tento výzkum provádí Michaela Mrňousová ([michaela.mrnousova@seznam.cz](mailto:michaela.mrnousova@seznam.cz), tel:731558486). Můžete se jí kdykoliv na cokoli zeptat už nyní. Pokud budete mít nějaké otázky později, kontaktujte vedoucího výzkumu Ing. Petra Pavlíka, Ph.D., na telefonním čísle 251 620 364 či prostřednictvím emailu [petr.pavlik@seznam.cz](mailto:petr.pavlik@seznam.cz).

#### **Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis:.....

Datum:.....

Podpis autora/ ky výzkumu:.....

Datum:.....

## LITERATURA (Bibliografie):

- Dudová, R., Křížková A., Fischlová, D. (2006): *Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*, Praha: VÚPSV.
- Giddens, A. (1999): *Sociologie*, Praha: Argo.str. 155- 181, 120- 130, 253- 285.
- Hendl, J. (2005): *Kvalitativní výzkum*, Praha: Portál.
- Hochschild, A. (1990): *Beneath the Cover-up: Strategies and Strains in: The Second Shift*, New York: Avon Books, pp. 188- 203.
- Kimmel, M. S. (2004): *The Gendered Society*, New York: Oxford University Press, pp. 99- 105.
- Křížková, A., Václavíková-Hejšusová, L. (2002a): *Životní strategie manažerek: případové studie*, Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. (2002b): *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*, Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A.,Dudová, R.,Hašková, H. (2005): *Kombinace pracovního a rodinného života ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*, Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Maříková, H. (2000): *Proměny současné české rodiny*, Praha: Sociologické nakladatelství, str.101- 139.
- Maříková, H. (2004): *Pozice muže v současné (nejen české) rodině*, Přednáškový cyklus, Gender studies o.p.s., <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=183903>
- Možný, I. (1999): *Rodina, domácnost a ekonomika*, in: *Sociologie rodiny*, Praha: Sociologické nakladatelství, str. 149- 170.
- Oakley, A. (2000): *Pohlaví, gender a společnost*, Praha: Portál.
- Oates-Indruchová, L. (1998): *Dívčí válka s ideologií*, Praha: Sociologické nakladatelství.
- Reinharz, S. (1992): *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.pp 18-44.
- Renzetti, C. M., Curran, D. (2003): *Ženy, muži a společnost*, Praha: Karolinum.
- Ruderman, Marian N., Ohlott, Patricia, J.(2002): *Standing at the Crossroads, Next Steps for High-Achieving Women*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jde to!* (2006): Praha: Český svaz žen.
- Sladování profesního a rodinného života* (2006): Praha: Český svaz žen.
- Slovník základních pojmů, gender a rovné příležitosti(b.d.v.): One Hundred words for equality*, European communities.
- Společnost žen a mužů z aspektu gender, sborník studií*(1999): Praha: Open Society Fund.
- Vohlidalova, M.(2006): *Chaos lásky v individualizované společnosti podle Ulricha Becka a Elizabeth Beck-Gernsheim*, <http://www.genderonline.cz/view.php?cislocianku=2006020610>
- Ženy a muži v datech* (2005): Praha: Český Statistický úřad
- Ženy v řídicích pozicích* (2005): Praha: Gender studies o. p. s.