

Masarykova univerzita

Fakulta sociálních studií



Harmonizace pracovního a rodinného života žen na manažerských pozicích

Magisterská diplomová práce

Bc. Romana Selingerová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

Konzultant práce: Mgr. Tereza Pospíšilová

Brno 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Harmonizace pracovního a rodinného života žen na manažerských pozicích“ vypracovala samostatně s použitím zdrojů a pramenů uvedených v seznamu literatury.

V Brně dne 2.1.2017

.....

Poděkování

Na tomto místě děkuji vedoucímu diplomové práce docentu PhDr. Jiřímu Winklerovi, Ph.D.a především konzultantce práce Mgr. Tereze Pospíšilové za její čas, trpělivost, cenné připomínky a rady, které naší spolupráci věnovala. Dále chci poděkovat všem účastnícím výzkumu, za jejich čas, otevřenost a sdílnost v rámci rozhovorů. V neposlední řadě patří můj dík rodině za podporu v průběhu celého studia a důvěru v mé schopnosti.

Obsah

ÚVOD.....	6
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Harmonizace práce a rodiny	8
2 Faktory ovlivňující harmonizaci rodinného a pracovního života na strukturální a institucionální úrovni.....	11
2.1 Vymezení pojmu gender	11
2.2 Genderové role a genderová socializace.....	11
2.3 Genderové stereotypy	13
2.4 Postavení žen na trhu práce	14
2.4.1 Genderová segregace trhu práce	15
2.4.1.1 Horizontální segregace.....	15
2.4.1.2 Vertikální segregace	16
2.4.1.3 Mzdová segregace.....	17
2.5 Nastavení podmínek rodinné politiky v České republice	17
2.5.1 Nástroje rodinné politiky	19
2.5.1.1 Mateřská dovolená.....	19
2.5.1.2 Rodičovská dovolená	20
2.5.2 Opatření související s potřebou zajištění péče o dítě předškolního věku	21
2.5.2.1 Jesle	21
2.5.2.2 Mateřská škola.....	22
2.5.2.3 Alternativní služby zajišťující péči o děti do 6 let.....	23
2.6 Dílčí shrnutí	24
3 Faktory bránící harmonizaci plynoucí z manažerské role.....	26
3.1 Definice manažera	26
3.2 Postavení a charakteristika žen v segmentu managementu	27
3.2.1 Rodičovství a odkládání mateřství u žen manažerek.....	29
3.2.2 Preferenční teorie žen manažerek	30
3.3 Dílčí shrnutí	32
4 Faktory ovlivňující harmonizaci na organizační úrovni.....	34
4.1 Společenská odpovědnost firem	34
4.1.1 Work-life balance jako sociální aspekt společenské odpovědnosti firem	36
4.1.2 Family friendly politika	37
4.1.3 Nástroje harmonizace práce a rodiny na úrovni organizací.....	39
4.1.3.1 Částečný pracovní úvazek.....	39
4.1.3.2 Pružná pracovní doba.....	40
4.1.3.3 Práce z domova.....	41
4.1.3.4 Sdílené pracovní místo.....	42
4.1.3.5 Firemní školky.....	42
4.1.3.6 Rodinné koutky.....	43
4.1.3.7 Rekvalifikační programy pro rodiče po mateřské a rodičovské dovolené	43
4.2 Gender a organizace.....	44
4.2.1 Genderované organizace.....	44
4.2.2 Genderově integrované organizace.....	45
4.2.3 Genderová diskriminace	46

4.2.3.1	<i>Skleněný strop</i>	46
4.2.3.2	<i>Bariéra odlišnosti</i>	47
4.2.3.3	<i>Old-boys network</i>	47
4.2.3.4	<i>Tokenismus</i>	48
4.3	Dílčí shrnutí	49
II METODOLOGICKÁ ČÁST		51
5	Cíl výzkumu.....	51
5.1	Poznávací cíl	51
5.2	Symbolický cíl	51
5.3	Aplikační cíl.....	52
6	Operacionalizace výzkumu	52
6.1	Výzkumné otázky	52
6.2	Jednotka zkoumání a jednotka zjišťování	53
6.3	Metoda a strategie výzkumu	53
6.4	Výzkumný vzorek.....	54
6.5	Charakteristika jednotlivých respondentek.....	54
6.6	Technika sběru dat	56
6.7	Etická stránka a možná omezení výzkumu	57
III EMPIRICKÁ ČÁST		59
7	Analýza a interpretace výsledků výzkumu.....	59
7.1	Rozdělení rolí, bariéry plynoucí z genderových stereotypů	59
7.1.1	Dílčí shrnutí	63
7.2	Využívání rodinné politiky manažerkami.....	64
7.2.1	Dílčí shrnutí	68
7.3	Harmonizace pracovního a rodinného života očima manažerek + bariéry plynoucí z preferencí manažerek	69
7.3.1	Dílčí shrnutí	73
7.4	Bariéry ze strany zaměstnavatelů	74
7.4.1	Dílčí shrnutí	82
ZÁVĚR		84
ANOTACE		88
ANNOTATION.....		89
POUŽITÉ ZDROJE		90
REJSTŘÍK		96
PŘÍLOHY		96
STAŤ		100

Úvod

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala velmi aktuální a dle mého názoru zajímavé téma harmonizace pracovního a rodinného života. Podrobněji se v této práci zaměřím na cílovou skupinu žen pracujících na pozicích středního a vyššího managementu.

Problematika harmonizace práce a rodiny se v současnosti řadí mezi témata týkající se většiny žen na českém pracovním trhu. O to více se problematika harmonizace dotýká žen, jejichž zaměstnání je časově, fyzicky či psychicky náročné. Sféry rodiny a zaměstnání se vzájemně prolínají. Proto je pro ženy velmi důležité, aby dokázaly obě tyto náročné oblasti sladit co nejefektivněji.

V minulosti v České republice převládal tzv. model tradiční rodiny. Tento model se vyznačoval přísnou diferenciací rolí mužů a žen. Muž byl považován za hlavního živitele a hlavu rodiny, jehož úkolem bylo zabezpečit rodinu a to především po stránce finanční. Naopak ženská role byla chápána spíše jako pečovatelská. Hlavním úkolem žen byla výchova dětí a s tím spojená starost o domácnost (Sokačová, 2006). Změnu přinesla společnost vznikající po průmyslové revoluci. Vzhledem k současné ekonomické situaci většiny rodin není možné, aby finanční stránku zastával v rodině pouze muž. Tlak je kladen na dvouprůměrový model domácností. Ženy se tedy musí často podílet na roli spoluživitelek (Mikuláščík, 2006).

Změny ve fungování postmoderní společnosti se odrážejí také na trhu práce. V současnosti tvoří ženy na českém trhu práce téměř polovinu pracovní síly. Zároveň se zvyšuje i jejich úroveň vzdělanosti. Stále více mladých žen již nespátřuje své jediné životní poslání pouze v mateřství, ale chtějí se realizovat i v profesním životě. Přestože společnost stále vnímá ženy trochu stereotypně a přiřazuje jim jako primární roli, roli matky, pracovní trh odžden naopak vyžaduje, aby byly flexibilní, samostatné a ničím nevázaní jedinci. Pokud se tedy od žen očekává, že se budou věnovat rodině a zároveň plnit i roli zaopatřovací, vzniká u nich napětí mezi rodičovskou a profesní rolí. (Možný, 2002)

S tímto napětím při sladování obou rolí se o to více potýkají ženy na vyšších pracovních pozicích. V roce 2005 tvořily v České republice ženy 30,3% všech osob v manažerských pozicích, což je pod evropským průměrem (pro EU 25 je průměr 32,1%) (ČSÚ, 2006). Manažerská práce je obecně považována za vysoce náročnou pozici, vyžaduje jednak vyšší časový závazek, ale například i ochotu pracovat přes čas. Pokud se tedy manažerka rozhodne pro založení rodiny, její zátěž se velmi zvyšuje. Mateřská role tedy u žen umocňuje i jejich znevýhodnění na pracovním trhu. Kombinace těchto faktorů pak činí sladění rodinného a pracovního života ještě náročnější.

Ve své diplomové práci chci prozkoumat jednotlivé bariéry, se kterými se ženy na manažerských pozicích setkávají při snaze sladit sféry pracovního a rodinného života.

Poznávacím cílem tohoto výzkumu je zjistit: „Co brání harmonizaci rodinného a pracovního života ženám pracujícím na manažerských pozicích?“Poznáním potřeb žen zaměstnaných na pozicích středního a vyššího managementu mi pomůže zjistit, co těmto ženám brání v harmonizaci jejich pracovního a rodinného život. Symbolický a aplikační cíl je podrobně definován v části metodologie.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí – teoretické, metodologické a empirické. Tyto tři části dohromady tvoří celek, odrážející informace získané studiem adekvátní odborné literatury a poznatky získané provedeným výzkumným šetřením.

K zodpovězení hlavní výzkumné otázky je nutné definovat základní pojmy. V první kapitole teoretické části se za pomoci odborné literatury zaměřuji na definici harmonizace pracovního a rodinného života, dále na vymezení pojmů týkajících se pohledu na dvojí role žen z hlediska genderu, definuji pojem gender, genderové role, genderová socializace, genderové stereotypy, dále zde nahlížím na problematiku žen na trhu práce, mířím především na vertikální, horizontální a mzdovou genderovou segregaci pracovního trhu. Dále se zaměřuji na rodinnou politiku státu a její nástroje v rámci harmonizace. Druhá kapitola je primárně mířena na ženy manažerky, náročnost práce v managementu, problematiku odkládání mateřství, poslední část této kapitoly definuje preferenční teorie manažerek.

Závěrečná kapitola vystihuje faktory podporující sladování obou sfér na organizační úrovni. Kapitola míří na společenskou odpovědnost firem, na koncepty work-life balance, family friendly politiku a harmonizační nástroje zaměstnavatelů v rámci těchto konceptů. Následující podkapitola je věnovaná genderovaným a genderově integrovaným organizacím. V poslední kapitole teoretické části popisují bariéry, se kterými se potýkají ženy při postupu na pozice v managementu – tokenismus, old boys network, skleněný strop aj.

V části metodologie popisují, jakým způsobem dosáhnou naplnění výzkumného cíle diplomové práce. V této části se zabývám volbou výzkumné strategie, výběrem výzkumného vzorku, výzkumnou jednotkou, technikou sběru dat a operacionalizuji z teoretické části vyvozené dílčí výzkumné otázky.

V empirické části diplomové práce prezentují výsledky kvalitativního zkoumání, které vyplynuly z analýzy polostrukturovaných rozhovorů. Empirická část je strukturovaná podle jednotlivých dílčích výzkumných otázek. V závěru práce je zodpovězena hlavní výzkumná otázka.

I Teoretická část

1 Harmonizace práce a rodiny

Četné sociální problémy dnešní společnosti, k nimž patří i problém nerovnováhy mezi prací a péčí o rodinu, jsou důsledkem především demografických změn v rodinném chování a také postupné individualizace společnosti.

Mareš (2006) uvádí, že důvodem, proč se disharmonizace mezi prací a rodinou stala v dnešní společnosti problémem, je především působení navzájem souvisejících strukturálních a hodnotových změn, ke kterým v průmyslově rozvinutých zemích došlo. Mezi tyto změny patří například proměna rodinného soužití, změna funkce rodiny a rovněž změna individuálních životních strategií jednotlivých sociálních aktérů, podmíněna změnou hodnot ve společnosti.

Harmonizaci práce a rodiny můžeme definovat jako *„označení postojů a v návaznosti na tuto oblast i právních předpisů, které zohledňují požadavky zaměstnanců a zaměstnankyň udržet si profesní růst a zároveň se věnovat výchově dětí, péči o blízké osoby, osobním zájmům apod.“* (Gender Studies, 2009). Plasová (2008) definuje sladění rolí z pozice rodičů, jako pokus o zajištění určitého stupně fungující a také zároveň přijatelné kombinace placené a neplacené práce. Za placenou práci považuje Plasová pracovní povinnosti v zaměstnání a za neplacenou práci, práci v domácnosti a péči a výchovu závislých osob. Harmonizaci práce a rodiny je také možné popsat jako formu konfliktů rolí, kdy tlaky sfér rodiny a práce jsou v některých ohledech navzájem neslučitelné.

Z pohledů zaměstnavatelů harmonizaci práce a zaměstnání vystihuje tvrzení, že se jedná o označení právních předpisů a postojů zaměstnavatele, které zohledňují požadavky svých zaměstnanců či zaměstnankyň, aby si mohli udržet svoji profesi, eventuálně profesní růst a zároveň se mohli věnovat výchově a péči o děti a svým osobním zájmům (Gender Studies, 2009).

Vztah mezi rodinnou a pracovní sférou je stále více problematický a v souvislosti s rostoucími nároky zaměstnavatelů na pracovní nasazení svých zaměstnanců se tento vztah stává vysoce konfliktním. Problém nutnosti harmonizovat práci a rodinu je jedním z nejvýznamnějších zdrojů nerovnosti mezi muži a ženami. Vzhledem k genderovým stereotypům se tento problém dotýká především žen. Rodinná i pracovní sféra žen a požadavky na ně kladené se mohou zdát navzájem neslučitelné. Pracovní živost vyžaduje od žen flexibilitu a maximální výkon. Zaměstnavatelé vyžadují efektivní plnění svých

požadavků, což bývá často v rozporu s rodinným životem a jeho povinnostmi. Pokud ovšem dojde ke konfliktu těchto dvou sfér, rodinného a pracovního, je to právě žena, ne muž, od které se očekává, že se vzdá svých pracovních a kariérních plánů a o rodinu se postará (Křížková, 2007).

Vliv rodinného života na kariéru žen manažerek může být různý. Pokud se žena na pozici manažerky rozhodne mít dítě, dochází často ke zpomalení kariérního růstu, jelikož v rané péči o dítě je role matky téměř nezastupitelná. Rodinný život může nejen kariéru zastavit, ale i úplně zrušit. Pokud se tedy žena rozhodne na určitou dobu ustoupit od svých ambicí, její kariéra se zastaví a je možné, že taková žena bude muset svoji kariéru budovat zase od začátku.

V současné době se tedy musí ženy rozhodovat, zda obětují kariéru rodině a jestli jsou pro ně děti prioritou. Pokud ano, zda by se měly vzdát své kariéry a zůstat s nimi doma nebo jestli mohou péči o ně částečně delegovat na někoho jiného a věnovat se nadále své kariéře. Pokud do tohoto vztahu vstoupí možnost přenést část povinností s péčí o dítě na někoho jiného (partnera, prarodiče, instituce), sníží se nekompatibilita mezi rolí matky a pracovnice a fertilita může při zachování pracovní aktivity nabýt vyšších hodnot než by nabývala bez této možnosti (Brewster, Rindfuss 1996).

Podle Křížkové a Pavlici (2004) umožňují kombinaci práce a rodiny žen netradiční formy zaměstnání. Nejčastějšími jsou práce na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, nazývané také jako job sharing, pružná pracovní doba, práce z domova a práce doma s PC. Upozorňují ovšem na fakt, že tyto formy práce neřeší problém genderové nerovnosti. Ženy sice dostanou možnost skloubit práci a rodinu, ale péče o rodinu a domácnost zůstává stále především na nich (Křížková, Pavlica, 2004).

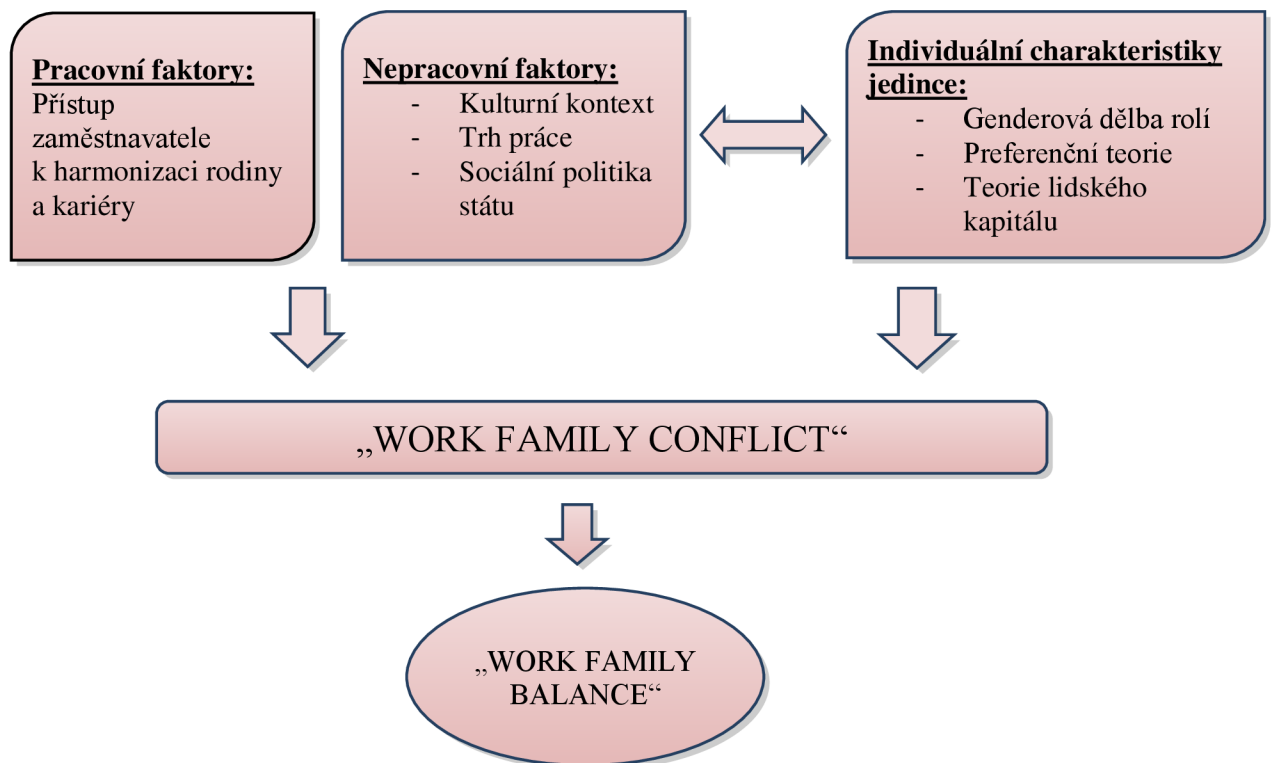
Dalšími faktory ovlivňující možnost vytvoření rovnováhy mezi rodinným a pracovním životem manažerek je povaha zaměstnání, zaměstnavatel, stát ale i rozhodování o kariérním růstu, rozvoji a dalším vzdělávání. Dle Plasové (2010) jsou pro harmonizaci práce a rodiny nejčastěji využívány tři opatření. Tím prvotním je využití mateřské a následné rodičovské dovolené. Při využití tohoto opatření ženy na čas zcela opouštějí trh práce. Ženy na mateřské a rodičovské dovolené dostávají finanční náhradu, které se ale nevyrovná příjmu z běžného zaměstnání. Dalším typem opatření jsou institucionální pomoci v péči o dítě do 6 let. Ty umožňují ženám návrat zpět na trh práce. Posledním typem je poskytnutí flexibilních opatření v zaměstnání. Konkrétně to jsou již zmíněná pružná pracovní doba, práce z domova, možnost práce na částečný úvazek aj. (Plasová, 2010). Dalšími opatřeními pro sladění práce a rodiny mohou být alternativní služby poskytující péče o děti jako je chůva, mateřská centra

apod.

Sirovátka (2006) poukazuje na provázanost „vnějších“ a „vnitřních“ faktorů: „Kulturní, strukturální a institucionální faktory působí nejen paralelně, ale navzájem se ovlivňují jako podmínky působení jiných faktorů či adaptace na ně. Například hodnotové preference pro specifické uspořádání vztahu v rodině, uspořádání dělby práce mezi partnery, péče a výchovy dětí, vytváří i specifická očekávání vůči opatření sociálního státu, a tak nepřímou ovlivňují i jeho institucionální uspořádání. Institucionální rámec ovšem zase vytváří určité možnosti k tomu, aby domácnosti mohly realizovat své záměry, pokud jde o účast v zaměstnání a pro způsob zajištění péče o děti a domácích prací. Tím také ovlivňuje reálné chování lidí.“

Faktory můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Watson (1995) tyto faktory rozděluje na pracovní a nepracovní a na faktory vnitřní týkající se individuálních charakteristik jedince.

Schéma č. 1 Faktory ovlivňující postoje k harmonizaci kariéry a rodiny



Zdroj: Vlastní úprava, (Watson, 1995)

2 Faktory ovlivňující harmonizaci rodinného a pracovního života na strukturální a institucionální úrovni

2.1 Vymezení pojmu gender

Každý jedinec se vymezuje několika odlišnými způsoby. Mezi základní způsob vymezení můžeme řadit vymezení z hlediska pohlaví. Tedy, buď se narodíme jako muž nebo žena. Sdělení, které v sobě tato dvě slova nesou, sahá až nad rámec anatomického popisu. Toto rozdělení nám evokuje určité vlastnosti osobnosti, ale také představu vzorců a způsobů chování, kteréz tohoto rozdělení plyne. Ranzetii (2005) uvádí, že pohlaví slouží společnosti jako základ, na němž si lidé vytvářejí společenskou kategorii a kterou společnost označuje pojmem gender. Samotný pojem *gender* znamená v překladu *rod*, pochází původně z řečtiny a dnes je tento pojem součástí hned několika evropských jazyků. Do českého jazyka se toto cizí slovo dostalo z jazyka anglického. V angličtině, jak uvádí Šiklová (1999), pojem gender zahrnuje především sociální a společensky podmíněné kulturní rozdíly, předsudky, očekávání a specifika postavení žen a mužů. „*Gender tedy sociální bytí ženské a mužské.*“ (Šiklová, 1999).

„Gender je pojem, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem mužů a žen jsou formovány společností a kulturou. Na rozdíl od pohlaví, které je univerzální kategorií a nemění se podle času či místa působení, gender ukazuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a k mužům je v různých společnostech, v různých obdobích či sociálních skupinách odlišné. Jejich závaznost či determinace není tedy přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami“ (Oakley, 2000).

Gender je tedy prostředek poukazující na sociální nerovnosti mezi osobami mužského a ženského pohlaví. Tyto sociální rozdíly nejsou trvalé a mohou se v čase měnit. Jejich pojetí se odlišuje i v různých typech kultury a společnosti (Křížková, 2004). Na rozdíl od pojmu pohlaví, označuje kulturní charakteristiky a modely přiřazované mužskému či ženskému biologickému pohlaví a odkazuje na možné sociální rozdíly mezi muži a ženami.

2.2 Genderové role a genderová socializace

Již od narození se k dívkám a chlapcům chováme rozdílně, oblékáme je do růžové nebo modré, nabízíme jim rozdílné holčičí či klukovské hračky, vštěpujeme jim tradiční

ženské nebo mužské role. Tímto způsobem už od ranného dětství podporujeme jejich genderové rozdíly. Můžeme tedy říci, že výchova, vzdělání ale i zaměstnání v dospělosti určují ženám i mužům rozdílné pozice ať už v domácnosti tak i na trhu práce. V literatuře je popsáno hned několik definic genderových rolí. Například dle Kalnické (2009) můžeme genderové role považovat za souhrn pravidel. Tato pravidla mají většinou neformální charakter. Přisuzujeme určitý typ chování mužům a jiný typ ženám. Vágnerová (2005) definuje genderové role jako socio-kulturně vymezený kontext charakteristických vlastností a projevů chování, které jsou ve společnosti typické ve vztahu k určitému pohlaví. Sociální konstrukce osobnostních charakteristik a způsobů jednání mužů a žen vychází z určitého biologického základu, který je ale dále významně utvářen či zcela úplně přetvářen kulturou dané společnosti. Genderové role bývají ovlivňovány mnoha aspekty jako jsou předsudky a biologizující představy (Křížková, 2004).

Na základě genderových rolí jsou tedy ženám a mužům přiřazovány různé hodnoty, typy práce a míra odpovědnosti. Genderové role mají svůj původ a upevňují se zejména v oblasti rodiny a v oblastech společenských norem a hodnot. Takto vytvářená genderová identita a přijímané genderové role jsou přitom velice významným faktorem celkové osobnosti člověka. Pomocí genderové socializace si tyto hodnoty, normy a způsoby chování, které udává společnost, doba a prostředí ve kterém žijeme, s ohledem na naše biologické pohlaví, osvojujeme (Doležalová, 2009). I část naší jistoty v dospělosti pramení z toho, že se pohybujeme právě v mezích těchto genderových rolí (Borneman, 1990; Oakleyová, 2000).

S pojmem genderové role se často spojuje pojem socializace. Socializace je dle autorů Křížkové a Pavlici (2004) komplexní a dlouhodobý proces. V rámci tohoto procesu se lidé prostřednictvím komunikace a interakce s druhými stávají členy určitých skupin nebo určité společnosti. Jedná se jednak o výchovu v rodině, učení v rámci vzdělávacího procesu, ale i o celoživotní osvojování si hodnot, vzorců jednání, způsobů a norem, které jsou srozumitelné a očekávané v různých kontextech a situacích (Křížková, Pavlica, 2004). Avšak u každého jedince obou pohlaví probíhá proces socializace odlišně. Výzkumy dokládají, že práce a činnosti vykonávané v jedné kultuře jen mužem či jen ženou jsou v kultuře jiné vykonávány naopak, tedy příslušníky opačného pohlaví. Tato „nerovnost“ v dělbě práce nespočívá jen v odlišných schopnostech žen a mužů, ale je mnohdy i důsledkem rozdílného ohodnocení práce, které muži a ženy vykonávají (Věšínová, 1999). Váldrová (2006) říká, že neoddělitelnou součástí genderových rolí je i tzv. nerovný status. I přesto, že mají ženy stejné základní podmínky jako muži (např. věk, vzdělání, etniku aj.), zaujímají častěji ženy oproti mužům ve společnosti znevýhodněnou pozici. Kalnická (2009) také uvádí, že typické

genderové přesvědčení společnosti může být například takové, že společnost považuje za správný typ chování ženy zůstat na mateřské dovolené, kdežto muž by měl nadále chodit do práce a zastat pozici živitele rodiny. Pokud se tento systém uspořádání rolí v některých rodinách odlišuje, může jej společnost vnímat jako nesprávný (Kalnická, 2009).

I v domácnosti se mužské a ženské role liší svojí charakteristikou. Dle Bierzové (2006) ženy v domácnosti vykonají typ práce, který se každý den opakuje a je nezbytný pro chod domácnosti. Jedná se například o běžný úklid domácnosti, vaření, žehlení, nákupy. Tento typ „ženské práce“, zbytek rodiny vnímá často jako samozřejmost a není dostatečně oceněn. Naproti tomu, mužské domácí práce bývají méně časté, jedná se o práce tvořivé a také se nejedná o práce až tak zásadní a je možné odložit tyto práce na později.

Ženy tedy v dnešní době zastávají hned několik funkcí. Ženský život se často stává dvousměnným, jelikož se skládá z placené práce v zaměstnání a neplacené práce v domácnosti. Tento koncept můžeme označit jako „dvojitou směnu“ (Hochschild, 1989; Křížková, Pavlica, 2004).

Když se zaměřím na ženy manažerky, které jsou pro tuto práci stěžejní, zjistím, že ženy manažerky ve svém životě zastávají dvě časově, fyzicky a mnohdy i psychicky velmi náročné role.

Kuchařová a Haberlová(2008) tvrdí, že například rovnoměrnější rozdělení genderových rolí v rodinách může být významným harmonizačním nástrojem pro sladění pracovní a domácí sféry (Kuchařová a Haberlová, 2008). Bariérou takového sladění je stále převládající tradiční uspořádání rodin, ovlivněné celospolečensky hluboce zakořeněnými generovými stereotypy, kterým se budu věnovat v další kapitole.

2.3 Genderové stereotypy

Genderové stereotypy lze definovat jako tradiční a často i diskriminační představy o typicky mužských a ženských vlastnostech a rolích mužů a žen ve společnosti. Podle Čermákové (In Valdřová, 2006) jsou v České republice stále zakotveny silné genderové stereotypy, které se vztahují k mateřství a otcovství. Zastávání těchto tradičních rolových vzorců může být velkou nevýhodou, jelikož svět je neustále v pohybu, mění se a nová generace je nucena žít jinak než žily generace před ní. Muži už nejsou živitelé rodiny jak tomu bývalo dříve. Neustále narůstá počet domácností, kde se živitelkami stávají ženy a nebo spolu s muži zabezpečují rodinu finančně a navíc o ní ještě pečují. I přesto je žena českou společností stále vnímána více ve spojitosti s mateřstvím a rodinou. To také umocňuje představu o jejich nižších pracovních

kompetencích (Čermáková In Valderová, 2006).

Zaměstnavatelé také bývají často ovlivňováni stereotypními představami o vlastnostech mužů a žen. Od toho se také odvíjí těžší uplatnění žen na trhu práce. Můžeme pozorovat například nerovné odměňování žen a mužů, ale i nerovné podmínky, které se projevují v nízkém zastoupení žen na vedoucích pozicích. Mnoho pracovních pozic nabízí ženám nevyhovující pracovní podmínky, jako jsou práce přes čas, služební cesty nebo pracovní pohotovost, což ztěžuje ženám sladit jejich rodinný a pracovní život (Vodáková, 2003).

Také pro ženy, které se chtějí v zaměstnání prosadit, může být díky genderovým stereotypům velmi složité všechny svoje životní role sladit. Rodičovství bývá zaměstnavateli někdy chápáno jako handicap. Stále totiž existují tendence ženy u přijímacích pohovorů diskriminovat vzhledem k předpokládanému rodičovství. Na druhou stranu ženy, které se rozhodnou vzdát se dětí a věnovat se výhradně kariéře, se můžou setkávat s negativními reakcemi svého okolí, neboť byly vychovávány ve smyslu, že jejich povinností je rodit a vychovávat děti. Tyto ženy mohou nabýt dojmu, že dítě potřebují, aby splnily svou předem určenou roli a očekávání společnosti. Genderové stereotypy a s nimi spojený tlak na konformitu a sociální závislost představují jednoznačnou společenskou bariéru a také překážku individuálního rozvoje lidské osobnosti. Je tedy velmi důležité, aby genderové nerovnosti byly co nejvíce minimalizovány (Křížková, Pavlica, 2004).

2.4 Postavení žen na trhu práce

Český trh práce je charakteristický vysokou zaměstnaností žen, české ženy patří v evropském měřítku k pracovně nejvytíženějším. Tvoří přibližně polovinu pracující populace a polovina z nich pracuje více než 40 hodin týdně (Gender Studies, 2005). Avšak postavení žen na tuzemském trhu práce vykazuje zřetelné nerovnosti a to především v neprospěch žen. Přetrvává diskriminace žen, která spočívá v tzv. segregaci prac. trhu, nižších výdělcích žen nebo také v obtížnějším dosahování řídicích a rozhodovacích pozic. Ženy na řídicích pozicích tvoří necelou třetinu všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen (Křížková, 2007).

V České republice tedy stále nevládnou rovné příležitosti mezi muži a ženami. Přetrvávají genderově podmíněné stereotypy, rozdíly v míře zaměstnanosti, také v odměňování, kde s rostoucí kvalifikací žen vzrůstají i rozdíly v mzdovém ohodnocení. Nerovnosti na pracovním trhu se pak také negativně promítají do dalších životních situací,

např. do výše penzí a obecně výhod sociálního zabezpečení (Hornová, 2012). Dalším častým znevýhodněním žen bývá to, že je na ženy pohlíženo, jako na zaměstnance, kteří přerušují kariéru z důvodu mateřství. Diskriminace mateřství tedy představuje jednu z nejsilnějších dimenzí diskriminace žen na českém trhu práce. Paradoxně se tento typ diskriminace týká všech žen, i těch bezdětných. Důvodem je opět velmi silná spjatost s genderově vnímaným ženstvím a mateřstvím a s nastavením současné sociální politiky. Postavení žen na trhu práce či v organizaci může také velmi významně ovlivnit jejich možnosti harmonizace práce a rodiny

2.4.1 Genderová segregace trhu práce

Genderovou segregaci trhu můžeme definovat jako rozdělení trhu práce na sektory zaměstnání a nebo jednotlivá pracovní místa ve kterých pracují převážně muži nebo ženy a také na integrované oblasti, kde jsou počty mužů a žen vyrovnané. Rozdíly v zaměstnání mezi muži a ženami na trhu práce úzce souvisí již se zmíněnými představami o genderu a genderovými stereotypy tak, jak jsou danou společností chápány. Segregace tedy vytváří na poli placené práce genderové nerovnosti ve společnosti a má negativní dopad na ženy a na efektivitu pracovního trhu. Rovněž tak segregace trhu práce ovlivňuje mzdové rozdíly mezi rozdílným pohlavím. Segregace může způsobovat neefektivní využívání potenciálů a schopností žen, z důvodů, že jsou využívány v souladu s genderovými stereotypy dané společnosti namísto toho, aby byly využívány primárně podle svých schopností a talentů.

Křížková a Sloboda (2009) uvádějí, že genderová segregace má za následek to, že ženy i muži vykonávají různé profese, pracují v různých sektorech, na různých pozicích nebo za různých podmínek a tyto rozdílnosti mají genderový význam a takřka vždy je jejich důsledkem genderová nerovnost. Toto má téměř vždy negativní dopad na ženy a efektivitu fungování trhu práce jako celku.

Odborníci rozlišují dva typy segregace a to segregaci horizontální a vertikální. Obecně se vertikálně a horizontálně segmentované trhy práce liší v pracovních podmínkách, šancích na kariérní vzestup, a také dle odměn a hierarchických struktur. (Čermáková et al. 2000; Kuchařová, Zamykalová 2000).

2.4.1.1 Horizontální segregace

Horizontální segregace znamená nerovnoměrné rozdělení mužů a žen z hlediska různých oborů. Ženy obecně pracují zejména v oborech zaměřujících se na péči o druhé lidi a muži

spíše v technických oborech. Speciálně se na genderovou segregaci českého trhu práce zaměřili Alena Křížková a Zdeněk Sloboda (2009), kteří se ve své publikaci zabývají konkrétními povoláními, ve kterých nejvíce převládají muži či ženy. Za nejčastěji femininní zaměstnání označili tyto pozice: odborné administrativní pracovnice, odborné ošetrovatelky a zdravotní sestry, učitelky základních škol a předškolní výchovy, pomocnice, uklízečky a pradleny, prodavačky v obchodech a prezentace zboží. Naopak za nejčastější maskulinní zaměstnání označili tato pracovní místa: technici ve fyzikálních, technických a příbuzných oborech, kováři, nástrojáři, zámečníci a pracovníci v příbuzných oborech, řidiči motorových vozidel, montéři, mechanici a opraváři elektrických zařízení a strojů, policejní inspektoři a kriminalisté. S těmito obory jsou spojeny všechny stereotypní charakteristiky. U žen to jsou citlivost, schopnost péče o druhé, empatie, obětavost, trpělivost apod. S tímto rozdělením však pojí i další charakteristiky postavení žen na trhu práce jako jsou nižší mzdy, nižší prestiž, nižší jistota i méně zaměstnaneckých výhod.

Křížková a Pavlica (2004), říkají že s určitým druhem genderové diskriminace vycházející z genderové segregace, se mohou ženy setkat již při výběrovém řízení. Ženy bývají diskriminovány na základě obecné zkušenosti zaměstnavatelů, kteří se domnívají, že většina z žen dá raději přednost rodině před zaměstnáním. Tento postup, kdy jsou na jedince přenášeny určité „signifikantní“ znaky „jeho“ skupiny, je Křížkovou a Pavlicou nazýván jako „statistická diskriminace“ (Křížková, Pavlica, 2004).

Můžeme tedy pozorovat, že samotná genderová segregace a nastavení ve společnosti může ovlivňovat potřeby jedinců týkajících se práce a rodiny. Ženám jsou často přisuzovány profese v sektoru služeb, zdravotnictví a školství, přičemž však i v rámci tohoto sektoru většinou mají znesnadněný přístup k řídicím pozicím. Kdežto mužům jsou přisuzovány mocenské a řídicí pozice s větší možností odpovědnosti. Odvětvová segregace žen se promítá tedy do pozic managementu (Vlach, 2005).

2.4.1.2 Vertikální segregace

Vertikální segregace vyjadřuje koncentraci žen a mužů na odlišných stupních hierarchie. Jak již bylo zmíněno, ženy v České republice zastávají minimum pozic v top managementu. Platí zde, čím vyšší stupeň řízení, tím méně žen. Zároveň Křížková (2007) zmiňuje, že jsou ženy celkem dobře zastoupeny v řadách středního a nižšího managementu, kde tvoří téměř třetinu této skupiny. (Křížková, 2007).

Vertikální segregaci můžeme definovat jako nerovnoměrné zastoupení žen a mužů na různých příčkách zaměstnanecké hierarchie v organizaci. Může se jednat o vedoucí pozice

a pozice, které znamenají odpovědnost za výsledky a organizování práce ostatních zaměstnanců (Valentová, 2007). Vertikální segregace má hned několik příčin. Bariérám, které brání ženám při vstupu do vyšších pozic se budu věnovat podrobněji v dalších kapitolách.

2.4.1.3 Mzdová segregace

Jedním z konkrétních ukazatelů genderové segregace na trhu práce jsou mzdové nerovnosti. Tedy situace, kdy ženy jsou za stejnou práci ohodnoceny menší mzdou než muži na totožné pozici. Největší vliv na mzdový rozdíl má jednoznačně segregace na manažerských pozicích. Muži pracují v managementu firem a v oborech, které jsou ve vyšší platové hladině, ale zásadní rozdíly jsou i tam, kde muži a ženy pracují v té samé organizaci na stejné pracovní pozici. Mzdové rozdíly vznikají na trhu práce jako důsledek různých jevů a faktorů. Dle analýzy, kterou provedla Křížková (2008) významnou část mzdového rozdílu mezi ženami a muži zapříčiňuje zmíněná horizontální a vertikální segregace. Ostatní charakteristiky jako je věk, vzdělání nebo praxe vysvětlují jen velmi málo z celkového mzdového rozdílu. To potvrzuje i Čermáková (2000), která tvrdí, že rozdíly v platech mužů a žen nesouvisí s kvalifikací ani odpovědností, ale jsou příčinou genderu. „*Ženy se pohybují ve vlastním sektoru, který pluje pod hladinou mužského sektoru*“ (Čermáková, 2000). Mzdovou úroveň mimo jiné ovlivňuje i počet odpracovaných hodin. Ženy ve srovnání s muži vykazují dlouhodobě menší počet odpracovaných hodin týdně.

2.5 Nastavení podmínek rodinné politiky v České republice

V České republice funguje napříč mnoha resorty systém podpůrných opatření, souhrnným názvem označovaný jako rodinná politika. „*Rodinná politika je souhrnem všech intervencí státu, které se přímo či nepřímo týkají rodinného a pracovního života jedinců a vytvářejí prostředí pro sladování těchto dvou sfér.*“ (Sirovátka, 2006)

Dle Ministerstva práce a sociálních věcí rodinná politika představuje souhrn aktivit a opatření za účelem podpory rodiny. Protože se jedná o politiku průřezovou, zasahuje do nejrůznějších veřejných oblastí života společnosti, jako je např. bydlení, zdravotnictví, školství, trh práce nebo do infrastruktury. Na druhou stranu se týká oblasti vysoce soukromé, a musí tedy respektovat autonomii a schopnost rodin se samostatně rozhodovat. Rodinná politika je proto především soustředěna na podporu rodin ve výkonu jejich přirozených funkcí, ne na přebírání těchto rolí a zasahování do vnitřního života rodin nebo rozdělení sociálních rolí v rodině apod (MPSV, 2008).

Ettlerová (2006) tvrdí, že obecně je rodinná politika souhrnem nástrojů, které formují systémové podmínky pro harmonizaci pracovních a rodinných povinností. Hlavním cílem rodinné politiky by mělo být zajistit podmínky pro výdělečnou činnost rodičů dětí, které potřebují celodenní péči. Také by měla hledět na přerušeni participace ve veřejné sféře a pamatovat na možnost návratu do zaměstnání. Rodinná politika by měla zahrnovat i finanční podporu rodin v různých etapách života, kdy je potřeba dát do popředí péči o dítě před participací na trhu práce.

Obecným cílem rodinné politiky dle MPSV je vytvořit ve společnosti prostředí přátelské rodině. Rodinná politika ČR:

- usiluje o odstranění bariér, kterým jsou rodiny vystaveny a které ohrožují jejich stabilitu v rámci rodinného a pracovního života,
- vytváří podmínky pro fungování rodin a všestranně je podporuje,
- posiluje vědomí rodinných hodnot v celé společnosti,
- posiluje vlastní zodpovědnost rodičů a členů rodin navzájem (MPSV, 2008).

Dále ministerstvo uvádí, že především u dnešní mladé generace by měl být kladen důraz na vědomí hodnoty rodiny, manželství, rodičovství a na vlastní odpovědnosti za její funkčnost a stabilitu. Důraz je kladen na posilování sociální a ekonomickou soběstačnost a mezi-generační solidaritu a soudržnost rodin.

Dle Bartákové (2009) se Česká republika svým nastavením rodinné politiky řadí k explicitně familialistickým režimům sociálního státu, podporujících genderové rozdíly. Podle Bartákové patříme mezi země s nejdéle nastavenou rodičovskou dovolenou v Evropě, kdy se předpokládá ekonomická závislost pečující osoby. Dále zachováváme tradiční genderovou dělbu práce, tudíž znevýhodněním na trhu práce bývají postiženy spíše ženy, dále Bartáková uvádí, že disponujeme velmi málo rozvinutým systémem péče o mladší děti.

Rodinná politika sehrává v životě manažerek s malými dětmi důležitou roli. Ať už je štedrá či nikoliv, ovlivňuje strategie rodičů ve vztahu k trhu práce a jejich uspořádání povinností v rodině. K participaci obou partnerů na trhu práce, tedy k dvoupříjmovému uspořádání, je z modelů rodinné politiky nejprátelštější model sociálně demokratický. Manažerky se potřebují po porodu rychle vracet do zaměstnání, tudíž ve většině případů nečerpají celou rodičovskou dovolenou a není pro ně možné celodenně pečovat o dítě po dobu tří let, aniž by opustily svá zaměstnání. V tomto vnímám patrný nesoulad s koncepcí české rodinné politiky.

V rámci sladování rodinných a pracovních záležitostí jsou v tomto případě významným subjektem i zaměstnavatelé a zejména jejich motivace k zavádění prorodinné politiky. Základní rámec pro vytváření podmínek pro skloubení rodinného a pracovního života určují politiky na státní úrovni. Zaměstnavatelé pak mají velký prostor na to, jakým způsobem nastavené podmínky aplikují. Interpretace zákonných norem může být různá. Může docházet ze strany zaměstnavatelů k jejich obcházení, dodržování těchto norem nebo vytváření nadstandardní opatření nad rámec zákonných norem s tak vyplnit neefektivní fungování státu (Plasová, 2008).

Vytváření prorodinných opatření v sobě také skýtá určitý přínos právě pro zaměstnavatele. Zavádění opatření pro harmonizaci rodiny a práce je způsobem, jak si udržet kvalitní zaměstnance, motivovat je a zefektivnit jejich pracovní výkon i v případě, že se musejí současně vyrovnávat s rodičovskými i pracovními povinnostmi.

Z hlediska ekonomických teorií může v tomto ohledu sehrát roli motivace zaměstnavatelů umožnit právě manažerkám uspokojivě sladit pracovní a rodinný život, protože tento postup může být ekonomicky efektivnější než hledat náhradu za vysoce kvalifikovanou zaměstnankyni, která by musela za opačných podmínek dané místo opustit z rodinných důvodů. Machovcová (2010) uvádí, že v posledních letech už mnozí zaměstnavatelé vycházejí zaměstnaným rodičům více vstříc a snaží se zavádět různé druhy opatření přispívající k větší spokojenosti s harmonizací především zaměstnancům s malými dětmi.

2.5.1 Nástroje rodinné politiky

Za nejdůležitější nástroje rodinné politiky z hlediska podpory harmonizace pracovního a rodinného života žen můžeme považovat mateřskou a rodičovskou dovolenou, která umožňuje ženám opustit pracovní trh na dobu nutnou pro založení rodiny a péče o nejmenší děti, přičemž co se týče délky, je mateřská a rodičovská dovolená v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie v ČR nejdelší. Záležitosti mateřské a rodičovské dovolené řeší zákoník práce č. 262/2005 Sb. Stanovuje podmínky jejich čerpání, délku trvání, období nástupu atd.

2.5.1.1 Mateřská dovolená

Mateřská dovolená je nárok zaměstnankyně na dovolenou v souvislosti s porodem a péčí o dítě. Je stanovena dle §195 zákona č. 262/2005 Sb. v délce 28 týdnů, při narození jednoho dítěte a 37 týdnů při narození dvou a více dětí. Obdobím nástupu na mateřskou dovolenou

bývá obvykle začátek 6. týdne před termínem předpokládaného porodu. V tomto období má zaměstnankyně nárok na peněžitou pomoc v mateřství, která vychází ze zákona č.187/2006 Sb., o nemocenském pojištění. V mateřství je pak tato peněžitá pomoc hrazena z nemocenského pojištění a podmínkou jejího čerpání je účast na tomto pojištění alespoň 270 kalendářních dní v posledních 24 měsících. Výše příspěvku vychází z předchozích příjmů a přesněji se jedná o 70 % denního vyměřovacího základu.

Dle Ettlerové využívá mateřskou dovolenou v její plné délce naprostá většina žen. Jen velmi malé procento z nich se ihned vrací po mateřské dovolené do stávající práce, aniž by přešla na rodičovskou dovolenou. Je to dáno především nedostatečnými harmonizačními nástroji pracovního a rodinného života v takto brzkém věku dítěte. Často i představou, že všechny ženy poutá k zhruba šestiměsíčnímu dítěti silný mateřský pud a proto by stejně nebyly ochotny své dítě předat do péče někomu jinému (Ettlerová, 2006).

Ženy v managementu nečerpají mateřskou dovolenou kvůli kariéře. Farková (2009) ji nazývá jako dvoustopou kariéru, kdy žena pokračuje ve svém zaměstnání i po narození svého dítěte. Tento typ kariéry se objevuje spíše v ojedinělých případech u žen ve významných pracovních pozicích například v managementu a nebo osob samostatně výdělečně činných apod.

2.5.1.2 *Rodičovská dovolená*

Nyní se budu věnovat dalšímu nejčastěji využívanému nástroji harmonizace práce a rodiny, jež nejčastěji navazuje na předchozí zmiňovanou mateřskou dovolenou. Jedná se o dovolenou rodičovskou. Dle Ettlerové (2006) lze za skutečné ukazatele toho, jak rodičovská dovolená reálně přispívá ke sladování rodiny a zaměstnání považovat právě její délku a podmínky nástupu do zaměstnání po jejím skončení. V neposlední řadě vyšší finanční náhrady za nerealizovaný výdělek po dobu jejího trvání (Ettlerová, 2006).

Rodičovská dovolená se řídí zákoníkem práce. Jedná se o dovolenou, která slouží k prohloubení péče o dítě. Jak již bylo zmíněno, přísluší matce bezprostředně po skončení mateřské dovolené. Matkám v České republice je poskytována rodičovská dovolená do 3 let věku dítěte, přičemž ČR má navíc také nejdelší dobu možnosti pobírání rodičovského příspěvku, a to do 4 let věku dítěte. Bartáková dále uvádí, že tři roky rodičovské dovolené a čtyři roky rodičovského příspěvku, které jsou ženám u nás poskytovány, se ukazuje být problémem, protože větší délka rodičovského příspěvku, než rodičovské dovolené znamená vyvážení pečující osoby z chráněných pracovních vztahů (Bartáková, 2009).

Rodičovská a mateřská dovolená jsou v České republice stále výhradní doménou matek a trvá znatelně déle než v jiných evropských zemích, kde je běžné, že se žena po půlroce až roce vrací do práce. Přerušení manažerské kariéry z důvodu rodičovské dovolené může pro ženu manažerku znamenat riziko přerazení na méně odpovědné místo či úplný odchod z organizace. Dlouhá rodičovská dovolená také znamená ztrátu praxe, kontaktu s pracovištěm i částečnou ztrátu kvalifikace. Ženy, které se své kariéry nechtějí vzdát, proto volí kratší přerušení a během této doby si udržují svou „pracovní kondici“ částečnou spoluprací se svým pracovištěm, formou práce z domova nebo alespoň vzdělávacími kurzy a samostudiem (Křížková, Dudová, Fischlová, 2006). Výzkumy v rámci české společnosti ukazují, že jsou to spíše vysokoškolačky, které se obávají negativních dopadů, jež má péče o děti během dlouhé rodičovské dovolené, na pozici na trhu práce (Sirovátka, 2006).

2.5.2 Opatření související s potřebou zajištění péče o dítě předškolního věku

Jedním z důležitých nástrojů umožňující ženám sladit rodičovské a pracovní role je zabezpečování služeb péče pro malé děti do šesti let. Péči o předškolní děti zajišťují jak instituce veřejné, tak i soukromé, které ovšem často bývají pro ženy finančně náročné, pro některé mnohdy nedostupné. Podle Leitnera (2003) můžeme dostupnost zařízení předškolní péče považovat za velmi účinný nástroj podpory pracovního zapojení rodičů, tedy především žen matek (Leitner, 2003). Díky těmto nástrojům mají šanci neopouštět na delší dobu své zaměstnání z důvodu péče o dítě, než na dobu, která je nezbytně nutná, což umožňuje ženám zůstat v kontaktu s trhem práce. V současnosti mohou rodiče malých dětí využít různé formy péče o děti. Jednotlivé varianty skýtají různé odlišnosti, co se týče rozsahu poskytovaných služeb, finanční dostupnosti, zaměření na určitý věk dítěte nebo dostupnosti dispoziční, ve kterých se odrážejí jejich výhody či nevýhody. Do podpory finančně dostupných služeb péče o děti se počítají u dětí do tří let zařízení typu jesle a také soukromá zařízení typu „babysitting“. U dětí předškolního věku jsou jesle nahrazovány mateřskými školami státními i soukromými. Pro rodiče dětí mladšího školního věku jsou mezi služby podporujícími sladování práce a rodiny řazeny školní družiny a kluby.

2.5.2.1 Jesle

Jesle jsou prozatím zařazeny pod zdravotnická zařízení, úhradu v nich poskytované péče tak upravuje zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. Podle § 15 odst. 5 tohoto zákona se zdravotní péče poskytovaná v jeslích hradí z rozpočtu zřizovatele. Jesle jsou

financovány z rozpočtu obcí a na provoz nedostávají žádné příspěvky ze státního rozpočtu ani ze zdravotního pojištění. Je to obec, kdo rozhoduje, v jaké výši bude provoz jeslí financovat sama a v jaké výši se budou podílet rodiče. Výše příspěvků na péči o dítě v jeslích se tak může v jednotlivých jeslích výrazně lišit. V současné době se pohybuje od řádově několika set korun až po několik tisíc korun měsíčně. Je také možné, aby náklady na péči o dítě v jeslích byly plně hrazeny ze strany rodičů. Je též zcela na rozhodnutí obce, zda při stanovení výše příspěvku bude přihlížet k sociální situaci rodiny, k výši jejích příjmů, zda se jedná o rodiče samozivitele, apod. (MOPPS 2007).

2.5.2.2 *Mateřská škola*

Mateřské školy jsou zařízením, které se věnují péči o děti ve věku od tří do šesti let. Svoji činností by měly navazovat na výchovu dětí v rodině a současně s ní zajistit všestrannou péči a základní vzdělávání dětem předškolního věku (VÚPSV, 2012). Mateřské školy navštěvuje v České republice přibližně 85% dětí od 3 let. Největší počet dětí navštěvujících mateřské školy, jsou děti pětileté. Díky státním dotacím stojí toto zařízení pro děti 4 – 6% průměrného měsíčního výdělku rodičů. Dostupnost mateřských škol je tedy zhruba pro 75% rodin. Hlavními důvody nedostupnosti bývají nedostatečné finanční prostředky, regionální nedostupnost mateřské školy nebo často i nedostatečný počet míst v těchto zařízeních. Proto se stále více rodičů setkává s problémem umístit své děti do školky a jejich žádosti jsou také často odmítány. Hlavním důvodem je dle Bártákové nárůst porodnosti. Formální péče o předškolní děti tak není příliš dobře pokryta (Bartáková, 2009). Z čehož plyne, že ženy matky po uplynutí rodičovské dovolené mohou mít jistý problém s jejich návratem do zaměstnání, jelikož nedostatek mateřských škol jim neumožňuje dítě umístit do institucionálního zařízení. Matky jsou někdy nuceny zůstat doma s dítětem, místo toho, aby se vrátily na trh práce.

Dalším problémem pro rodiče může být i provozní doba mateřských škol, která bývá obvykle od 6:00 nebo 6:30 do 16:00 až 17:30 hodin. V některých školkách lze jak uvádí Maříková (2002) sjednat dobu nástupu i čas vyzvednutí podle časových možností rodičů (Maříková, 2002). To se jeví jako velice výhodné opatření pro harmonizaci pracovních a rodinných povinností, zejména pokud i rodiče mají možnost flexibilního zaměstnání a mohou dítě vzít do nebo ze školky v dobu, která jim osobně nejvíce vyhovuje.

Hašková (2008) uvádí, že za mateřské školy je zodpovědné ministerstvo školství. Většina mateřských škol je státních, ale v České republice můžeme najít i školky soukromé a církevní. Počet mateřských škol není stále dostačující. Proto vzniká například i nový trend

firémních školek. Těmto zařízením na úrovni organizací se budu věnovat více v kapitole: Nástroje harmonizace práce a rodiny na úrovni organizací.

2.5.2.3 *Alternativní služby zajišťující péči o děti do 6 let*

V této kapitole bych ráda zmínila další alternativní služby zajišťující hlídání malých dětí, které ženy často vyhledávají a využívají. Nejedná se o služby státní ale soukromé, typu miniškoličky a různá soukromá hlídací centra. Tyto služby poskytující péči o děti, jsou dopňkovými službami jeslí. Jedná se většinou o vázanou živnost. Takový typ zařízení poskytuje dětem do tří let celodenní péči. Děti do těchto zařízení mohou docházet pravidelně, ale i nepravidelně, jak si zvolí sami rodiče. Ženy matky těchto center využívají převážně v dopoledních hodinách. Tento typ péče využívají nejčastěji rodiče, kteří jsou oba zaměstnaní. Zajímavostí je, že v těchto centrech nebývá dětem poskytována strava. Důvodem jsou přísné hygienické požadavky. Jedním z největších problémů těchto center je jejich nízký počet. Tato centra je možné nalézt spíše ve větších městech. Druhým negativem je i jejich cena, která se za tyto služby pohybuje kolem sedmi tisíců korun měsíčně, proto si rodiny nemohou tento druh služeb často vůbec dovolit (Kuchařová, 2008).

Dětská skupina je další forma péče o předškolní děti. Jedná se o sociální typ služby, který má sloužit zejména k podpoře možností návratu rodičů předškolních dětí na trh práce. V těchto zařízeních je poskytována nepřetržitelná a nekrátkodobá péče o děti předškolního věku. V dětských skupinách se poskytuje výchovná péče zaměřená na rozvoj schopností přiměřené věku dítěte a na rozvoj kulturních a hygienických návyků pro děti do věku 7 let dítěte. Zákon definuje tři velikosti dětských skupin. Malá skupina pro 1-4 dětí, střední skupina, pro skupinu dětí v počtu 2-14 a velká skupina, která může čítat 13-24 dětí. Tyto skupiny musejí být provozovány na nekomerčním základě. Tedy vybrané poplatky od rodičů musí sloužit k úhradě nákladů a nikoliv k tvorbě zisku. Dětské skupiny mohou zřizovat zaměstnavatelé, neziskové organizace nebo samospráva [1].

Další alternativní možností, kterou mohou rodiče využívat jsou chůvy. Dle Kuchařové (2008) možnost mít chůvu pro dítě je využívána spíše v menších městech. Rodiče si ve většině případů chůvy pro své děti vybírají spíše mezi známými nebo podle různých doporučení. Další možností, jak si obstarat chůvu je kontaktovat agenturu, která se postará o kontakt mezi chůvou a rodiči a vyřeší veškeré právní záležitosti. Agentura také nabízí garanci kvality chůvy a možnost náhrady. Rodiče využívají chůvy především pro děti do 3 let. Též jako náhradu za jesle především pro časové možnosti chův, které jsou většinou velice flexibilní a také se snadněji přizpůsobují časovým možnostem rodiny. Problémem, proč

rodiče tak často nevyužívají tyto služby je opět jejich finanční náročnost. Ale také to bývá nedůvěra rodičů, kteří jsou často nedůvěřiví ke kvalitě a schopnostem chův.

Plasová (2008) poukazuje na pohled zaměstnavatelů a tvrdí, že způsob zajištění péče o dítě do 6 let není problémem jen rodičů či státu, ale i zaměstnavatelů. Jelikož některé ženy, matky se vrátí do práce, jen pokud jim zaměstnavatel poskytne vhodnou pracovní dobu. Plasová dále také říká, že je potřeba brát v úvahu otevírací dobu mateřských školek, aby matka mohla včas dítě vyzvednout. Navíc dostupnost péče o malé děti není dostačující. Dokonce možnost institucionální péče o dítě do tří let je velmi nedostačující. Z toho plyne, že ženy se jen tak nemohou vrátit do zaměstnání před třetím rokem dítěte. Nebo musejí spoléhat na alternativní mnohdy finančně nedostupné možnosti, jak zajistit hlídání pro své dítě (Plasová, 2008).

2.6 Dílčí shrnutí

V této diplomové práci považuji za stěžejní zjistit, jaké bariéry brání ženám manažerkám při harmonizaci jejich zaměstnání a rodinného života. První kapitola je tedy zaměřena na faktory, které mohou manažerkám bránit v harmonizaci rodinného a pracovního života na strukturální a institucionální úrovni. Uvedená teorie odhaluje hned několik bariér z hlediska genderu na kterých se podílí především stereotypní vnímání genderových rolí a stereotypní rozdělení rolí v domácnostech. Trh práce je také charakteristický odlišným postavením mužů a žen, a to jak v horizontální, tak i vertikální rovině. Ženy mají ztížený vstup do určitých odvětví, a taktéž na jisté pracovní pozice, z čehož často plyne mzdové ohodnocení a automatické znevýhodnění na základě předpokládaného plnění rodičovských povinností.

K podpoře harmonizace rodinného a pracovního života v České republice slouží rodinná politika. Rodinná politika si klade za cíl přijmout opatření ke zvýšení prestiže rodiny a rodičovství s ohledem na zvětšující se význam, který je dnes přikládán profesní realizaci. Dítě by mělo, dle rodinné politiky, být přestat chápáno jako překážka pracovního uplatnění rodičů. Za hlavní opatření rodinné politiky ČR související s harmonizací řadíme především dávky, a to příspěvek v mateřství a rodičovský příspěvek, a přístup k institucionální denní péči o děti, tedy jeslím a mateřským školám. K těmto opatřením dále řadíme ochranu rodiče na pracovním trhu před ztrátou původního zaměstnání, tzv. mateřská a rodičovská dovolená.

V mém výzkumu se zaměřím na to, jak rodinnou politiku vnímají z hlediska vytiženosti ženy manažerky. Jaká opatření rodinné politiky manažerky využívají a do jaké

míry jsou pro ně přínosem a do jaké míry bariérou. Dále se ve výzkumu budu zabývat tím, jak tato opatření manažerky hodnotí a jaká další opatření by manažerky uvítaly k lehčímu sladění pracovního a rodinného života.

Díličí výzkumné otázky (dále jen DVO) vyplývající z této kapitoly:

DVO 1: Jaké bariéry, plynoucí z genderových stereotypů a strukturálních podmínek na trhu práce v ČR, ženy manažerky vnímají?

DVO 2: Jak ženy manažerky vnímají opatření rodinné politiky v oblasti harmonizace? Jak jsou tato opatření manažerkami využívány?

3 Faktory bránící harmonizaci plynoucí z manažerské role

3.1 Definice manažera

Dle Robbins a Coulter (2004) je manažer takový člověk, který se věnuje práci s lidmi a zároveň se snaží o koordinaci jejich aktivit tak, aby bylo v závěru dosaženo cílů organizace. Manažery v organizacích dělíme na manažery první linie, střední manažery a na úplném vrcholu top manažery. Manažeři první linie zastávají nejnižší úroveň managementu, jejich úkolem je řídit práci jim podřízených zaměstnanců, tedy ne jiným manažerům. Tyto manažery nazýváme mistry. Manažeři divize, neboli též střední manažeři, se nacházejí mezi vrcholovými manažery a manažery první linie. Jejich náplní práce je řízení manažerů první linie. Poslední skupina, vrcholoví manažeři nebo též top manažeři, ředitelé, výkonní ředitelé nebo i předsedové jsou odpovědní za rozhodování v rámci celé organizace, dále je jejich úkolem formulace plánů a cílů.

Kompetence manažerů se vždy odvíjejí od nároků organizace či místa, které kladou na manažera specifické nároky. Vzhledem k tomu, že jsou organizace dynamickým prostředím, nároky na kompetence se pochopitelně velmi mění. Kompetentním pracovníkem je ten, jež plní úkol dobře či výborně a jsou u něj splněny 3 podmínky (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Zaprvé je manažer vybaven potřebnými vlastnostmi, vědomostmi s schopnostmi, které k splnění úkolu či určitému chování potřebuje. Zadruhé je motivován toto chování použít, tedy pro něj skýtá patřičnou hodnotu a chce vydat svou energii na tento úkol. A zatřetí se mu v prostředí firmy naskýtá možnost toto chování použít. V součinnost tak přichází jak vnitřní rysy osobnosti, tak vnější podmínky (prostředí) spolu s motivy, hodnotami a postoji jedince.

V moderním managementu jsou manažeři pokládáni za klíčové činitele na cestě k úspěchu. Manažeři v rámci své činnosti vykonávají manažerské funkce. Od kvality manažerů se dále odvíjí prosperita organizace. Manažer je pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využívání jejich disponibilních zdrojů.

3.2 Postavení a charakteristika žen v segmentu managementu

V české společnosti může být pojem kariéra vnímán celkem negativně a to zejména ve spojení s ženou, která by ráda věnovala svůj potenciál kariéře a rodině ve stejné míře. Úspěch a pracovní úsilí se více spojuje s muži a ženy tak mnohdy čelí překážkám, které jsou společenského rázu (Šnýdrová, 2008).

I přesto, že ženy v dnešní době dosahují ve větším procentu vysokoškolského vzdělání než muži, mnohé z nich mají i velkou touhu budovat kariéru a být úspěšné, se jim někdy příliš kariérně nedaří. V top managementu převládají stále muži a to většinou. Manažerky jsou mezi zaměstnanými ženami skupinou poměrně specifickou. Křížková a Pavlica (2004) uvádějí: „že sám fakt, že manažerka je ženou, celkově mění pohled na její postavení i očekávání vůči ní.“

Manažerky mají velmi dobré uplatnění a také poměrně vysoký podíl v managementu v silně feminizovaných odvětvích jako je například zdravotnictví, vzdělávání, obchod, finanční zprostředkování, ubytování a služby. I v těchto odvětvích ale platí, že manažerky nacházejí uplatnění spíše na nižším stupni managementu. Platí zde fakt, že velký počet zaměstnavatelů často jedná podle zjednodušených soudů, které si o ženách a mužích vytvořili například z předchozích zkušeností. Dle Křížkové (2008) jde na trhu práce především o zpochybnění kompetence ženské pracovní síly, které mohou nabývat různých podob, jako předpoklad nižší stability žen v zaměstnání, nedostatečné možnosti či schopnosti, neschopnost se prosadit, rychle řešit problémy, mít autoritu či vytvořit a řídit tým pracovníků (Křížková, 2008).

Sarah Rutherfordová (2011) však zmiňuje výzkumné poznatky, kterých ve svém výzkumu docílila několika rozhovory s ženami pracujícími na manažerských pozicích. Uvádí v nich například, že ženy jsou přesvědčeny o tom, že jsou mnohem lepšími naslouchači než muži. Mají lepší schopnost empatie což vede k snažšímu navázání a udržení vztahů na pracovišti. Ženy manažerky samy sebe charakterizují jako manažery, kteří řadí mezi hlavní aspekty spolupráci, lidskost a humánnost. Dále se také většina dotazovaných žen výzkumu shoduje v tom, že ženy manažerky jsou velmi adaptabilní ve smyslu harmonizace stylu vedení s týmem. Jsou daleko více kreativní než muži manažeři a mají například i lepší organizační schopnosti.

Charakteristiky mužského a ženského stylu vedení tedy poukazují u žen manažerek na vyšší míru empatie, preferenci rovnocenné komunikace bez vlivu hierarchické pozice, malé zaujetí vlastní kariérou s nižšími pracovními aspiracemi. Naopak mužský styl vedení je

charakteristický spíše agresivitou, soutěživostí, dravostí, formální a často jednosměrnou komunikací. Postavení žen manažerek v rámci firem je velice obtížné, například z důvodu, že i v rámci feminizovaných oborů, se ženy manažerky ocitají spíše v maskulinním prostředí (Rutherford, 2011)

Práce žen na manažerských pozicích je velmi psychicky, časově i fyzicky náročná, mnohdy výrazně zasahuje do osobního rodinného života. Mezi pracovní a rodinnou sférou manažerek tak dochází k silnějším tenzím. Pro ženy na manažerských pozicích je velmi obtížné zvládat formální pracovní nároky, jejich sladění s rodinným životem a chodem domácnosti a dále odhalit i neformální pravidla úspěchu, která jsou důležitá z pohledu setrvání v manažerské pozici a kariérního růstu. Pokud se hlouběji ponoříme do zkoumání tohoto faktu, zjistíme, že většina žen, které se prosadily do pozic vyššího managementu, nejsou vdané, nebo jsou rozvedené, často nemají děti nebo jejich děti jsou již dospělé. Tyto ženy se tedy mohou naplno věnovat své práci. Oproti tomu sociologické výzkumy žen a mužů v manažerských pozicích dokládají, že většina mužů manažerů má rodinu a jejich manželky, pokud jsou zaměstnány, nemají nijak výrazné ambice. Pokud mají ženy manažerky partnera, jedná se většinou o muže vysoce orientovaného na výkon a pracovní kariéru. Dále bylo také zjištěno, že ženy na manažerských pozicích, tedy ženy s vysokou pracovní zátěží, věnují domácnosti a práci stejný čas jako ženy zaměstnané v pozicích ne až tak náročných. V domácnostech výše postavených žen se většinou mezi partnery nic neměnní ani v dělbě domácích prací a péči o děti. Většinu těchto úkolů stereotypně zastávají zaměstnané ženy, bez vlivu na pracovní zátěž jejich partnerů (Wajcman in Křížková, Pavlica, 2004). Tato výrazná nerovnováha v rozdělení odpovědnosti mezi partnery v domácnosti, která ztěžuje možnost harmonizace práce a rodiny v životě žen na individuální úrovni, je ženami významně často deklarována jako překážka.

Jak dále uvádí Křížková a Pavlica (2004), ženy s vysokými pracovními ambicemi si v maskulinním prostředí mohou brzy začít uvědomovat nejistotu a složitost své pozice, a také jejich mnohdy omezené možnosti v kariérním postupu. Na základě čehož někdy zvolí strategii spočívající v omezení vztahů s ostatními manažerkami a z důvodu konkurenčního boje omezí spolupráci. Mnohdy pokud chce manažerka na své pozici setrvat a navíc postupovat v pracovní hierarchii, musí své životní i rodinné plány naprosto podřídit potřebám, požadavkům a pravidlům dané organizace.

Podle Eaglyové a Schmidtové (2007) se v managementu od žen očekává, že budou podávat skvělý výkon v poměrně krátkém čase, aby dokázaly, zda jsou si manažerské pozice hodny. Manažerky tak mohou pociťovat obavu z potvrzení negativního stereotypu, že ženy

na vedoucí manažerské pozice nepatří. Tuto obavu však mnohdy manažerky přeformulují na výzvu, ve které chtějí obstát způsobem, že svůj styl vedení a rodiný život přiblíží tomu mužskému.

Na druhou stranu jsou si ženy manažerky vědomy toho, že pokud budou chtít založit rodinu, budou muset na nějaký čas přerušit svou kariéru. Snaží se však toto období co nejvíce zkracovat. Pro ženy toto období představuje „handicap“, který se snaží vyřešit pomocí svých nebo manžellových rodičů či vychovatelek, zařízení pro malé děti apod.

Zdá se tedy, že největší bariérou pro vstup do top managementu je mateřství a také předsudky typu: „Ženy, které mají malé děti, jsou považovány za problémové zaměstnance, kteří nejsou schopni pracovat na sto procent“ (Mikuláščík, 2006).

Gazdovská s Fischlovou (2006) na druhou stranu tvrdí, že firmy s větším zastoupením žen v managementu se odlišují od ostatních i cílevědomou personální politikou, zejména systémem výběru pracovníků, jejich hodnocením, vzděláváním, rozvojem, plánováním kariéry a také i motivací a odměňováním. Na závěr kapitoly ještě pro zajímavost uvádím kariérní schéma manažerek, jak je popisuje Vlach (2005).

Tabulka č. 1 Kariérní schéma manažerky

Věk	Charakteristika
20-29 let	relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídicím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání
30-39 let	podíl žen v managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity
40-49 let	samostatnost dětí, resp. přenos péče o ně zejména na školské instituce zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce, podíl žen na řídicích pozicích se zvyšuje
50-59 let	relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech intervalu nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat
60 a více let	většina žen je v důchodu, počet manažerek výrazně klesá

Zdroj: Vlach, 2005

3.2.1 Rodičovství a odkládání mateřství u žen manažerek

Existují různé přístupy žen k manažerským pozicím. Vlach, Šnajdrová a Musil uvádějí, že profesní kariéra žen manažerek je přerušovaná z důvodu mateřské dovolené. Ženy tedy začínají svou kariéru nadvakrát. Poprvé po ukončení studií a podruhé po návratu z mateřské či rodičovské dovolené. Desetileté intervaly žen manažerek bývají tedy přerušované. Vrchol

jejich kariéry je mezi 40. – 49. rokem života, což je ve srovnání s mužskými protějšky přibližně o deset let později.

Sirovátka (2008) uvádí, že lidé často propočítávají, jak na tom budou časově a finančně, pokud si pořídí dítě. Rodičovství je tedy už žen mnohdy plánované v kombinaci s kariérou. Z časového důvodu ženy manažerky rodičovství často odkládají, popřípadě se ho někdy vědomě nebo i nevědomě vzdávají. Sirovátka dále uvádí, že také mnoho lidí v dnešní době nevstupuje do stabilnějších a stálejších vztahů a už vůbec není cílem takové vztahu mít dítě. Postupně se tedy objevuje fenomén tzv. odloženého mateřství. Jak je ale zřejmé, tak mnoho z nich ve skutečnosti nebude ani realizované, jelikož s vyšším věkem se u žen zkracuje reprodukční cyklus.

Mateřství a rodičovství tedy ovlivňuje jak ženskou, tak i mužskou pracovní sílu, avšak s rozdílnými výsledky. Narození dítěte sice posiluje pozici muže na trhu práce, což koresponduje s tradičně připisovanou rolí muže jakožto živitele rodiny. Naopak na ženskou zaměstnanost má přítomnost dítěte v rodině negativní vliv, protože příchod dítěte do rodiny přináší ženám zhoršení postavení na trhu práce, a to především ve srovnání s relativně příznivou pozicí žen v případě, že nemají děti. (Bartáková, 2008). Jedná se o tzv. „mateřskou kariéru“, v níž se reprodukuje genderová nerovnost.

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

Další problematiku s odkládáním mateřství manažerek na pozdější dobu řeší Vlach, Šnajdrová a Musil (2008), kteří uvádějí, že manažerky, které odkládají mateřství do pozdějšího věku, což má za následek zahájení druhé kariéry později, nejsou v současné době pro zaměstnavatele příliš zajímavé. Zaměstnavatelé preferují mladé manažery v rozmezí třicet až třicet devět let. V této věkové skupině jsou manažeři obecně více otevření inovacím, na rozdíl od manažerů starších čtyřiceti let, kteří spoléhají především na své zkušenosti.

3.2.2 Preferenční teorie žen manažerek

Ženy na manažerských pozicích jsou tedy v jisté fázi životního cyklu vystaveny rozhodování jak sladit dvě náročné a důležitá oblasti svého života, tedy rodinné a pracovní sféry. Roli v rozhodování a řešení tohoto dilematu hrají jak normy a již popisované stereotypy sociálního prostředí, ale především individuální hodnoty každého jedince, jeho přání a preference.

Problematikou rozhodování a preferencí jedinců se zabývala britská socioložka Catherine Hakimová, a to prostřednictvím konceptu „preferenční teorie“. Autorka ve svém výzkumu cílila na ženy a jejich volbu mezi rodinným a pracovním životem. Hakimová ve své práci uvádí, že ženy lze rozdělit do tří skupin, a to dle míry účasti na trhu práce a mírou zastávání povinností v domácnosti. První kategorií jsou ženy, které jsou zaměřeny na rodinu a domácnost, v druhé kategorii ženy zaměřené na práci a poslední kategorii žen, tzv. „adaptivních“, které se pohybují někde mezi předchozími dvěma kategoriemi. V České republice byla typologie ověřena v roce 2005 na reprezentativním vzorku českých žen ve věku 20 až 40 let a její rozložení bylo takové: 16 % žen bylo zaměřeno na rodinu, 71 % žen adaptivních a zbylých 13 % žen bylo orientováno spíše na práci (Rabušic a Chromková Manea, 2007).

Preferenční teorie se zabývá faktory, které přímo ovlivňují chování žen v jejich rodinném a pracovním životě. Hakimová uvádí, že preference žen nezávisí pouze na vzdělání či sociální a příjmové třídě. I ženy s vysokoškolským vzděláním mohou být orientované na rodinu, nikoliv na kariéru. Dále Hakimové se struktura preferencí nemění z generaci na generaci, ale spíše v průběhu životního cyklu jedinců (Hakimová 2003, in Bartáková a Plasová, 2007).

Bartáková a Plasová (2007) uvádějí, že preferenční teorie bývá částečně kritizována z důvodu její omezené platnosti. A to díky existenci nízkých příjmů v domácnostech, či ve všech typech sociálních států vzrůstající nutnost dvou příjmů v domácnosti. Tyto okolnosti se mohou spolupodílet na ovlivňování žen v různých životních situacích. Důležitou roli v životě ženy hraje i postoj partnera, jeho účast na trhu práce, institucionální faktory a postavení ženy na trhu práce. Preference žen mohou ovlivňovat aktuální podmínky na lokálním trhu práce a chování zaměstnavatelů (Bartáková a Plasová, 2007).

Kariéry žen mohou být tedy velmi rozdílné a jsou ovlivněny různými životními a pracovními situacemi, rodinnou situací, věkem, regionem, pracovním postavením či oblastí zaměstnání. Ženy manažerky jsou ženy orientované ve svých preferencích na budování kariéry, uznávají hodnoty jako je samostatnost, seberealizace, rovnost. To neznamená, že nemohou být zároveň zaměřené i na rodičovství, rodinu a péče o dítě. Dle kvalitativního výzkumu Dudové, Křížkové a Fischlové (2006) bylo zjištěno, že rozdělovacím faktorem mezi manažery a ženami manažerkami není gender, věk, odvětví či region, ve kterém respondenti/respondentky pracují. Rozhodujícím je spíše přístup k práci, motivace, která je v práci udržuje a také osobní priority a hodnoty jednotlivců. Na základě těchto poznatků rozdělily autorky manažery a manažerky do třech kategorií. První kategorie zahrnuje takové

jedince, pro které je kariéra ve smyslu úspěšné manažerské profesní dráhy vším a je jejich životním cílem. Chtějí se prosadit, řídit a cíleně vymýšlejí a aplikují strategie, jak nejvíce zhodnotit své zkušenosti a dosáhnout co nejdříve na vyšší pozice. Do druhé kategorie patří ty, pro které je kariéra spíše prostředkem, jak dělat práci, která je uspokojuje dobře. Nejpodstatnější pro ně je, jestli je jejich práce vnitřně uspokojuje a baví. Ve třetí kategorii jsou pak jedinci, kteří vnímají kariéru spíše jako službu pro organizaci a veřejnost. Tato skupina není motivována budovat kariéru a naopak si uvědomuje negativní stránky manažerské práce: kterými jsou nedostatek volného času, přemíra zodpovědnosti a stres. Rodina a volný čas je pro tuto skupinu jedinců vyšší hodnotou (Dudová, Křížková a Fischlová, 2006).

S ohledem na teorii preferencí dle Hakimové lze tedy očekávat, že manažerky budou spadat spíše do kategorie žen orientovaných na práci.

3.3 Dílčí shrnutí

V problematice harmonizace musíme zohledňovat individualitu každého jedince, v mém případě žen manažerek. Sladění osobního a pracovního života neovlivňuje pouze pohlaví a postavení, ale i věk, rodinný stav, počet dětí či vzdělání. Kariéry žen mohou být tedy velmi rozdílné a jsou ovlivněny různými životními a pracovními situacemi. Ženy s možností budování kariéry dosahují na kvalitnější pracovní pozice a na lepší výdělky. Lze předpokládat, že takové ženy budou motivovány zůstat v zaměstnání déle. Ženám s vyšším vzděláním se otevírají nové možnosti a především se chtějí realizovat v oboru, který vystudovaly (Brewster, Rindfuss, 2000).

Lze shrnout, že ženy všeobecně volí 3 typy strategií harmonizace práce a rodiny. Prvním je, že v momentě, kdy mají děti, odcházejí z trhu práce na dlouhou dobu a navracejí se, pokud vůbec, až v období školního věku dětí. Druhá skupina žen přerušuje pracovní kariéru na kratší dobu, obvykle na 3 až 4 roky. Třetí skupina žen se vrací na trh práce rychle. U manažerek jsou tyto strategie dle Křížkové (2002) poněkud posunuté. Manažerky neustále odsouvají založení rodiny a když už děti mají, obvykle snaží o návrat do práce už po půl roce od narození dítěte. Pro mnoho žen, které se snaží o svůj kariéerní vzestup, může být mnohdy dítě překážkou

Výzkum se ve své druhé části budu věnovat harmonizaci rodinného a pracovního života očima manažerek. Pro tento výzkum považuji za důležité zjistit, jak manažerky

harmonizaci a disharmonizaci rodinného a pracovního života vnímají. Jaké jsou jejich preference v oblasti harmonizace a co jim brání ve sladování rodinné a pracovní sféry z hlediska rodiny a náročnosti jejich pracovního postavení.

Dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO) vyplývající z této kapitoly:

**DVO 3: Jak ženy manažerky vnímají nerovnováhu pracovního a rodinného života?
Jaké další překážky vnímají v oblasti sladování rodinného a pracovního života?**

4 Faktory ovlivňující harmonizaci na organizační úrovni

Vztahy mezi rodinou a zaměstnáním se výzkumníci zabývali již v 70. letech 20. století, kdy odhalili, že dění v práci ovlivňuje dění v rodině a naopak (Campbell Clark, 2000). Problémy v rodině se pak mohou odrážet v pracovním nasazení a obráceně problémy ze zaměstnání si můžeme nosit domů, což může ovlivnit naše chování vůči ostatním členům rodiny. Tato kapitola je především zaměřena na společenskou odpovědnost firem (CSR), která rodinnou politiku vnímá jako důležitou součást sociálního pilíře. Budu se věnovat konceptu work-life balance a konceptu family-friendly politika, jakožto konceptům, které jsou součástí společensky odpovědných organizací. Společensky odpovědné firmy využívají těchto konceptů a jejich nástrojů k lepší harmonizaci práce a rodiny svých zaměstnanců. Z hlediska organizační kultury vymezím genderově integrované a slepé organizace. V závěru kapitoly pak definuji některé bariéry, jako jsou tokenismu, old boys network apod., bránící ženám manažerkám v jejich kariéře.

4.1 Společenská odpovědnost firem

Opatření harmonizace rodinného a pracovního života by neměla vycházet tedy jen z konceptu rodinné politiky České republiky, ale i z přístupu zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé nejsou ze zákona povinni zohledňovat problematiku sladění v podnikových kulturách, musejí splňovat pouze požadavky vyvstávající se zákoníku práce. Harmonizace tak není v podnikových kulturách českých firem dostatečně rozšířená tak jako tomu je v některých vyspělých evropských zemích. Většina českých zaměstnavatelů vnímá nutnost harmonizace práce a rodiny u svých zaměstnanců jako riziko pro efektivní fungování organizace.

Plasová (2008) uvádí, že: „*Sklon jestli zavádět nebo nezavádět prorodinná opatření může být závislý na tom, zda jsou zaměstnavatelé dostatečně informováni o možnostech jejich implementace. Celkově je většina zaměstnavatelů přesvědčena o tom, že jsou dobře informováni o tom, co mohou podniky dělat, aby jejich zaměstnanci mohli vedle svých rodinných povinností dobře plnit také povinnosti plynoucí z jejich zaměstnání. Stále ale zůstává téměř 1/5 zaměstnavatelů, kteří mají v tomto pohledu pouze částečné či zcela minimální informace. Tento výsledek může vymezovat prostor např. pro neziskové organizace, které se postupně v ČR začínají v šíření informovanosti o možnostech, přínosech a nákladech implementace prorodinných opatření z hlediska zaměstnavatelských subjektů angažovat*“ (Plasová, 2008).

Koncept společenské odpovědnosti firem je jeden z možných pohledů na to, proč by se

firmy měly snažit přizpůsobovat své prostředí a požadavky potřebám zaměstnanců, jejichž nedílnou součástí je také problematika harmonizace práce a rodiny.

Evropská komise v tzv. Zelené knize, vydané v roce 2001, definuje společenskou odpovědnost takto: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery*“.

Společenská odpovědnost firem nebli anglicky Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) stojí na třech základních pilířích. Jedná se o pilíř sociální, ekologický a ekonomický (Kunz, 2012). Sociální pilíř je možné rozdělit na dvě oblasti – interní a externí. Interní oblast můžeme nazývat tzv. sociální politikou podniku, oblast externí se spíše věnuje filantropii, altruismu, spolupráci s místní zajišťovacími skupinami. Sociální politika je tedy jednou ze součástí společenské odpovědnosti firem. Představuje specifickou celopodnikovou činnost. Naplňuje myšlenku triple-bottom line, která vyžaduje strategickou provázanost s ostatními aktivitami firmy a s cílem vytvořit preventivní politiku, která podporuje vazbu dovednosti zaměstnanců, výsledky jeho činnosti, schopost vyhodnocení a vliv na jeho postavení, což prostřednictvím uspokojování jeho potřeb umožňuje podniku lépe dosahovat celopodnikových cílů (Prskavcová, Maršíková, Řehořová, Zbránková, 2008).

Do interního sociálního pilíře CSR lze řadit tyto oblasti:

- sociální politika podniku (nástroj vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců, zaměstnanecké benefity),
- zaměstnanecká politika,
- rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání, zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění,
- obecné sociální základy: vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance), rovné příležitosti (pro ženy a ostatní znevýhodněné skupiny obecně), rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé) (Prskavcová, Maršíková, Řehořová, Zbránková, 2008).

Dle Armstronga (2007) organizace uplatňují společenskou odpovědnost v takovém případě, pokud provádějí svoji činnost eticky, s ohledem na hospodářské, ekologické a sociální dopady. To vše dobrovolně a nad rámec požadavků (Armstrong, 2007).

Do sociální sféry Kuldová řadí například zaměstnaneckou politiku, bezpečnost

a zdraví zaměstnanců, podporu vzdělání, firemní dobrovolnictví, outplacement, neboli zodpovědné propouštění, respektování principu rovných pracovních příležitostí mužů a žen a work-life balance (Kuldová, 2010). Tedy součástí sociálního pilíře je i vytváření podmínek pro to, aby mohli zaměstnanci harmonizovat pracovní a rodinný život.

Výhod, plynoucích z implementace společenské odpovědnosti firem je hned několik. Jsou jimi například zvýšená efektivita, produktivita a loajalita zaměstnanců, zlepšení image společnosti ale i přilákání a udržení si kvalitních zaměstnanců (Trnková, 2004). Plasová (2008) ale uvádí, že přímé důkazy o přínosech, které plynou ze zavedení prorodinných opatření, zatím neexistují. Vzhledem k tomu, že se většinou jedná spíše o dlouhodobou investici s pomalou návratností, je pro zaměstnavatele složité vyčíslit předpokládané náklady a přínosy na tato opatření.

4.1.1 Work-life balance jako sociální aspekt společenské odpovědnosti firem

Firmy uplatňující principy společenské odpovědnosti zařazují tento koncept mezi své společensky odpovědné aktivity. Smyslem work-life balance opatření je podpora zaměstnanců kombinující pracovní a rodinný život. Mohou mít formu zákonného předpisu, mohou být součástí kolektivních smluv, nebo mohou mít podobu individuální formální či neformální dohody podniku se zaměstnancem.

Kunz (2012) work-life balance definuje jako „*vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život*“. Armstrong (2007,) je definuje obdobně, a to jako „*poskytování prostoru pro zaměstnance, aby mohli uvést do rovnováhy to, co dělají při zaměstnání, s povinnostmi a zájmy, které mají i mimo zaměstnání, a tak smířit konkurující si požadavky práce a domácnosti takovým způsobem, aby uspokojoval jejich potřeby i potřeby jejich zaměstnavatelů*“ (Armstrong, 2007).

Koncept work-life balance by měly být zaměřen na čtyři hlavní oblasti: na práci, soukromý život, rovnováhu a firemní kulturu. Oblast práce zahrnuje pracovní nároky, pracovní stres, čas věnovaný práci, pracovní atmosféru a vztahy mezi zaměstnanci, vedení nadřízeného, pracovní podmínky a jistotu práce. Oblast osobního života je charakterizována množstvím a kvalitou volného času pracovníka, kvalitou rodinných vztahů, kvalitou vztahů s přáteli a známými, materiálním zabezpečením aj. Mezi klíčové faktory oblasti rovnováhy patří psychické a fyzické zdraví, zdravé životní návyky, vyváženost a vytažita pracovního a osobního života. Firemní kultura zahrnuje nadstandardní péči o zaměstnance, benefity, které

firma svým zaměstnancům poskytuje, spokojenost svých zaměstnanců a identifikaci zaměstnanců s organizací (Čadová, 2006).

V poslední době se lze čím dál více setkat s tzv. nepsaným WLB. Ten spočívá především ve sladování dle ústní domluvy jednotlivých zaměstnanců. V takovém případě se jedná o ryze individuální přístup odpovídající požadavkům obou stran – zaměstnance a zaměstnavatele. V této rovině však firmy často narážejí na problém týkající se firemní kultury, dotýkající se otázky „co je a není spravedlivé“ a která opatření jsou založena pouze na osobních vazbách. Z tohoto důvodu je vhodným řešením mít právě work-life balance zakotvený ve stanovách, principech a hodnotách společnosti tak, aby možnosti byly jasné každému zaměstnanci firmy a nedalo se hovořit o vyhraněných výhodách jednotlivců. Opatření, která může firma využívat, je celá řada a jsou velmi individuální, záleží na typu podniku, velikosti, druhem činnosti, ale také demografické struktuře zaměstnanců. Jedná se zejména o flexibilní formy úvazků, tedy poloviční úvazky, sdílená pracovní místa, home-office aj., dále o podporu péče o děti, nemocné a starší osoby, zaváděním firemních školek, prázdninových programů pro děti, podporu žen a mužů na mateřských dovolených, sociální poradenství v krizových situacích, prorodinnou personální politiku [2].

Organizace, které respektují potřeby svých zaměstnanců a uplatňují politiku work-life balance, jsou v očích široké veřejnosti vnímány velmi pozitivně. Takové společnosti jsou na trhu práce žádané, nosí nálepku vstřícného zaměstnavatele, a i v očích zákazníků mají dobré jméno. Firmy si budují nejen svou image, ale viditelně se pyšní lepšími pracovními výsledky. Loajálnost a méně absencí tak podporuje rychlejší dosahování podnikových cílů a získání konkurenční výhody. Sladění zaměstnanci pak rádi pracují pro svého zaměstnavatele, jsou loajální, motivovaní, pracují efektivněji a snižují náklady firmy na fluktuaci. Firma se na oplátku nemusí bát, že přijde o schopné a zkušené pracovníky (Asociace společenské odpovědnosti, 2013).

4.1.2 Family friendly politika

Stěžejním nástrojem, který se snaží společensky odpovědné firmy nastolit, tedy co nejvíce usnadit svým zaměstnancům harmonizovat jejich pracovní a rodinný život, je koncept family friendly politiky neboli také politika vstřícná k rodině, či prorodinná politika. Tento nástroj se primárně stará o spokojenost zaměstnanců.

Podle Kociánové (2012) family friendly politiku charakterizují různé postupy s cílem umožnit zaměstnancům dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi jejich pracovním a rodinným

životem. Pojem family friendly politika je v odborné literatuře pojímán jako synonymum k pojmu work-life balance, neboli rovnováha pracovního a mimopracovního života. Z hlediska obsahového zaměření je však work life balance spíše pojmem nadřazeným family friendly politice, neboť prorodinná politika řeší oblast o něco užší.

Pokud přidělíme organizaci přívlastek „family friendly“, považujeme ji tedy za subjekt, který je si vědom závazků svých zaměstnanců vůči jejich rodinám a je si vědom i toho, že tyto závazky mohou mít vliv na jejich vykonanou práci.

Čermáková (2002) uvádí, že prorodinná opatření, která vytvářejí rámec pro harmonizaci pracovní a rodinné sféry, by se měla zakládat na procesu neustálého monitorování nejen zaměstnaneckých potřeb, ale také požadavků zaměstnavatelů a podléhat modifikaci tak, aby byla vždy žádoucí pro obě strany pracovněprávního vztahu (Čermáková, 2002). Konkrétní rozsah těchto opatření je tvořen:

- organizací a uspořádáním pracovního úvazku a pracovní doby, tedy pružná pracovní doba, částečný pracovní úvazek, sdílení pracovního místa (job sharing), práce z domova aj.,
- opatřeními vztahujícími se k péči o děti a ostatní závislé členy rodiny, jedná se o podniková zařízení péče o malé děti, koutky pro děti na pracovišti, podpora zařízení péče o děti v okolí zaměstnání, příspěvky na péči o závislé členy rodiny,
- zákonnými opatřeními a opatřeními jdoucími nad rámec zákona v případě mateřské a rodičovské dovolené, resp. volna či volna potřebného k ošetřování člena rodiny, tedy nárok na den neplaceného volna měsíčně v případě rodičů malých dětí aj,
- informačním servisem a školeními, zde se jedná o školení a rekvalifikační programy pro rodiče po mateřské a rodičovské dovolené i školení během této doby apod. (Čermáková, 2002).

Dle Plasové (2012) jsou dvě skupiny důvodů proč zavádět opatření family friendly konceptu nad rámec zákona. První skupinou jsou eticko-morální důvody, druhou pak důvody podněcující vyšší zisk. Zastánci konceptu společensky odpovědných firem často zdůrazňují, že environmentální a sociální aktivity organizací představují určitou formu investic, které se v delším časovém horizontu organizacím vrátí v podobě vyššího zisku a také i v podobě zvýšení jejich konkurenceschopnosti, což podporuje argument, že silnějším impulsem pro zavedení společenské odpovědnosti v organizaci budou pravděpodobně spíše ekonomické

aspekty než aspekty eticko-morální. Z čehož plyne, že významným podnětem pro zavádění prorodinných opatření u zaměstnavatelů, kteří cítí jistou eticko-morální odpovědnost, bude především fakt, že tato opatření mají vliv na zvýšení efektivity firmy (Plasová, 2012).

4.1.3 Nástroje harmonizace práce a rodiny na úrovni organizací

Nástroje směřující ke sladění práce a rodiny v organizacích jsou velmi rozmanité, a to především v závislosti na typu organizace, uspořádání práce, pracovní pozice, a také pracovní doby. Jedná se například o nástroje z hlediska časového uspořádání, zde mohou jmenovat práci na částečný úvazek a pružnou či zkrácenou pracovní dobu. Dále společnosti používají nástroje z hlediska možnosti místa výkonu práce, jedná se o práci z domova či sdílená pracovní místa. Poslední skupinou jsou nástroje podpory péče o děti nebo blízké osoby. Mezi tyto nástroje řadíme firemní školky, příspěvky na hlídání, rodinné koutky nebo také možnost přístupu dětí na pracoviště.

Dalšími harmonizačními nástroji organizací mohou být různé typy volna například z rodinných důvodů zaměstnanců, akce a aktivity pro rodinné příslušníky, příspěvky na volnočasové aktivity prostřednictvím příslušných poukázek, flexipasů, vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti management mateřské a rodičovské dovolené, pomoc při zajištění péče o děti a další.

Pokud organizace respektují politiku rovných příležitostí a klade důraz na harmonizaci rodinného a pracovního života svých zaměstnanců, zajišťuje si pro sebe velmi kvalitní podnikové prostředí, což vede k posílení loajality zaměstnanců vůči organizaci včetně zkvalitnění firemní kultury. Vede též ke zvýšení výkonnosti a efektivity práce, snižuje fluktuaci, nemocnost a náklady na nábor nových pracovníků. Efektivně řeší odchody na rodičovskou dovolenou a návratu z ní, nastavuje konkrétní výhody (benefity) vedoucí k spokojenosti všech zaměstnanců, dále nastavuje pozitivní atmosféru, zajišťuje konkurenční výhodu oproti ostatním firmám, které tuto politiku neuplatňují. A konečně toto opatření zajišťuje prestiž a dobré jméno společnosti (Lustyková, 2013).

4.1.3.1 Částečný pracovní úvazek

Jednou z nejvíce účinných metod harmonizace práce a rodiny jsou částečné pracovní úvazky. Přesto podle Plasové (2006) nejsou částečné úvazky v České republice v porovnání

s ostatními západními evropskými zeměmi tolik rozšířeny (Plasová, 2006). Částečný pracovní úvazek můžeme definovat jako dohodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ve které se na základě vzájemné domluvy stanoví délka pracovního týdne kratší než je stanovená běžná týdenní pracovní doba 40ti hodin. Výše platu pak odpovídá počtu odpracovaných hodin. Hodinová mzda u částečných úvazků musí mít stejnou hodnotu jako u úvazku plného. Stejným dílem musí být poskytovány i zaměstnanecké benefity. Délka částečného úvazku se odvíjí od vzájemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Gender studies, 2011).

Částečné úvazky jsou častěji více využívány ženami než muži. V České republice je nyní na částečný úvazek zaměstnáno přibližně 10,2% žen a 3,2% mužů (Český statistický úřad, 2012). Důvodem vyššího procenta žen je to, že právě ženy, které mají malé děti, preferují částečný úvazek jako jednu z možností jak sladit práci a zároveň se starat i o dítě (Gender studies, 2011).

Výhodou částečného úvazku může být spokojenější zaměstnanec, loajálnější k firmě s pocitem, že lépe zvládá sladit svoji životní situaci může podávat i lepší pracovní výkon. Je prokázáno, že lidé pracující na částečný úvazek mají efektivněji využít svůj pracovní čas, než lidé pracující na pevný úvazek. Práci na částečný úvazek je umožněno zaměstnancům, aby si uchovali schopnosti, dovednosti a kariérní možnosti a současně měli jistotu pracovního místa a příjem i v době, kdy se práci nemohou věnovat na plný úvazek. Částečný úvazek je vhodný zvláště při návratu z mateřské či rodičovské dovolené (Aperio, 2012).

Pro zaměstnance má tento úvazek i několik nevýhod. Obecně se tento typ úvazku vyznačuje neatraktivní prestiží, nižší finanční profilací, a zároveň jej využívají především méně kvalifikovaní jedinci. V rámci organizací mívají zaměstnanci zaměstnání na částečné úvazky ztížený přístup ke vzdělávacímu systému organizace což jsou například vzdělávací kurzy a školení (Plasová, 2006).

4.1.3.2 Pružná pracovní doba

Dalším z nástrojů harmonizace soukromého a pracovního života je pružná pracovní doba. Pružná pracovní doba má v českém kontextu relativně dlouhou tradici a to zejména forma volby začátku a konce pracovní doby (Plasová, 2008). Výhodou tohoto nástroje je, že nedochází ke zkrácení mzdy či platu jako u úvazku částečného. V zákoníku práce je uvedeno, že zaměstnavateli je umožněno uplatňovat pružnou pracovní dobu na pracovišti. Konkrétní podmínky pro uplatnění pružné pracovní doby musí být stanoveny v pracovním řádu a zaměstnanci s nimi musejí být seznámeni. Zákoník práce dále poukazuje na využívání

pružné pracovní doby v zájmu lepšího využití pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců. Obecně můžeme pružnou pracovní dobu dělit na klouzavou pracovní dobu, kdy je dán povinný pevný základ pracovního dne a zbytek hodin si mohou zaměstnanci individuálně rozvrhnout. Dále se jedná o stlačený týden, který umožňuje zaměstnancům aby si odpracovali úvazek v nižším počtu dní, jedná se tedy o plnou pracovní dobu, 40 hodin odpracovanou například jen ve čtyřech dnech v týdnu. Posledním typem je časová banka, která dává zaměstnancům možnost zvýšit či snížit počet odpracovaných hodin během týdne (Křížková, Pavlica, 2004).

Rizikem u pružné pracovní doby je to, že delší pracovní dny mohou znamenat pro zaměstnance větší únavu a stres. I přesto je tento nástroj jedním z nejoblíbenějších benefitů pro zaměstnance sloužící pro harmonizaci osobního a pracovního života. Nepřináší finanční náklady. Jeho implementace však přináší náklady spíše organizační.

4.1.3.3 *Práce z domova*

Jedná se o formu opatření, které umožňuje zaměstnancům, zejména rodičům či v našem případě ženám sladit práci a péči o dítě. Váží se k němu i nižší finanční náklady na dojíždění do zaměstnání, omezuje se ruch na pracovišti a umožňuje zaměstnanci naplánovat a realizovat práci podle svého uvážení a časových možností. Práce z domova neboli také „home office“ se v současnosti v České republice začíná objevovat více i u kvalifikovaných profesí, jako jsou například profese účetní, právnické, překladatelské, projektové IT a manažerské činnosti. Tato forma je rozšířena především u organizací s nižším počtem zaměstnanců.

Podle Plasové (2008) je pro zaměstnavatele tato možnost sladování práce a rodiny nejméně oblíbenou variantou. Zaměstnavatelé v této variantě vidí především nevýhodu, což je hlavním důvodem, proč ji zaměstnavatelé téměř neposkytují. Nejčastším problémem pro zaměstnavatele bývá to, že nemají dostatečnou kontrolu nad svými zaměstnanci. Dalším častým problémem u home office bývá problém s komunikací. Zaměstnavatelé tak nemohou kontrolovat produktivitu zaměstnance a popřípadě mu upravovat objem práce (Plasová, 2008). Přestože tato forma pracovního úvazku se zdá být vhodná zejména pro zaměstnance ke skloubení práce a rodiny, některé výzkumy ukazují, že pracovní vytížení zde bývá obvykle vyšší, a to zejména z hlediska časového, než by tomu bylo při obvyklém docházení do zaměstnání (Kroupa et al., 2007). Negativem práce z domu je, že hranice mezi rodinným a pracovním životem nejsou striktně odděleny. Celodenní přítomnost žen v domácím prostředí vede ve většině případů k automatickému přebírání veškerých povinností spojených

s vedením domácnosti a péčí o děti. Fakt, že ženy pracují, je zastíněn faktem, že jsou doma a nedocházejí do zaměstnání (Sokačová, 2006).

4.1.3.4 *Sdílené pracovní místo*

Sdílení pracovního místa neboli anglicky job sharing, je poměrně nová flexibilní forma práce. Jedná se o nástroj určený k naplnění pružné pracovní doby a je definován jako možnost rozdělení pracovního místa pro dva a více zaměstnanců (Plasová 2008). Obvykle je pracovní místo rozděleno mezi dva zaměstnance, kteří pracují v poměru 4+4 nebo 6+2 hodiny denně. Tito zaměstnanci společně odpovídají za výkon dané pozice a sami mezi sebou koordinují pracovní výkon a plnění pracovních úkolů. V České republice zatím není tato forma práce významně nabízena (Křížková, Pavlica, 2004). Některé výzkumy uvádějí, že sdílení pracovního místa využívá v ČR pouze 10–11 % zaměstnavatelů (Plasová, 2008).

Mzda a délka dovolené, na kterou mají v rámci dané pozice nárok, se odvíjí individuálně od obsahu a časového zatížení každého zaměstnance. Tato forma flexibilní pracovní doby není žádným způsobem ošetřena v zákoníku práce. Jakým způsobem, kolika pracovníky a jaká bude náplň práce každého z nich, bývá stanoveno dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Sdílená pracovní místa jsou zaváděna z hlediska vidiny vyšší produktivity práce a možnosti vyšší flexibility. Jejich nevýhodou je ale problematický přenos informací mezi jedinci, dělba zodpovědnosti za jednotlivé úkoly či reálná nevhodnost pro některé typy pracovních míst (Plasová, 2008). Někteří personalisté však oceňují sdílení pracovního místa oproti částečným úvazkům z důvodu lepší organizace práce a vyššího pracovního výkonu v rámci jednoho pracovního místa a jako výhodu pro matky s dětmi zejména vzhledem k udržení kontaktu s jejich zaměstnáním (Machovcová, 2006 in Plasová, 2008).

4.1.3.5 *Firemní školky*

Další možností, jak ulehčit harmonizaci zaměstnání a rodiny jsou firemní zařízení péče o děti. Firemní školka je mateřská školka, jejímž zřizovatelem je zaměstnavatel, a která se řídí školským zákonem. Zařízení je určeno pro děti od 3 do 7 let. Spodní hranice se uvádí od 3 let, jelikož mateřská školka má mít i vzdělávací charakter a děti by měly být schopny účastnit se procesu vzdělávání, a to do doby nástupu do základního vzdělávání. Tato zařízení jsou obvykle přímo v areálu firmy, jejich výhodou je tedy časová úspora. Což se stává velkým

benefitem zaměstnavatelů, zvláště v dnešní době, kdy jsou státní mateřské školy přeplněné. Nevýhodou firemní školek je pro firmy jejich vyšší finanční a organizační náročnost a musí splňovat i řadu personálních a hygienických požadavků.

Dle Koubka (2004) si čeští zaměstnavatelé stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli, a proto je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. (Koubek, 2004). Výhodou firemních školek je především to, že doba, po kterou zde dítě může být, je koordinována s pracovní dobou na pracovišti dané firmy. Další pozitivum tohoto family friendly nástroje spočívá v dřívějším návratu kvalifikovaných pracovníků z mateřské či rodičovské dovolené, což vede ke snížení firemních nákladů na zaškolování nových pracovníků a zvýšení motivace a loajality zaměstnanců.

Ze strany zaměstnanců pak toto opatření umožňuje udržet si pracovní pozici a zlepšit finanční situaci rodiny například v době rodičovské dovolené. V poslední době se zájem firem o možnost poskytovat služby péče o děti svých zaměstnanců zvyšuje. Z důvodu vysokých nákladů je zřízení velmi náročné, proto se s nimi v českém prostředí setkáme jen ojediněle. Vybudování vlastního zařízení je vrcholem pyramidy všech opatření, které firma může zaměstnancům nabídnout.

4.1.3.6 Rodinné koutky

Rodinný koutek na pracovišti je vstřícný přístup k zaměstnancům a jejich rodinám a jejich rodinným příslušníkům. Jedná se o místnost, kde mohou zaměstnanci v mimořádných příležitostech pečovat o své blízké a zároveň pokračovat v práci. Tato možnost by měla být využívána pouze ojediněle. Rodinný koutek lze využít i jako místnost, kde mohou známí nebo rodinní příslušníci zaměstnanců počkat do skončení jejich pracovní doby. Tento harmonizační nástroj má tu výhodu, že zaměstnanec zůstává v práci, ač by v případě jeho absence, musel z práce odejít (Aperio, 2012).

4.1.3.7 Rekvalifikační programy pro rodiče po mateřské a rodičovské dovolené

Nabídka rekvalifikačních programů pro zaměstnance po návratu z rodičovské či mateřské dovolené je spolu se vzájemným kontaktem rodičů se zaměstnavatelem během doby dovolené podstatným nástrojem harmonizace rodinné a pracovní sféry a důležitou součástí personální

politiky organizací. Řada podniků si totiž uvědomuje nutnost udržet si kvalifikovanou a loajální pracovní sílu, která zná nastavení firemního prostředí. U zaměstnanců vracejících se po rodičovské je nutné z důvodu pauzy jejich pracovní návyky znovu obnovit a seznámit je s případnými změnami v organizaci. Z důvodu izolace z pracovního kolektivu po dobu čerpání mateřské a rodičovské dovolené, není zaměstnanec v aktuálním dění firmy. Zaměstnavatel proto svým zaměstnancům umožňuje kontakt a průběžné proškolení v oboru práce a udržuje s ním nejen kontakt, ale zajišťuje tak i zaměstnanci průběžnou informovanost o novinkách na pracovišti. Zaměstnanec tak po návratu z dovolené není v takovém stresu z nových informací na svém původním pracovišti a neztrácí svoji dosaženou kvalifikaci.

4.2 Gender a organizace

4.2.1 Genderované organizace

Genderovaná organizace je taková, která je ovlivněna hodnotami a normami zvýhodňujícími jedno z pohlaví. Většina moderních organizací má maskulinní charakter a upřednostňují hodnoty jako je soutěživost, agresivita, průbojnost, aktuální výkon, racionalitu, kvantitativní ukazatele úspěchu apod. (Křížková, Pavlica, 2004).

Gender může být ukryt hluboko v organizačních procesech a rozhodnutích, které se zdají nemít s ním nic společného. Ve skutečnosti je gender rysem veškerých byrokratických pracovišť (Acker, 1991).

Dle Acker jsou organizace genderovány na několika vzájemně propojených úrovních. Tou první je konstrukce rozdílu podél linie genderu, která se projevuje v dělbě práce, dělbě chování a dělbě moci. Muži jsou téměř vždy přítomni na vyšších pozicích v organizační struktuře, neboť vlastnosti, kterými by měl úspěšný manažer disponovat, jsou přisuzovány právě mužům, čímž se vytváří maskulinní etika práce. Podobně v organizacích jsou ženy koncentrovány typicky v personálních odděleních, kdežto muže můžeme potkávat v oblastech souvisejících s technickým a organizačním zajištěním výroby. Kvalifikovaná práce je vyhrazena mužům, ty méně kvalifikované, spíše pomocné pozice jsou předurčeny ženám.

Další genderovanou oblastí organizací je dle Ackera konstrukce symbolů a obrazů. Ty vysvětlují a udržují genderové rozdělení na muže a ženy, a to včetně preference práce před soukromím. Vedoucí pracovník je v ideologii zhmotňován v podobě mladého, dynamického muže, čímž je podporována maskulinita jako obraz úspěšného manažera. Například i oblečení manažerů dokládá image úspěšných silných mužů, kteří mají vše pod kontrolou a to v podobě dokonalého střihu, tmavé barvy, čemuž se přizpůsobují i ženy

manažerkyv souladu s tradičními hodnotami úspěchu, výkonu a materiálního bohatství.

Stěžejní roli pak hrají samotné interakce v organizaci a to mezi muži a ženami, ale i mezi ženami a ženami, v nichž lze vyzkoušet prvky dominance a podřízenosti. Muži bývají častěji iniciátory a ženy vystupují jako emocionální podpora (Acker 1991).

S úrovněmi genderovaných organizací souvisí i individuální identita, kdy jedinec spontánně přijímá organizační kulturu za svou a to volbou odpovídající práce, jazykových výrazů aj. Tvorba a konceptualizace sociální struktury je další úrovní organizací. Potvrzuje, že gender je základním prvkem vztahů nejen v rodině, ale i v organizační logice, která předpokládá dle Ackera shodu mezi zodpovědností, složitostí práce a hierarchickou pozicí a to za předpokladu, že si ji pracovníci akceptují jako vlastní (Acker 1991).

Genderované organizace fungují na představě odtělesněného „abstraktního“ pracovníka. Práce je jakoby oddělena od lidí. Základem genderované organizace je stanovit charakteristiky práce bez ohledu na toho, kdo ji bude vykonávat. Ženy bývají často definované skrze svoji sexualitu. Odtělesněný pracovník nám nabízí obraz jedince, který existuje jen pro svoji práci, je zbaven veškerých vnějších závazků. Tímto se ideálním pracovníkem a normou, stává muž. Člověk v organizacích rovná se muž, pro ženy se někdy používá označení „neviditelné“. Od mužů se očekává, že budou vystupovat profesionálně, budou pracovat dlouhé hodiny nad rámec pracovní doby, budou ochotní cestovat, za prací se stěhovat a budou maximálně flexibilní. Tato norma ideálního pracovníka posiluje nerovnosti na pracovišti. Koncepce univerzálního pracovníka tak marginalizuje ženy, které nikdy nebudou moci dosáhnout kvalit pracovníka s maskulinními vlastnostmi, neboť k tomu by se musely stát mužem (Acker 1991). Ženy se v takových případech buď snaží chovat jako muži, nebo jsou odsunuty „na vedlejší kolej“ (Křížková, Pavlica, 2004).

4.2.2 Genderově integrované organizace

Genderově integrovaná organizace naopak uznává hodnoty a principy genderové rovnosti. Žádné z pohlaví zde nemůže být zvýhodňováno nebo znevýhodňováno. Kultura organizace označuje sdílené hodnoty, užívané normy, pravidla a způsoby jednání a chování uvnitř ní. V genderově integrované organizaci se podporuje sociální diverzita, jejíž součástí je i genderová rovnost, práce a rodina jsou považovány za stejně důležité, spolupráce je z dlouhodobého hlediska vyzdvihována nad soupeřením, hierarchie v genderově orientované organizaci není nepropustná a manažer je zde součástí týmu. Podnik bere zodpovědnost za důsledky svých aktivit a na každou věc, která se v organizaci řeší, se nahlíží i ze sociálního

hlediska. Genderově orientovaná organizace je ideální příklad toho, jak by to mělo být. Jejími normami by mělo být: zapojování žen do všech oblastí organizace, zpřístupnění manažerských míst ženám, upravení systému hodnocení a odměňování tak, aby bylo genderově rovné a neznevýhodňovalo ženy zaměstnané na jiný než hlavní úvazek, podporovat ženy v rozvoji a kariéře, poskytnout zaměstnancům a manažerům vzdělání v oblasti diverzity pracovníků (tedy řízení rozmanitosti pracovních týmů) a genderové rovnosti a zavést systém kontroly dodržování genderové rovnosti. Jazyk jako symbol používaný v kultuře genderově orientované organizace by měl být genderově rovný - doporučuje se používat oslovení pan/paní (nikoliv slečna versus paní) a v označení pracovní pozice u žen používat ženský rod daného tvaru - například manažerka, trenérka apod. Na firemních poradách, akcích a jiných rituálech probíhajících ve firmě by nemělo docházet k přehlížení žen a jejich názorů a upouštět od stereotypů, kdy se předpokládá, že občerstvení a úklid mají za povinnost ženy a vedení schůze muži (Křížková, Pavlica, 2004).

4.2.3 Genderová diskriminace

Je potřeba říci, že počet žen na manažerských pozicích není jednoznačně ovlivněn jen motivací a schopnostmi konkrétních žen, ale i celým souborem bariér, které jsou součástí pracovního prostředí. K těmto bariérám v první řadě patří fakt, že manažerské pozice jsou na základě genderových stereotypů lépe nastavné pro mužské role a předpokládají, že muži jsou více motivováni, dokáží se na práci lépe soustředit atd. Ženy se proto musejí těmto podmínkám přizpůsobovat a jsou už předem chápány pro tyto pozice jako méně vhodné. U žen tyto současné podmínky často znamenají jistou rezignaci na pracovní realizaci. U žen na vyšších pozicích se tato situace může promítat například v rozhodnutí o počtu dětí. Ženy, které se přesto chtějí kariéře věnovat, se v podstatě musí smířit s těmito předem danými pravidly a s tím, že pracovní prostředí lépe vyhovuje mužům a prosadit se i v takové pracovní kultuře. V této podkapitole se proto zabývám genderovou diskriminací a také jejími příčinami. Představuji pojmy a koncepty, které genderovou diskriminaci vysvětlují a se kterými se ženy v managementu setkávají.

4.2.3.1 Skleněný strop

Jedním z nejčastěji užívaných konceptů bariér v kariérním postupu žen je tzv. skleněný strop. Dle Křížkové (2007) „*označení skleněný strop symbolizuje skutečnost, že jde o systém*

neviditelných strukturálních překážek, jejichž existenci si žena začne uvědomovat a prožívat až při přímé snaze překročit určitou hranici. S bariérou skleněného stropu se v organizacích setkávají nečastěji ženy, které chtějí postoupit na nejvyšší pozice.“ (Křížková, 2007)

Překážky v manažerské kariéře žen působí například ve smyslu nerovnosti v přístupu k zaměstnání či vzdělávání, což může problematizovat například prosazení žen v některých odvětvích, na některé vyšší pozice nemusí být ženy vůbec přijímány. Dle Machovcové (2006) se skleněný strop vyznačuje tím, že ačkoliv žena stoupá po firemní hierarchii, splňuje všechny předpoklady i kvalifikaci pro další posun vzhůru, vývoj najednou ustane, žena "narazí" na skleněný strop a další posun vzhůru už nenastane (Machovcová, 2006). Muži se naopak ve svých zaměstnáních pro ně netypických setkávají s tzv. skleněným výtahem, kterým se vyvezou až nahoru po hierarchii. To bývá podpořeno tím, že jejich vedoucími jsou také muži v jinak femininním zaměstnání. Zkušenost mužů a žen v pro ně atypických zaměstnáních se tedy mohou výrazně lišit: muži se častěji cítí vážení a mocní, ženy se mohou cítit spíše kontrolovány nebo dokonce v některých případech ponižovány (Curran, Renzetti, 2003).

4.2.3.2 Bariéra odlišnosti

Další překážkou, se kterou se ženy na řídicích pozicích mohou setkat, je tzv. bariéra odlišnosti. K této bariéře většinou dochází už při výběrovém řízení v rámci přijímání zaměstnanců. Mnohdy si k sobě manažeři vybírají sociálně podobné typy. Vzhledem k tomu, že většina manažerů jsou muži, dochází k situaci, kdy si muž vybere k sobě dalšího muže. Ten je pro něj většinou sociálně lépe odhadnutelný a tím pádem i přijatelnější.

4.2.3.3 Old-boys network

Další klíčovou roli v postupu žen na manažerské pozice hrají sítě neformálních vztahů označované anglickým termínem old-boys network. Zatímco většina teorií zkoumajících procesy v organizaci zaměřuje svojí pozornost spíše na formální uspořádání a strukturu organizací, je potřeba říci, že i neformální sítě hrají stejnou, v některých případech i větší roli. Dle Křížkové (2007) neformální struktura vztahů na pracovišti je významnou a často rozhodující hnací silou organizační dynamiky. Neformální vztahy přispívají ke zdánlivé neviditelnosti bariéry skleněného stropu. „Sítě neformálních vztahů, které na pracovišti vznikají za různými účely, ať už se jedná o zjištění a využití nepsaných pravidel organizace práce obecně, spolupráci v určitém týmu, získání významné zakázky nebo za účelem postupu

na vyšší pozici, přímo nebo mimopracovní aktivity, jsou využívány především muži“ (Křížková, 2007). Pokud tedy v pracovním kolektivu převažují muži se společnými zájmy, je pro ženu obtížné se do takové skupiny začlenit, což může vést k pocitu celkové nespokojenosti ženy v organizaci. Navíc pak např. při povyšování může zodpovědná osoba dát přednost někomu, koho lépe zná a s kým předpokládá bezproblémovou spolupráci, bez ohledu na profesní kvality daného jedince. Pro ženy, které již rodinu mají, může být problematické se do těchto sítí začlenit i například z časových a organizačních důvodů. Pro ženy provázání těchto sítí představuje nevýhodu, jak v rámci pracovních, tak zároveň i mimopracovních aktivit. Ženy často deklarují neochotu nebo nedostatek času stýkat se se spolupracovníky mimo výkon práce nebo jednoduše nesdílejí s muži mimopracovní zájem. To je z těchto sítí vylučuje. Členství v těchto sítích je však velmi důležitým faktorem, který bývá při postupu v kariéře často i faktorem rozhodujícím (Křížková, 2007). Tato neochota nebo nemožnost se mimopracovních aktivit účastnit pak může negativním způsobem ovlivnit možnosti kariérního postupu dané ženy.

4.2.3.4 *Tokenismus*

Pojem, který se pro svůj obtížný překlad používá i v českém prostředí ve své původní anglické podobě, označuje jedince, kteří se stávají symbolem své skupiny. Dle Křížkové a Pavlici (2004) se takovými tokeny stávají především ženy ve vrcholovém managementu. Muži tedy ženám manažerkám připisují vlastnosti, o kterých se domnívají, že jsou typicky spojené s ženským fungováním v organizaci. Neustálé opakování a zdůrazňování těchto vlastností se stává nástrojem k zamezení dalšího kariérního postupu těchto žen (Křížková, Pavlica, 2004). Zaměstnanci v pozicích tokenů jsou v pracovní skupině něčím výjimečným a přitahují pozornost ostatních zaměstnanců. Pozorovatelé, tedy ostatní zaměstnanci, také velmi vnímají kontrast mezi těmito tokeny a členy většiny a mají často tendenci přehánět v těchto rozdílech. Ostatní zaměstnanci tedy zveličují odlišnost tokenů a jejich podobnosti ve většině případech přehlížejí. Token není vnímán jako individualita, ale jako ztělesnění všech vlastností, které jsou připisovány skupině, kterou reprezentuje. Ženy na pozicích tokenů mohou cítit větší tlak na svůj výkon, jelikož jsou mnohem více kontrolovány a srovnávány s mužskými kolegy. Čím více se token snaží dokázat, že tyto předsudky jsou neopodstatnělé, tím více se stává středem pozornosti. Pro tokeny tedy ve výsledku bývá výhodnější, aby se smířili s takovou situací a přizpůsobili se stereotypům. Tímto jednáním mnohdy samotné stereotypy sami udržují (Powell, 1993).

4.3 Dílčí shrnutí

V současné době je styl řízení v českých organizacích nastaven tak, že organizace do vedoucích pozic častěji upřednostňují svobodné lidi bez závazků nebo muže, kteří mohou v práci trávit hodiny přesčas navíc, na rozdíl od žen, které se musí většinou starat ještě o rodinu a domácnost. Zaměstnavatelé očekávají maximální flexibilitu a ochotu obětovat práci i něco navíc. Zde vyvstává problém skloubení pracovního a osobního života u manažerek.. Někteří zaměstnavatelé mají také strach z toho, že když zaměstnají mladou ženu na pozici manažerky, ta půjde dříve či později na rodičovskou dovolenou a oni ztratí pracovníka. I proto zaměstnavatelé obsazují manažerské pozice raději muži (Dudová, Křížková, Fischlová 2006). I u nás však existují takové firmy, které se snaží s touto problematikou vyrovnat lépe a ženy nijak nediskriminovat.

V druhé kapitole teoretické části diplomové práce se proto zaměřuji na samotné organizace. Primárně na společenskou odpovědnost firem a její koncepty z něj plynoucí, work-life balance a family friendly politiku, které se zaměřují na harmonizaci pracovního a rodinného života svých zaměstnanců.

Work-life balance je označován přístup organizace, který pomáhá zaměstnancům nalézt rovnováhu mezi pracovními a mimopracovními povinnostmi a zájmy, a podporuje tak celkovou kvalitu života zaměstnanců a pracovní spokojenost. Zároveň vychází z předpokladu, že pracovní a mimopracovní oblast života jsou spojené nádoby, které se vzájemně ovlivňují nespokojenost zaměstnanců v oblasti soukromého nebo pracovního života se negativně odrazí na kvalitě nebo kvantitě odvedené práce. Je tedy také v zájmu organizace vytvářet pracovníkům takové podmínky, které jim umožní harmonizovat soukromý a pracovní život. Stejně tak i koncept family friendly, který bývá součástí konceptu work-life balance. Obecně by měla pro-rodinná opatření snižovat stres plynoucí z konfliktu mezi závazky k práci a závazky k rodině a osobnímu životu, a tím tak zvyšovat spokojenost zaměstnanců s prací. Ta se zpravidla zpětně promítá do vyšší produktivity, motivace a loajality pracovníka, usnadnění a efektivitu týmové práce a snížení fluktuace, což redukuje firemní náklady.

S dalšími bariérami se ženy manažerky mohou setkávat přímo ve svém zaměstnání a to s bariérami z hlediska genderové odlišnosti. Manažerská místa jsou lépe nastavena spíše pro muže než ženy. Ženy manažerky se tedy musí více přizpůsobovat mužským zvyklostem, často bývají středem pozornosti a sexuálních narážek. Tyto ženy se musejí vyrovnávat s překážkami jako jsou tokenismus, sklěněný strop či bariérou odlišností. Chybějící opatření napomáhající skloubení rodiny a práce pak mohou být jednou z bariér

kariérního postupu žen a obava z nesouladu mezi rodinným a pracovním životem tak může hrát roli i při rozhodování, jestli bude žena o manažerskou pozici dále usilovat.

Dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO) vyplývající z této kapitoly:

DVO 4: Jak ženy manažerky vnímají své postavení v zaměstnání? Jaké bariéry v rámci harmonizace vnímají ženy manažerky ze strany svého zaměstnavatele?

DVO 5: Jaká jsou podle manažerek nejvhodnější opatření ze strany zaměstnavatelů, která by jim napomohla ke snadnějšímu skloubení rodinného a pracovního života?

II Metodologická část

V rámci této části práce popisují metodologii a definují parametry výzkumu, který je předmětem empirické části diplomové práce. Nejdříve stanovují cíle práce, následně popisují výzkumnou strategii, techniku sběru dat, výzkumný vzorek včetně procesu jeho výběru a procesu operacionalizace dílčích výzkumných otázek.

5 Cíl výzkumu

5.1 Poznávací cíl

Cílem této diplomové práce je zodpovědět následující hlavní výzkumnou otázku:

„Co brání harmonizaci rodinného a pracovního života žen pracujících na manažerských pozicích?“

Poznávací cíl tvoří základ pro operacionalizaci dílčích výzkumných otázek, stanovení metody a strategie výzkumu, dále pak pro výběr jednotek zkoumání, zjišťování a stanovení techniky zjišťování a následně sběru dat.

5.2 Symbolický cíl

Symbolickým cílem práce je upozornit na nevyhovující situaci manažerek v oblasti harmonizace jejich kariéry a osobního života. V důsledku časové vytíženosti a náročnosti jejich zaměstnání se tyto ženy dostávají do situace, která jim neumožňuje standardním způsobem propojit rodinný a pracovní život. Tento stav je nežádoucí především pro ženy manažerky s dětmi, které se chtějí věnovat roli matky a současně sladit tento osobní život s náročností jejich zaměstnání. Nezdár ve sladění obou rolí se může negativně projevat například ve výchově dětí, v partnerském životě, může negativně narušit harmonii celé rodiny a vést k jejímu rozpadu. Vytíženost manažerek a neschopnost harmonizovat se může také projevit na pracovním výkonu, často může ovlivnit práci ostatních zaměstnanců, což v konečném důsledku dopadá na funkci podnikové kultury a může mít tak neblahý vliv na plnění cílů celé organizace. Jak uvádí Sirovátka (2008): „Disharmonie mezi rodinou a zaměstnáním se dnes mnoha firmám jeví jako příčina jejich ekonomických ztrát nebo alespoň limitující faktor jejich zisků.“ Výrazné dopady disharmonizace proto mohou, dle mého názoru, pocítovat i organizace, které ženy manažerky zaměstnávají.

5.3 Aplikační cíl

Výsledky tohoto výzkumu by měly poskytnout návod, jakým způsobem lze efektivně skloubit práci a rodinu a jakým způsobem je možné zapojit pro-rodinná opatření k usnadnění harmonizace. Získané poznatky využijí k formulaci opatření, které manažerkám pomohou k lepšímu sladění jejich kariéry a osobního a života a také organizacím, na které harmonizační problémy manažerek v konečném důsledku také dopadají.

6 Operacionalizace výzkumu

Proces, kterým se z obecných konceptů a pojmů vypreparují jejich empiricky měřitelné indikátory, se nazývá operacionalizace. Disman (2002) popisuje operacionalizaci jako určitý myšlenkový proces, v němž teoretické koncepty převádíme do měřitelné podoby. Jedná se o přechod z jazyka „teoretického“ do jazyka „observačního“. V tomto případě jsou dílčí výzkumné otázky transformovány do konkrétních otázek, které následně utvářejí strukturu rozhovorů, tudíž přispívají k snadnějšímu získávání dat, která jsou nezbytná pro zodpovězení dané hlavní výzkumné otázky.

6.1 Výzkumné otázky

Na základě hlavní výzkumné otázky, dále jen HVO, jsou na základě teoretické části systematicky vyvozeny následující dílčí otázky:

DVO 1: Jaké bariéry vnímají ženy manažerky plynoucí z genderových stereotypů a strukturálních podmínek na trhu práce v ČR?

DVO 2: Jak ženy manažerky vnímají opatření rodinné politiky v oblasti harmonizace? Jak jsou tato opatření manažerkami využívány?

DVO 3: Jak ženy manažerky vnímají nerovnováhu pracovního a rodinného života? Jaké další překážky vnímají v oblasti sladění rodinného a pracovního života?

DVO 4: Jaké bariéry v rámci harmonizace vnímají ženy manažerky ze strany svého zaměstnavatele?

DVO 5: Jaká jsou podle manažerek nejvhodnější opatření ze strany zaměstnavatelů, která by jim napomohla ke snadnějšímu skloubení rodinného a pracovního života?

Operacionalizace dílčích výzkumných otázek vychází ze znalostí získaných při zpracování teoretické části, podotázky se snaží vždy obsáhnout komplexní rozsah dané dílčí otázky. Na základě operacionalizace dílčích výzkumných otázek jsem tedy vytvořila jádro rozhovoru, ty jsem později doplnila o otázky dle konkrétní situace.

6.2 Jednotka zkoumání a jednotka zjišťování

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky si nyní definuji jednotku zkoumání a jednotku zjišťování. Jednotku zkoumání představují bariéry, které ženám pracujícím na manažerských pozicích brání ve sladění jejich osobního a pracovního života a případné protínání těchto bariér. Zdrojem dat, čili jednotkou zjišťování, jsou pak samotné ženy manažerky, se kterými bude proveden rozhovor.

6.3 Metoda a strategie výzkumu

K zodpovězení základní výzkumné otázky pomocí dílčích otázek jsem použila metodu porozumění, díky ní jsem se snažila pochopit potřeby a postoje žen na manažerských pozicích z hlediska harmonizace jejich pracovních a rodinných životů a zároveň zjistit, jak se tyto potřeby prolínají. Ke sběru dat jsem použila kvalitativní výzkumné strategie, které spočívají v hloubkovém dotazování menšího počtu jedinců, v mém případě žen pracujících na manažerských pozicích. Disman (2002) popisuje kvalitativní výzkum jako nenumerné šetření, jež je interpretací sociální reality. Umožňuje odkrytí širšího významu všech sdělovaných informací. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu vytváří nové porozumění problematice, nové hypotézy a nové teorie. Kvalitativní myšlení se tak stává celkem komplikovaným jevem a vyžaduje od výzkumníků náhled do všech dimenzí daného problému. Cílem výzkumníkovy snahy je „informovat o názorech účastníků výzkumu a realizovat zkoumání v přirozených podmínkách, přičemž výsledkem by měl být komplexní, holistický obraz reality“ (Hendl, 2005). Kvalitativní výzkumnou metodu Strauss a Corbinová (1990) definují jako výzkum, jehož předností je, že nám umožňuje o zkoumaných jevech získat detailní informace, tak jako by to s kvantitativními metodami nebylo možné.

V rámci kvalitativního výzkumu se často hovoří nikoliv o sběru dat, ale o tvorbě dat. Podtrhuje se tím skutečnost, že se výzkumník přímo podílí na vzniku dat a na jejich kvalitě. Kvalitativní výzkum je dle Hendla (2005) zaměřen na popis kontextu jednání a chování, na interpretaci subjektivních významů, přičemž se zajímá o subjektivní teorie jedinců

v daném prostředí. Kvalitativní výzkumníci používají induktivní analýzu, při které se témata pozvolna vynořují z nasbíraného materiálu. Miovský (2006) zmiňuje, že termín sběr dat je u kvalitativního přístupu nevhodným. Spoluutváření dat samotným výzkumníkem je dáno faktem, že záleží na tématu a také na osobnosti výzkumníka, nebo případně do jaké míry se nechá ovlivnit informátory a jejich výpověďmi.

Kvalitativní výzkum mi umožnil získat potřebné informace k mému výzkumu. Za velkou výhodou tohoto výzkumu považuji to, že poskytuje dostatečný čas pro respondentky, tak aby se plně otevřely a byly ochotné sdílet svoje názory, zkušenosti a pocity. Informace získané kvalitativním výzkumem jdou do hloubky problematiky, což vnímám jako další velkou výhodou zvolené formy výzkumu.

6.4 Výzkumný vzorek

Respondentky jsem pro tento výzkum vybrala na základě metody záměrného výběru. Tato metoda je v rámci kvalitativní výzkumné strategie upřednostňována. Metoda záměrného výběru umožní vybrat takový případ, který ilustruje nějaký rys nebo proces, jež nás zajímá (Žižlavský, 2003). Kritériem výběr jsou pro tento výzkum dva aspekty. Prvním kritériem výběru je řídicí manažerská pozice, kterou žena aktuálně zastává (v případě momentální rodičovské či mateřské dovolené zastávala a bude znovu zastávat). Druhým kritériem výzkumu je mateřství ženy. Věk ani pohlaví dětí nehraje roli, pouze zda jsou tyto děti nezajištěny a v péči matky. Jsem si vědoma, že se budou lišit názory a postoje matek s dětmi předškolního, školního či adolelescentního věku, ale právě tento rozsah chci využít k možnosti zmapování co nejširší diverzity dané problematiky. I proto do výzkumu zahrnuji ženy manažerky, které jsou v současné na mateřské či rodičovské dovolené a před nástupem na tuto dovolenou zastávaly manažerskou pozici. V tomto případě mi jde o rozšíření pohledu na problematiku o aktuální perspektivu ženy a vnímání její snahy o návrat a možnostech harmonizace obou sfér.

6.5 Charakteristika jednotlivých respondentek

Výzkumu se zúčastnilo celkem 9 respondentek. Mým původním záměrem bylo zapojit do výzkumu více manažerek s dětmi předškolního věku, které jsou aktivní na trhu práce. Tento záměr se však nepodařilo naplnit. Oslovené manažerky s malými dětmi uváděly časovou vytíženost, jako hlavní důvod, proč se nemohou do výzkumu zapojit. Jinak jsem se

při oslovování manažerek nesetkala s výraznou neochotou zapojit se do výzkumu, naopak všechny manažerky, se kterými jsem rozhovor uskutečnila, byly velmi ochotné, vstřícné a otevřené. Většina manažerek vnímala problematiku harmonizace jako velmi aktuální téma.

Tabulka č. 2 Charakter výzkumného vzorku respondentek

Jméno	Věk, stav	Vzdělání	Délka na manažerské pozici/ úroveň pozice	Počet dětí, věk	Partnerovo vzdělání/prac. pozice
Adéla	39, vdaná	VŠ	11 let/top management	1 dítě (7 let)	SŠ/právní oddělení státní organizace
Barbora	47, vdaná	VŠ	24 let/střední management	2 děti (9, 15 let)	VŠ/výrobní náměstek
Cecílie	50, rozvedená	VŠ	8 let/střední management	2 děti (11, 18 let)	VŠ/architekt, jednatel společnosti
Denisa	40, vdaná	VŠ	15 let/střední management	2 děti (8, 13 let)	VŠ/osvč
Eva	28, svobodná	VŠ	7 let/střední management	1 dítě (5 let)	VŠ/obchodní zástupce
Františka	27, svobodná	VŠ	1 rok/střední management	1 dítě (10 měsíců)	VŠ/product manager
Gabriela	33, vdaná	VŠ	6 let/top management	1 dítě (4 roky)	VŠ/account manager
Hana	38, vdaná	VŠ	8 let/ top management	2 děti (5,11 let)	VŠ/senior developer
Iveta	41, vdaná	VŠ	10 let/střední management	1 dítě (9 let)	VŠ/systémový inženýr

Zdroj: Vlastní zpracování

Před začátkem každého rozhovoru byly respondentkám kladeny demografické a všeobecné otázky umožňující dokreslení jejich životních okolností. Tyto otázky byly mířeny na věk, vzdělání, rodinný stav, počet dětí (jejich věk), pracovní postavení a pozice respondentek, charakteristika organizace ve které jsou momentálně zaměstnány, délka zaměstnání na manažerském postu. Dále mě zajímal věk, vzdělání a pracovní postavení partnera. V neposlední řadě mě zajímalo, jaké je zastoupení mužů a žen na manažerských pozicích v organizaci, pro kterou nyní pracují. Dále jsem se dotazovala na složení jim podřízených zaměstnanců z hlediska pohlaví.

Co se demografických údajů týče, z výpovědí respondentek mohu vyvodit to, že se jedná ve všech případech o ženy manažerky pracující ve středním a vyšším managementu. V jednom případě se jedná o manažerku v současnosti na rodičovské dovolené, která se bude v průběhu příštích měsíců vracet formou polovičního úvazku zpět na nižší manažerskou funkci. Dotazované respondesky se věkově pohybují v rozmezí 27-50 let. Vysoké věkové rozpětí poukazuje na to, že některé manažerky se rozhodly z důvodů náročnosti jejich zaměstnání a preferencí mít děti až v pozdějším věku. I pohled starší věkové kategorie manažerek na danou problematiku byl pro mě v některých částech výzkumu důležitý a přínosný v mnoha ohledech.

Všechny dotazované manažerky jsou zároveň matkami, mají jedno až dvě děti ve věku deset měsíců až osmnáct let. Jedna manažerka je rozvedená, dvě svobodné, ale nejedná se o matky samoživitelky. Všechny dotazované ženy sdílí domácnost s partnerem. Co se týče partnerů, všichni partneři dotazovaných respondentek mají dokončeno vysokoškolské vzdělání, žádný z partnerů není bez práce. Ve většině případů se jedná o partnery s rovnocenně náročným či časově náročnějším zaměstnáním.

Dotazované manažerky pocházejí z celkově devíti organizací, tudíž žádné manažerky nepracují pro stejného zaměstnavatele. V šesti případech se jedná o organizace střední velikosti. Pro středně velké organizace pracují manažerky: Barbora, Cecílie, Denisa, Adéla, Hana a Iveta. Ve třech případech jde pak o mezinárodní společnosti. Pro tyto společnosti pracují Františka, Denisa a Eva. V rámci zachování anonymity respondentek v dané charakteristice není uvedeno jejich pracovní zařazení a v tabulce tak uvádím pouze to, zda se jedná o pozici ve středním nebo vyšším managementu.

Dále jsem se věnovala organizačnímu složení žen a mužů na manažerkách pozicích v organizacích, ve kterých jsou respondentky v současnosti zaměstnány. Nejčastěji zaznívala odpověď 3:2, kde větší část tvořili muži. Dvě tázané manažerky uvedly, že složení manažerů v organizaci, ve které pracují, je přibližně 1:1.

Z hlediska složení podřízených, osmi dotazovaným manažerkám jsou podřízeny z větší části ženy, často v poměru 4:1, dvě manažerky uvedly, že větší část jim podřízených tvoří muži.

6.6 Technika sběru dat

Pro sběr dat jsem využila metodu polostrukturovaného rozhovoru v rozmezí 45 – 60 minut, ke kterému jsem připravila okruh otázek, neboli jádro rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor v sobě kombinuje prvky strukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru a „činí z metody téměř ideální výzkumný nástroj pro oblast aplikace většiny výzkumných plánů v rámci kvalitativního přístupu“ (Mioviský, 2006). Při polostrukturovaném rozhovoru máme definováno jádro rozhovoru, které nám tvoří osnovu a zahrnuje všechna témata, která mají být probrána. Nicméně není určeno pořadí otázek a tazatel má možnost klást doplňující otázky. Je vhodné také užívat otázky, které zpětně upřesňují a vysvětlují odpovědi a to pro potvrzení, že tazatel správně porozuměl a interpretoval danou odpověď. Základní struktura nám tedy pomáhá zajistit, aby byla probrána všechna témata, která je třeba probrat, ale také to, aby rozhovory bylo možné vzájemně porovnávat (Mioviský, 2006, Hendl, 2005).

Polostrukturovaný rozhovor mi umožnil individuální průběh každého rozhovoru. I když bylo vždy dodrženo schéma otázek, které souviselo s hlavním cílem výzkumu, měla jsem i tu možnost doplnit rozhovor o další otázky podle konkrétního vývoje situace. Jednotlivé otázky jsem kladla jasně a srozumitelně, aby dotazované respondentky porozuměly kladené otázce. Během rozhovorů jsem používala otevřené otázky, abych dala manažerkám možnost se o tématu rozprávět. Prostředí, kde interview probíhá, by mělo být pro respondenta příjemné, aby se dosáhlo žádoucích výsledků (Miovský, 2006) a tím jsem se také řídila.

Sběr dat byl uskutečňován v průběhu července a srpna 2015. Všechny rozhovory jsem pomocí diktafonu zaznamenávala do audio podoby. Postupným přehráváním jsem rozhovory přepsala do standardizované podoby do textového editoru. Takto shromážděné informace byly výstupními daty pro následnou analýzu a interpretaci. Pomocí induktivního postupu byla vyhledávána struktura odpovědí. Nejprve docházelo k vytyčení důležitých okruhů v souladu s dílčími výzkumnými otázkami. V rámci jednotlivých témat byly vyhledávány shodné a rozdílné interpretace jednotlivých respondentek.

6.7 Etická stránka a možná omezení výzkumu

Jako každá práce s lidmi má i kvalitativní výzkum své etické zásady. Dle Dismana musí být každé výzkumné šetření koncipováno tak, aby byly dodržovány zásady etického jednání (Disman, 2002). Již v úvodním e-mailu byly respondenky seznámeny s tématem výzkumu, poučeny o dobrovolnosti účasti na rozhovoru a obeznámeny o anonymním nakládání s poskytnutými údaji. Bylo jim taktéž zdůrazněno, že neexistují správné nebo špatné odpovědi, respektive, že cílem výzkumu je pouze zmapování jejich vlastních zkušeností s problematikou harmonizace. Všechny respondentky se zúčastnily výzkumu dobrovolně, s vědomím možnosti odstoupení, ujištěny o dodržování důvěrnosti a anonymity. Dále byly obeznámeny, že poskytnuté informace budou využity pouze pro potřeby předkládané diplomové práce a nebudou poskytnuty žádné třetí osobě. Anonymita je v práci ošetřena pomocí uvádění nepravých jmen manažerek a absencí některých konkrétních informací. Vzhledem k tomu, že respondenky byly dotazovány na relativně osobní dotazy a bylo tedy potřeba zajistit relativně příjemné a otevřené prostředí, snažila jsem se předejít tomu, aby u rozhovoru byla přítomna další osoba, která by mohla narušit průběh rozhovoru. Před zahájením rozhovoru jsem respondenky informovala o průběhu a předpokládané délce

rozhovoru, znovu jsem je ujistila o zaručení anonymity a požádala jsem účastnice výzkumu o podpis informovaného souhlasu s nahráváním rozhovoru na diktafon.

Je třeba brát na vědomí základní limity výzkumu vyplývající z metodologických omezení a omezení poznávacích procesů. Omezení výzkumu vyplývají zejména ze samotné povahy kvalitativního výzkumu. Zjištění takového výzkumu lze vztahovat pouze na konkrétní výzkumný vzorek a nelze je tedy generalizovat. Kromě toho může omezení v podobě zkreslení představovat promítnutí jednak osobních preferencí tazatele do zpracovávání analýzy a interpretace dat, tak i případná stylizace respondentů, kteří své odpovědi mohou přizpůsobovat tak, aby korespondovaly s žádoucími či společensky akceptovatelnými představami (Disman 2002). Nevýhodou může být, že subjekt ví, že je pozorován a zkoumán a přizpůsobuje tomu svoje chování a vyjadřování a přestane se chovat přirozeně. Tomuto zkreslení bylo předejito tím, že byla respondentkám zajištěna absolutní anonymita. Dále je nutno zmínit nízkou reliabilitu (spolehlivost metody) oproti kvantitativnímu výzkumu, vzhledem k jeho slabé standardizaci. Tu však lze zvýšit detailním popisem průběhu výzkumu.

III Empirická část

Jednotlivé kapitoly obsažené v empirické části jsou uspořádány tak, aby korespondovaly s dílčími výzkumnými otázkami. Díky získávání odpovědí na tyto jednotlivé dílčí výzkumné otázky mohu v závěru odpovědět na hlavní výzkumnou otázku.

Svá zjištění opírám o výpovědi respondentek, které v textu přímo cituji a které nejlépe ilustrují pohled žen manažerek na danou problematiku. Ve výpovědích jsem se zaměřila na podstatná témata, na objevování souvislostí s literaturou a na hledání vazeb mezi jednotlivými výpověďmi. Nezajímaly mě jen podobnosti výpovědí, ale obracím pozornost také na odlišnosti, které je možné u odpovědí identifikovat.

7 Analýza a interpretace výsledků výzkumu

V následující části dochází k interpretaci dat a k předložení výzkumných zjištění vycházejících z rozhovorů se ženami manažerkami. Je potřeba zmínit, že vzhledem k výběru kvalitativní strategie, tato výzkumná zjištění nelze vztáhnout na celou populaci žen pracujících na manažerských postech. Dochází k zodpovězení jednotlivých dílčích otázek, a to dle logické posloupnosti. Výstupy z této části práce mi pomohou odpovědět na hlavní výzkumnou otázku.

7.1 Rozdělení rolí, bariéry plynoucí z genderových stereotypů

V rámci rozhovorů s respondentkami mě nejprve zajímalo, jak manažerky vnímají své a partnerovo postavení v domácnosti z hlediska rozdělení rolí. Zda rozlišují role „mužské“ a „ženské“. Jakým povinnostem se v domácnosti věnují samotné ženy manažerky, kolik času jim průměrně tyto činnosti zaberou. Jaké povinnosti naopak náleží jejich partnerům, kolik času těmto povinnostem věnují jejich protějšci. Tato otázka byla zaměřena na základní rodinné povinnosti typu: úklid domácnosti, nákupy, vaření a péči o děti či jiné rodinné příslušníky.

Nejprve je nutné uvažovat, že všechny respondentky žijí v partnerství, kde oba partneři jsou zaměstnáni na plný úvazek, tedy se jedná o dvoupříjmový model rodiny. Dále považuji za nutné zdůraznit, že většina životních partnerů manažerek má ukončené

vysokoškolské vzdělání a jsou taktéž zaměstnání na vysokých pracovních postech, taktéž jsou na ně kladeny v zaměstnání vysoké pracovní a časové nároky.

Z následujících výpovědí respondentek vyplývá, že je mezi jimi a partnery často uplatňována vzájemná loajalita, tedy dochází ke vzájemnému přizpůsobování partnerů. Jak například ve své výpovědi uvedla manažerka Barbora: „*Vzhledem k pracovní vytíženosti jsou naše role v podstatě stejné, nakupuje, vaří, uklízí ten, kdo zrovna víc může. Nemáme tu babičky ani jiné příbuzné, takže se musíme spoléhat jen sami na sebe a víme, že když se dnes jeden z nás dostane domů až pozdě večer, tak ten druhý obstará nákup i domácnost včetně kontroly úkolů do školy. A druhý den nebo za týden si ty role přirozeně vyměníme podle aktuální situace. Samozřejmě jsou činnosti, které dělá většinou jen jeden z nás, ale ten druhý - kdyby bylo potřeba to dokáže taky (např. žehlení - já, sekání trávy manžel).*“

Františka na rodičovské dovolené: *Momentálně je pro mě obtížné, rozhodnout o našich rolích. Jsem máma, partner je táta. Ja jsem na rodičovské dovolené a partner vydělává na naši hypotéku a živobytí. Každopádně se oba velmi snažíme, abychom fungovali co nejvíce harmonicky a podporujeme se ve svých rolích. Např. partner mě podporuje, abych začala při rodičovské pracovat, což pro něj samozřejmě znamená pomoc při úklidu a domácích pracích. Pokud je to možné, denně vysávám, vytírám, vařím jedno teplé jídlo, jídlo pro syna a venčím psa. Dvakrát do týdne uklízím sanitu a utírám prach. Denně se snažím “schovat” běžný nepořádek. Partner často uklízí kuchyň po večerním vaření a zalévá zahradu a pokud to práce umožní, koupe syna.*

Denisa vdaná manažerka, 40 let, popisuje rozdělení rolí v její rodině takto: „*Role v rodině nemáme striktně rozděleny. Nakupujeme, vaříme, uklízíme manžel i já. Praní – žena; zahrada muž. Denně 1,5-2 (o víkendu 3-4) hodiny trávíme domácími pracemi.*“

Tyto výpovědi respondentek vyvracejí tvrzení Wajcmana in Křížková, Pavlica (2004), který se domnívá, že v domácnostech výše postavených žen se většinou mezi partnery nic neměnní ani v dělbě domácích prací a péči o děti. Většinu těchto úkolů stereotypně zastávají zaměstnané ženy, bez vlivu na pracovní zátěž jejich partnerů.

Naopak manažerka Adéla i přesto, že nevnímá rozdělení rolí v její domácnosti na mužské a ženské role, přesto 90 % rodinných povinností obstarává právě ona. „*Nemáme „ženské a mužské povinnosti. I já myju auto, a i manžel vaří nebo peče, jak je třeba. Já obstarám asi 90 % rodinných povinností. O víkendu nebo každém druhém víkendu manžel pomůže v menší části domácích prací. Denně v týdnu se věnuji rodinným povinnostem (péče o dítě, učení se do školy s dítětem, nákupy, vaření, prání, úklid apod. 3-5 hodin nebo více). Manžel asi 0,5 hod.*“

Obdobně se k nerovnoměrnému rozdělení rolí v domácnosti vyjádřila i manažerka Eva, která není zatím provdaná, partnera ovšem několik let má. *„Celá péče o domácnost padá na moje bedra, můj partner se domácnosti věnuje pouze o víkendu, a to pouze mužským činnostem – sekání dříví, drobné opravy, servis vozidla.“*

*„Neříkám tomu povinnost, ale **nutnost** – nákupy, žehlení, úklid, chod domácnosti, péče o dítě (školní příprava, rozvoz na kroužky) víkendový program. Zabere to veškerý čas po práci. **Partner se akorát jedenkrát nebo dvakrát do týdne stará o syna, když si jdu zacvičit.**“ – Jana.*

Tyto výpovědi potvrzují tvrzení Bierzové, že i v domácnosti se mužské a ženské role liší svojí charakteristikou, a to, že ženy vykonávají typ práce, který se každý den opakuje a je nezbytný pro chod domácnosti. Jedná se například o běžný úklid domácnosti, vaření, žehlení, nákupy. Tento typ „ženské práce“, zbytek rodiny vnímá často jako samozřejmost a není dostatečně oceněn. Naproti tomu, mužské domácí práce bývají méně časté a také se nejedná o práce až tak zásadní a je možné odložit tyto práce na později.

Výpovědi dále potvrzují, že respondentky věnují domácím pracem většinu svého mimopracovního času. *“..času na vlastní koníčky je velmi málo, prakticky žádný.“ – Jana*

Po otázce mířenou na rozdělení rolí v rodinách manažerek, následovala otázka o představě ideálního rozdělení rolí, aneb jak by si manažerky ideální role v domácnosti představovaly a jak „ideální rozdělení rolí“ vnímají. Z výpovědí respondentek vyplývá, že v největší míře preferují egalitární model rodinných rolí, a to z toho důvodu, že jejich náročné zaměstnání vyžaduje vysokou míru zapojení partnera do neplacené práce a péče o rodinu a děti.

„Asi tak jak to funguje u nás. Nepovažujeme žádnou činnost natolik podřadnou, aby to ten druhý nemohl udělat. Od jedné kolegyně např.vím, že její manžel by neuměl vyzvednout dítě ze školky, natož mu nachystat večeři - takto to u nás nefunguje.“ – Barbora.

„Zřejmě by se měli oba partneři zaměřit na činnosti, které je potřeba dělat bez rozdílu, zda se jedná o „ženské“ nebo „mužské“ práce. Prostě si vyjít vstříc a udělat co je momentálně potřeba.“

Z výzkumu vyplynulo, že rozdělení genderových rolí určitým způsobem zasahuje do kariéry a plnění povinností. Mezi respondentkami panuje jednoznačná shoda o tom jak si ideální rozdělení v rodině představují. I přesto, že často vnímají role „ženy“ a „muže“ podobně

u téměř poloviny dotazovaných takový způsob rozdělení v rodině nefunguje. To vnímám jako překážku, bránící snadnějšímu sladění pracovních a rodinných povinností. Respondentky, které mají stejně časově a psychicky náročnou práci jako jejich manželé či partneři, často věnují domácímu pracem a péči o děti větší část svého mimopracovního času než jejich protějšci.

Jako další bariéru sladování považují to, že respondentky často uváděly, že jsou na domácí práce samy pouze se svými partnery. Například respondentka Barbora uvedla: *„Nemáme tu babičky ani jiné příbuzné, takže se musíme spoléhat jen sami na sebe“*. Cecílie zmínila, že: *„Když děti byly menší, pomáhala mi maminka (např. žehlení) poslední dva roky už nikdo*. I Iveta uvedla, že: *S domácností mi přes týden pomáhá moje maminka, neboť je sama v domácnosti*. Nejčastější jsem se však setkala s výpovědí typu: *Širší rodina mi pomáhá sporadicky, vždy jsme téměř vše zvládali svými silami*.

Další otázka byla mířena na to, jaký mají ženy manažerky názor na placenou pomocnou sílu v domácnosti. Zda této služby někdy využily, nebo zda ji stále využívají. Většina dotazovaných nemá s pomocnou silou v domácnosti žádný problém. *Souhlasím s využitím těchto služeb a určitě nejsem proti. V dnešní uspěchané době, kdy ženy čím dál více zastávají funkci živitelky rodiny, si pomoc zaslouží - samozřejmě když mají prostředky na její úhradu. - Hana*.

Co se týče pomocné pracovní síly, z výzkumu vyplývá, že těchto služeb využívají nebo využívají převážně manažerky s menšími dětmi. *„Předsudky stranou, jedenkrát za čtrnáct dní využívám paní na úklid, objednávám i na jednorázovou výpomoc v domácnosti. - Gabriela. „Paní na úklid jsem využívala asi 4 roky, když byly děti opravdu malé. Někdy přemýšlím, že bych si nechala vyžehlit, ale na tuto činnost asi neseženu dobrovolně nikoho “ - Denisa. V době, kdy byli děti hodně malé, přibližně do 2 let věku, jsme placenou pomocnou sílu využívali.*

I manažerka Františka na rodičovské dovolené uvažuje o pomocné síle v domácnosti, jelikož od poloviny září začíná pracovat na poloviční úvazek: *„Vážně zvažujeme, jestli nevyzkoušíme právě placenou pomocnou sílu na*

úklid, alespoň jednou týdně. Na druhou stranu, nejsme ztotožnění s myšlenkou, že někoho cizího pustíme do domu, aby uklízel náš nepořádek. “

7.1.1 Dílčí shrnutí

Cílem této kapitoly bylo odpovědět na první dílčí výzkumnou otázku: Jaké bariéry vnímají ženy manažerky plynoucí z genderových stereotypů a strukturálních podmínek na trhu práce v ČR? Shrnu-li výše uvedená zjištění, docházím k následujícím závěrům, že bariérou ve sladění pracovního a rodinného života manažerek bývá v některých případech stále převládající tradiční uspořádání rodin, ovlivněné generovými stereotypy. I když manažerky vnímají jako správné rozdělení rolí, minimální rozdíl v dělbě na „mužské“ a „ženské“ povinnosti a rády by se těmto povinnostem věnovali s partnerem na půl. V praxi rovnoměrné rozdělení domácích prací a starost a výchovu dětí, u více jak poloviny dotazovaných nefunguje. Ženy jsou pak odkázány na to, věnovat více času domácím pracím, což ve finále ovlivňuje efektivní harmonizaci jejich pracovního a rodinného života, participaci partnera některých případech vnímají spíše jako něco nadstandardního, pomoc ve zvládnutí každodenních povinností v rodině než spolupodílení na chodu rodiny, což může naznačovat genderový stereotyp. Tímto získaný poznatek mohu souhlasit s výrokem Kuchařové a Haberlové (2008), které tvrdí, že rovnoměrnější rozdělení genderových rolí v rodinách může být významným harmonizačním nástrojem pro sladění pracovní a domácí sféry. Z výpovědí dále vyplývá, že většina manažerek využívá/la pomoc prarodičů, nejčastěji svých matek, v období, kdy jejich děti byly spíše předškolního věku, jednalo se především o žehlení a drobnou výpomoc v domácnosti, či při vyzvedávání dětí ze školky. Manažerky s většími dětmi uváděly, že výpomoc prarodičů spíše nevyužívají. Většina rodin se tedy musí spoléhat sama na sebe, což opět inklinuje k náročnějšímu sladění rodinného a pracovního života žen manažerek. Co se týče pracovní síly, dotazované manažerky mnohdy nemají problém s placenou výpomocí v domácnosti. Většina dotazovaných těchto služeb využívala dříve nebo stále využívá. Vnímají svoji práci jako velmi časově náročnou a nemají problém zaplatit člověka, který jim v tomto směru vypomůže, což vnímám jako velmi pozitivní pro snadnější sladění obou rolí, matky a manažerky. Při dotazování, co by eventuálně změnilo, nebo co by manažerkám v oblasti harmonizace práce a rodiny nejvíce pomohlo, jsem zjistila, že

manažerkám chybí jistota a pravidelnost participace partnerů zejména na péči o děti z důvodu efektivnějšího plánování a organizování.

Z výzkumu tedy plyne, že preference manažerek v oblasti harmonizace vesměs směřují ke kombinaci zapojení partnera, prarodičů a pomocné pracovní síly. Výsledky však nemůžeme zobecnit na celou populaci s ohledem na velmi malý počet dotázaných.

7.2 Využívání rodinné politiky manažerkami

V této části výzkumu jsem se zaměřila na využívání rodinné politiky ženami manažerkami. Zda-li manažerky pomoc rodinné politiky využívají, popřípadě do jaké míry. Jak jim nástroje rodinné politiky pomáhají nebo naopak brání v harmonizaci jejich osobního a pracovního života a jaké opatření rodinné politiky by manažerky v rámci snažší harmonizace nejvíce uvítaly.

Co se týče mateřské dovolené, všechny dotazované manažerky čerpaly mateřskou dovolenou. Necelá polovina dotazovaných uvedla, že doma s dětmi či dítětem zůstávaly půl roku až jeden rok, poté se vrátily zpět na své pozice, ve většině případu formou částečného úvazku, což potvrzuje tvrzení Křížkové (in Sirovátka, 2008), která poukazuje na to, že pouze 1-2 % žen zůstává doma minimální dobu (tzn. cca do půl roku věku dítěte), většinou se jedná o vysoce kvalifikované ženy. Tři manažerky uvedly, že s dítětem (dětmi) čerpaly rodičovskou dovolenou do dvou až třech let věku dítěte. Jak dítě nastoupilo do mateřské školy, využily částečný úvazek v kombinaci s prací doma. To potvrzuje výzkum Bartákové (2008), ze kterého vyplývá, že ženy s vyšším vzděláním, což v mém případě manažerky jsou, mají velkou motivaci navrátit se na pracovní trh před třetím rokem věku dítěte.

Manažerky dále velmi oceňují to, že si mohou délku rodičovské vybrat, Františka uvedla například porovnání s jinými kolegyněmi z celého světa.

Mám porovnání s kolegyněmi z práce z USA, Velké Británie, Filipín atd. a jsem velmi ráda, že mohu se synem zůstat doma. Mé Filipinské kolegyně rodí přímo "od stolu", aby mohly zůstat alespoň 3 celé měsíce doma s dítětem. Po té nastupují chůvy a matka se vrací plně do práce".

Za další výhodu považují manažerky to, že si v současnosti rodič na rodičovské dovolené může vydělat kolik chce peněz. ***"Co bych ještě velmi uvítala, je možnost čerpání rodičovské dovolené v kratší době, než do věku 2 let dítěte."*** Což je momentálně v jednání, a snad bude tato možnost schválena v roce 2017.

Co hodnotím jako pozitivní je, že česká legislativa se v posledních letech změnila a je velmi blahosklonná k matkám na rodičovské dovolené. V současnosti si může rodič, na rodičovské dovolené, vydělat kolik jen chce.

Tato možnost mě motivuje k tomu, začít na 20 hodin týdně pracovat. S dítětem si každý uvědomí, jak drahocenný je čas a naučí se volný čas mnohem efektivněji využít. Jsem přesvědčena, že lidé, kteří mají děti, jsou lepšími zaměstnanci. Ať už se jedná o kooperaci, efektivitu práce, organizační schopnosti, multitasking. Pracovní život a rodinný život se dá skloubit, ale musí chtít celá rodina a musí se navzájem podporovat.“ – Františka.

Co se týče dalších nástrojů rodinné politiky České republiky, dále mě zajímalo, zda ženy manažerky využívaly či využívají instituce pro děti do 3let - jeslí. Jaký mají na toto prarodinné opatření názor. Většina dotazovaných respondentek se shodla na názoru, že by této státní služby nikdy nevyužila. *„Nikdy bych nevyužila služeb jeslí“ - Adéla, „Jeslí jsem nevyužívala, jsem matka, která si chtěla svých dětí užít. Chápu ale ženy, které to mají jinak, nijak jesse neodsuzuji.“ – Gabriela.*

Důvody, které manažerky nejčastěji uváděly, se týkaly především nedůvěry v tyto státní instituce. Ženy mluvily o tom, že by měly strach dítě do takového zařízení dát, z hlediska bezpečnosti dítěte, dalším častým důvodem byla nemocnost malých dětí v těchto zařízeních, čemuž se chtěly/jí ženy manažerky vyhnout. *„V jeslích také hrozí zvýšená nemocnost dítěte, vyšší riziko úrazu apod.“ – Gabriela.*

Další důvod, který manažerky uváděly, bylo to, že pokud by dítě do takového zařízení daly, už by se necítily být dobrou matkou. Názor na jesle manažerky Ivety: *„Velmi malé dítě bych nesvěřila do „institucionální“ celodenní péče, pro moji pracovní pozici je důležité být zároveň dobrou matkou, což bych neměla při svěřeni dítěte do jeslí pocít, že tomu tak je“.*

Respondentky uváděly, že místo tohoto rodinného nástroje, využívaly či plánují využít soukromých služeb, jako jsou soukromé chůvy s individuálním přístupem k dítěti, či soukromé školky, miniškoličky, které přijímají děti už před druhým rokem dítěte.

„Pokud bych měla druhé dítě, chtěla bych zůstat v zaměstnání a řešila bych nižším pracovním úvazkem s individuální chůvou v domácích podmínkách, tak abych mohla být matkou a také pracovat“ - Adéla.

„Ještě jsem jeslí nevyužila, jsem přesvědčená, že sami dáme dítěti, co potřebuje. Rádi bychom vsak syna umístili do soukromé školky v necelých 2 letech“ – Františka.

„Jesle jsem nevyužívala. Děti do 3 let věku jsem vychovávala bez využívání jeslí. 1x-2x týdně v dopoledních hodinách děti navštěvovaly miniškolku. Občasné využití bylo pro děti zpestření a pro mne možnost využít čas efektivněji. Odkládání malých dětí do celodenních jeslí nepovažuji za dobré, vzhledem k přerušení pouta mezi dítětem a rodičem/rodiči.“ – Denisa.

V rozhovorech jsem se ohledně názorů na službu jeslí setkala pouze s jedním rozdílným názorem, a to názorem manažerky Barbory, která by služeb jeslí ráda využila a nemohla využít, jelikož žádné v okolí jejího bydliště, v době, kdy potřebovala této služby využívat, nebyly. Místo toho využívala soukromých služeb paní na hlídání. *„Jesle bych využila, kdyby v našem městě byly. Rozhodně bych je využila. Já jsem to musela vyřešit paní na hlídání, byla to paní na mateřské s chlapečkem o rok starším než moje dcera, tak 1,5 roku, než jí vzali do školky, jsem jí vozila k paní na hlídání“ – Barbora.*

Z výše uvedených výpovědí tedy vyplývá, že nástroj rodinné politiky – jesle, nejsou dotazovanými manažerkami skoro vůbec využívány. Tudiž hodnotím tento harmonizační nástroj rodinné politiky, jako nedostatečný k podpoře harmonizace rodinného a pracovního života mé vytyčené skupině respondentek. Jelikož manažerky této instituci spíše nedůvěřují, považují to za jednu z bariér, které neulehčují ženám manažerkám harmonizaci rodinného a pracovního života. Pokud se manažerky rozhodnou této služby využít, potýkají se s problémem nedostatku těchto institucí. Dalším faktem je to, že manažerky často pociťují potřebu být s takto malým dítětem samy doma. Někdy nejde o nedůvěru v chůvy ani v instituce. Ženy manažerky pociťují, že to nejlepší, co mohou dítěti dát, je jejich čas. Často je pro ně důležité trávit s dítětem alespoň šest měsíců od jeho narození. I poté mívají manažerky pocity viny, že nejsou dostatečně dobrými matkami. Jejich pocit viny může být vyvolán obecnou představou, co by dobrá matka měla dělat (Bianchi dle Pedersen, 2012). Christopher (2012) potvrzuje, že pracující matky někdy přetváří svou představu dobré matky, kdy zdůrazňují, že dobrá matka je především zodpovědná za spokojenost dítěte, ale nemusí s ním trávit veškerý čas.

Další moje otázka v rozhovoru směřovala na státní instituce – mateřské školy. Nejprve mě v rozhovoru zajímalo, zda tyto instituce respondentky využívají, popřípadě využívaly. Jak jim tato instituce pomáhala či nepomáhala ve sladění rodinného a pracovního života.

Zda tuto instituci vnímají jako užitečnou v rámci harmonizace a co jim ze strany této instituce nejvíce chybělo, co by si přáli vylepšit, aby instituce fungovala jako kvalitní harmonizační nástroj, který mohou plně využít.

Mateřských škol využívaly, využívají či plánují využít všechny mnou dotazované respondentky. *„Školku jsem využívala, měli jsme štěstí, na lidi i prostředí“*. – Cecílie., *„Využila jsem mateřskou školu, ale dítě z ní bylo tak nemocné, že ¾ docházky bylo doma.“* – Adéla.

I přesto, že manažerky této instituce využívají, vnímají hned několik nedostatků. Z hlediska harmonizace je to především bariéra v otevírací době těchto institucí. *„Rozhodně jsem zastáncem školek, jen by mohly mít otevřené tak, aby je zaměstnaná žena mohla opravdu využít - tzn., aby byla otevřená už před 7hod. a aby se daly děti vyzvednout třeba až v 17hod., školka, která končí v 15.30 je celkem zbytečná instituce.“*

Jako další negativum uváděly respondentky různé kvality těchto institucí. *„Věřím, že kolektiv je pro dítě velmi důležitý. Stejně tak autority v podobě pracovníků školního zařízení. Ovšem z vlastní zkušenosti vím, že kvalita se velmi liší“* Nevýhody respondentky spatřují v integrovaných třídách – tzn. různý věk dětí v jedné třídě, silový nepoměr u agresivnějších dětí (šikana již ve školce) a také legislativní nemožnost zakázat rodičům nemocných dětí vodit tyto do školky mezi děti zdravé. V odpovědích, co manažerkám vyhovuje ze strany mateřských škol, znělo: možnost zvolit si třídu, učitelku, pečlivost zvolené učitelky, individuální přístup k dítěti, za velkou výhodu manažerky považovaly předškolní přípravu dětí, především možnost využívání skupin, kde je možnost posoudit připravenost dítěte na vstup do školy.

Manažerka Adéla se dále zmínila využívání dětských skupin. Což je další forma péče o předškolní děti. Jedná se o sociální typ služby, který má sloužit zejména k podpoře možností návratu rodičů předškolních dětí na trh práce. V těchto zařízeních je poskytována nepřetržitelná péče o děti předškolního věku. Opět ale zmínila bariéru v podobě otevírací doby těchto institucí. Některé manažerky také upřednostňují před státními spíše soukromé školky, a to z důvodů lepší péče o děti, individuálního přístupu k dětem, menšího počtu dětí spadající pod jednoho učitele aj., *„Obecně vnímám státní instituce jako zkostratělé, málo flexibilní a jistotou stálého platu sebestředně spokojené.“* –Eva.

„Osobně dávám přednost soukromým školkám se zaměřením na rozvoj angličtiny, montessorri pedagogiku či lesní školky. Také věřím, že je rozdíl, pokud jedna paní učitelka má na starosti třicet dětí nebo deset.“ – Hana.

7.2.1 Dílčí shrnutí

Cílem této kapitoly bylo poukázat na využívání nástrojů rodinné politiky ženami na manžerských pozicích a prozkoumat tak bariéry, které z hlediska rodinné politiky ženám brání ve snadnější harmonizaci. Z výzkumu vyplynulo, že pro všechny manažerky je velmi důležité zůstat s dítětem doma nejméně půl roku po porodu. Na mateřské dovolené si chtějí manažerky děti alespoň trochu užít. Z provedeného výzkumu avšak také vyplývá, že manažerky tíhnou k dřívějšímu návratu na trh práce a chtějí alespoň částečně (často na půl úvazku) participovat na trhu práce.

V odpovědích na otázku, jak ženám manažerkám pomáhá v harmonizaci pracovního a rodinného života stát, si manažerky vážily především možnosti mateřské dovolené. Instrukce péče o děti jsou pro manažerky důležité. Avšak postoje respondentek k možnosti zajištění péče o děti v jeslích byly vesměs velmi negativní. Ženy nedůvěřují kvalitě péče, obávají se o zdraví dítěte, bariéru vnímají i v přeplněnosti jeslí. Respondentky také často vnímaly využívání jeslí, jako zanedbávání takto malých dětí. Zároveň uváděly i velmi malou dostupnost jeslí. I přes vyšší finanční nákladnost se ukázalo, že ženy manažerky více využívají soukromých služeb hlídání dětí. Podmínkou však bylo buďto dobré doporučení na danou osobu nebo osobní známost. Další bariérou, kterou mohou manažerky vnímat, je pocit manažerek při odkládání malých dětí do těchto institucí. Manažerky mívají pocit, že pokud se nemohou dostatečně věnovat takto malým dětem, nejsou pak dobrými matkami, což je může ovlivňovat v následujících pracovních aktivitách po mateřské či rodičovské dovolené a návratu na pracovní trh.

Naopak státní mateřské školy jsou/byly dotazovanými manažerkami hojně využívány a však většina z dotazovaných vnímá velké nedostatky ze strany těchto institucí. Největším problémem v rámci harmonizace pracovního a rodinného života žen manažerek ze strany státních mateřských škol se jeví pozdní otevírací a brzká zavírací doba těchto institucí. Takto nastavená otevírací doba velmi často komplikuje ženám harmonizaci pracovního života s rodinným, a to především při vyzvedávání dětí v odpoledních hodinách. Některé manažerky kvůli své pracovní době nestíhají vyzvedávat děti ze školky a jsou tak odkázány na pomoc partnera či jiných členů rodiny. Nemožnost vyzvednout dítě ze školky pak vytváří pro manažerky určitý druh bariéry, kterou musí řešit buď se svými zaměstnavateli formou flexibilní pracovní doby, nebo pak s partnery, kteří však mnohdy mají stejně vytíženou pracovní dobu jako samy manažerky. Pak na řadu přicházejí příbuzní, nejčastěji jimi jsou prarodiče. Pokud však není dostupná ani jedna z těchto možností, musí manažerky řešit

vyzvedávání či následné hlídání dětí placenou pomocnou silou, popřípadě vyhledávají soukromé instituce, které jim v tomto směru dokáží vyhovět více. Mohu tedy v tomto souhlasit s tvrzením Sirovátky (2008), že se ženy manažerky v tomto ohledu nemohou moc spoléhat na pomoc rodinné politiky státu či trhu práce, protože rodinná politika nedisponuje nástroji k podpoře sladění kariéry a rodiny a více inklinuje k tradičnímu rozdělení rolí (např. absence jeslí, otevírací doba mateřských škol), (Sirovátka, 2008). Celkově manažerky hodnotí rodinnou politiku státu spíše negativně.

Dle mého názoru se rodinná politika na mou zvolenou cílovou skupinu žen manažerek příliš nezaměřuje. V oblasti harmonizace ze strany státu vnímám velké mezery, jakožto bariéry pro tuto cílovou skupinu žen. Potřebu státních intervencí vnímají manažerky především v otázce svého návratu na trh práce po rodičovské dovolené, jelikož manažerky se potřebují po porodu rychle vracet do zaměstnání a není pro ně možné celodenně pečovat o dítě po dobu tří let, aniž by opustily svá zaměstnání.

7.3 Harmonizace pracovního a rodinného života očima manažerek + bariéry plynoucí z preferencí manažerek

Zcela za zásadní jsem považovala zjistit, co pro dotazované respondenty obecně nerovnováha pracovního a rodinného života znamená a jak ji vnímají.

Z výpovědí manažerek je zřejmé, že díky jejich náročné pozici v zaměstnání není jejich rodinný a pracovní život v harmonii, tak jak by si samy mnohdy přály. *„V zaměstnání jsou na nás vysoké požadavky na výkon, přicházím domů pozdě odpoledne - spíš navečer, unavená. Na pracovní činnost doma v pracovní týden moc síly nemám a o víkendech se snažím dohnat to, co jiné dělají přes týden.“ - Iveta.*

Nejvíce tuto disharmonii pociťují manažerky s malými dětmi předškolního věku, ale i manažerky s odrostlejšími dětmi uváděly, že je pro ně stále komplikované sladit obě náročné životní sféry. *„Nejsem plně spokojena s časem, který trávím s rodinou. Potřebovala bych více času pro rodinu.“ - Denisa.*

Respondentky vnímaly nerovnováhu převážně jako nerovnoměrné rozdělení času mezi prací, rodinou a osobním životem. *„Většinu času trávím v práci, pozdě odpoledne se vracím unavená domů a to mě doma čekají děti, kterým musím věnovat hodně času na psaní úkolů, kroužky atd., pak co stihnu v domácnosti a už je zase večer. Volný čas vlastně vůbec nemám. A už vůbec nemám čas věnovat se svým koníčkům.“ - Hana.*

Většina respondentek uvedlo, že volný čas skoro vůbec nemá. Čas, který by mohly

věnovat sobě a svým zájmům raději věnují rodině a dětem, aby tím vykompenzovaly nepřiměřený čas, který věnují svému zaměstnání. „*Rodina výrazně moje pracovní nasazení nepociťuje, a taktéž pracovní nasazení není vůbec ovlivněno povinnostmi v rodině.*“ „*Většina povinností rodinných nebo pracovních je vykonávána na úkor mých koníčků, mého odpočinku apod.*“ – Adéla.

Manažerky se tedy shodují na tom, že psychická a časová náročnost jejich pozic se odráží na možnostech harmonizace osobního, rodinného a pracovního života. Skloubení těchto sfér je pro manažerky velmi obtížné a často pracovní život ovlivňuje ten rodinný a naopak. Jak popisovala např. manažerka Cecílie: „*Pracovní život velmi ovlivňuje rodinnou pohodu. Finanční zajištění a spokojenost s pracovním životem je velmi důležitá pro spokojený rodinný život.*“

Harmonizaci, dotazované manažerky vnímají, jako rovnoměrné rozdělení času mezi rodinu, práci a volný čas. „*Spiš budu definovat rovnováhu života, který bych rozdělila rovnoměrně mezi rodinu, práci a čas věnovaný relaxaci/rozvoji sama sobě.*“ – Gabriela.

I přes to, že manažerky vnímají harmonizaci práce a rodiny jako velmi náročnou, připouštějí, že za jistých podmínek lze určité harmonizaci dosáhnout. Většinou se jim to daří, na úkor svého volného času. Za důležité považují podporu a přístup rodiny, především partnerů, ale i rodinných příslušníků, kteří také často zasahují do harmonizačního procesu manažerek. Nejčastěji jimi jsou prarodiče někdy i sourozenci. Za velký problém považují, únavu, která souvisí s nároky na ně kladené, jak v pracovním tak i rodinném životě. „*Rodinný a pracovní život lze skloubit, ale často je to na úkor mého osobního volna, odpočinku, koníčků – doháním o víkendu, nebo určuji momentální priority. Ale nevidím v tom velký problém, jen je opravdu třeba pravidelná a řádná dovolená. Jako největší problém vidím únavu.*“ – Eva.

„*Jistě, je to možné – ale je to o prioritách a žena se musí rozhodnout, co je pro ni důležitější. Pokud bude mít žena zastání v partnerovi, který pomůže s dětmi, výpomoc na úklid a správný time management, aby byla vždy denně ve stejnou dobu doma a mohla se rodině věnovat, pak se to skloubit dá. Pokud je žena workoholik – nic ji nezastaví. Ale taková většinou rodinu nemá. Nejobtížnější je tedy se rozhodnout – co je pro mě to nejdůležitější.*“ – Iveta.

„*Skloubit to lze s velkou mírou partnerské tolerance, možná i za přispění babiček, ale to*

jsem nezažila.“ – Barbora.

Jako velmi důležitý aspekt harmonizace vnímaly respondentky plánování a organizování času, tak aby mohly efektivně využít každou minutu. Nejedná se pouze o organizování času tráveného v domácnosti či s rodinou, ale i správné organizování času věnovanému zaměstnání. Největší problém–*„nedostatek času.“* – vnímá i manažerka Hanka.

Na otázku, zda lze dosáhnout harmonizace pracovní a rodinné sféry, odpověděla manažerka Adéla takto: *„Ano, lze. Ale chce to dobře „zmanažovat“ a mít partnera, který vnímá věci stejně. Nejobtížnější je uvědomit si, že se nedá jet na 120 % 24 hodin denně. Na rozdíl od práce se děti nedají přesunout ani odložit, navíc rostou a co propásnu teď, nevrátím. Práce je proti tomu pomíjivá.“*

Nejvíce však respondentky trápilo vědomí, že na úkor svého zaměstnání nemohou či nemohly trávit dostatečný čas se svými dětmi. *„Nejobtížnější je pro mě pocit, že jsem v práci a místo toho jsem měla být s dcerami, např. když měly besídku a já musela být služebně na druhém konci republiky, přinesou vysvědčení na konci roku a já jsem služebně v Praze atd., to je pro mě nejtěžší“ - Hana.*

„Dnes už spokojená jsem, ale když byli děti menší, tak jsem trpěla výčitkami, že bych měla být víc s nimi než v práci. Dnes bych potřebovala spíš víc času sama na sebe“ – Barbora.

Co se týče kariéry manažerek, z výzkumu vyplynulo, že ne všechny manažerky toužily vždy po zaměstnání na vysokých postech. Zhruba polovina dotazovaných žen uvedlo, že vlastně nikdy nebyly zaměřeny na kariéru a na současnou pozici se dostaly postupem času přes nižší pracovní pozice. *„Na kariéru jsem zaměřena nikdy nebyla aneměla jsem vysoké cíle, byť můj kariérní růst ve firmě byl poměrně rychlý. Při nástupu jsem neměla ani tušení, že budu pracovat na manažerské pozici“.*

„Zaměstnání zastává a vždy zastávalo významnou roli v mém životě, ráda jsem kreativní, posouvám věci dopředu. Doplnovala jsem si v dospělém věku vzdělání, abych dosáhla na lepší zaměstnání. Takže vlastně ano, chtěla jsem vyšší pozici, ale jsem schopná pracovat i v pozici nižší a nijak to vnitřně nesnižuje můj kredit, nebojím se žádné práce, nicméně vedoucí pozice mi vyhovuje“. – Adéla.

Druhá polovina respondentek uvedla, že kariéristkami byly a jsou. Jejich práce je určitým způsobem naplňuje. „*Ano, troufám si říct, že jsem kariéristka. Práce mě baví a umím se pro ni velmi nadchnout, což mě motivuje a vede kupředu. Přála jsem si získat dobře placenou a zodpovědnou práci, což manažerská pozice splnila*“. – Gabriela
„*Od mala jsem byla ctižádostivá. Schopnost řídit a vést ostatní, umět se rozhodovat a nést odpovědnost jsou mi vlastní*“. – Iveta.

Z výzkumu dále vyplynulo, že i přes to, že bývá zaměstnání pro ženy manažerky v jejich životě mnohdy velmi významné, rodina a děti jsou vždy na prvním místě. Mnou dotazované manažerky tak spadají do kategorie žen adaptivních, dle preferenční teorie Hakimové (2001), což je kategorie, ve které se ženy pohybují mezi kategorií žen zaměřených pouze na rodinu a domácnost a druhou kategorií žen, zaměřených pouze na práci a kariéru. To se shoduje i s tvrzením Sirovátky, (2008): „*Mnoho žen řeší spíše sladění role matky s rolí kariéristky než upřednostnění jedné před druhou*“.

„*Zaměstnání je pro mě významné, jednak z hlediska vlastní realizace, neumím jen tak sedět doma (např. z první mateřské jsem šla do práce, když dceři byly 2 roky a z druhé mateřské, když dceři byl 1 rok). Nechci dělat za každou cenu kariéru - mám to tak, že nejdůležitější je, abych přispěla do rodinného rozpočtu tak, abychom oba uživili rodinu a s ní související potřeby. Být manažerkou jsem si nevysnila, vyplynulo to z aktuální situace, využila jsem příležitost. Ale s úplně malým dítětem se to neshlučovalo*“. – Barbora.

Pro mnoho žen je rodičovství silným zásahem do pracovní kariéry. Všechny dotazované respondentky mají jedno nanejvýš dvě děti a žádná z dotazovaných o třetím dítěti ani neuvažuje, což potvrzuje tvrzení Ringena in Sirovátka, (2008), který uvádí, že je v dnešní době nezbytné, aby pracovali oba rodiče, což se dle moderního trendu nedá často spojit s výchovou více než dvou dětí. Pokud ano, je od rodičů požadováno, aby změnili svůj životní styl, což často nemají v plánu.

„*Rozhodnutí mít děti mou kariéru nijak neovlivnilo, kariéra je vzhledem k dětem až č. 2.*“ - Hana

Výzkum potvrdil i předpoklad preferenční teorie Hakimové (2001), která uvádí, že preference žen nezávisí pouze na vzdělání či sociální a příjmové třídě. I ženy

s vysokoškolským vzděláním mohou být orientované na rodinu více než na kariéru.

„Čas strávený s rodinou miluji a nevyměnila bych jej ani za titul manažer století.“ – Františka.

Sirovátka (2008) uvádí, že lidé často propočítávají, jak na tom budou časově a finančně, pokud si pořídí dítě. Rodičovství je tedy už žen mnohdy plánované v kombinaci s kariérou. I manažerky takto uvažují. Jako příklad odkládání mateřství před kariérou uvádím výpověď Ivety: *„Rodinu jsme s manželem založili poměrně pozdě, což pro mě byla výhoda, že jsem měla čas na budování kariéry a mohla jsem si zajistit takovou pozici ve firmě, kterou doteď mám. Ale určitě zůstaneme u jednoho dítěte, dalších bych určitě už nezvládla, jsem ráda, že jsem o svou práci nepřišla a po mateřské jsem se na tohle místo mohla zase vrátit.“*

„Dítě jsem rozhodně chtěla mít, další neplánuji. Pracovní kariéru „mít dítě“ neovlivnilo, sbírala jsem pracovní zkušenosti, při dítěti vystudovala VŠ a následně nastoupila postupně do vyšších pozic (auditor, manažer...). Vedoucí pozice mě baví, ale pokud bych měla pocit, že významně zanedbávám péči o dítě, nemohla bych profesi dlouhodobě vykonávat. Nicméně s ohledem na věk dítěte se již mohu kariéře věnovat dostatečně“ - Adéla.

Na ženskou zaměstnanost má přítomnost dítěte v rodině negativní vliv, protože příchod dítěte do rodiny přináší ženám zhoršení postavení na trhu práce, a to především ve srovnání s relativně příznivou pozicí žen v případě, že nemají děti (Bartáková, 2008).

Z výzkumu vyplynul tedy další faktor, který ztěžuje manažerkám sladování pracovního a rodinného života. Za tuto bariéru sladování považují samotné rodičovství. Děti jsou často důvodem, kvůli kterému respondentky často cítí vinu, když čas, který by mohly trávit s nimi, tráví v práci. Někdy také řeší otázku, zda dítě mít, kvůli kariéře pak často oddalují samotné mateřství.

7.3.1 Dílčí shrnutí

V této části se pokusím odpovědět na výzkumnou otázku číslo 3: Jak ženy manažerky vnímají nerovnováhu pracovního a rodinného života a jaké další překážky vnímají v oblasti sladování rodinného a pracovního života.

Manažerky popisují nerovnováhu jako neúměrné rozdělení času mezi prací, rodinou, domácností a volným časem. Vnímají náročnost svých pozic a propojení obou rolí, manažerek i matek. Shodují se na tom, že náročnost jejich zaměstnání výrazně ovlivňuje jejich rodinný a osobní život. Některé manažerky ani žádný osobní život nevnímají, nezbývá na něj totiž mnohdy žádný čas. Osobní život často eliminují na úkor toho rodinného. Rodina je pro ně v tomto ohledu prioritou. I přes vnímání náročnosti harmonizace obou náročných sfér práce a rodiny, nepovažují respondentky dosažení harmonizace za nereálné. Dosáhnout uspokojivé míry harmonizace podle nich jde, a to za určitých předpokladů. Dle manažerek je nejdůležitější umět si den správně rozvrhnout a načasovat. Dále manažerky považují za velmi důležitou podporu harmonizace ze strany partnerů a vůbec celé rodiny.

Co se týče manažerské pozice, z výzkumu vyplynulo, že ne všechny manažerky byly vždy zaměřeny na kariéru. Polovina dotazovaných se na vysoký post vypracovala postupem času, ale nakonec jsou s touto rolí vesměs všechny spokojeny a vysoce postavenou pozici by neměnily.

Co se týče priorit ohledně rodiny a práce, všechny respondentky spadaly do kategorie adaptační (dle Hakimové 2001), kde se priority žen pohybují někde na pomezí rodiny a zaměstnání. Dotazované manažerky se spíše přiklánějí na stranu rodiny, která je pro ně mnohdy důležitější než pracovní sféra.

Práce manažerek může a nemusí mít vliv na založení rodiny. Práce může do jisté míry ovlivnit určité načasování založení rodiny, ale zdá se, že neovlivňuje rozhodnutí manažerek mít či nemít děti, to je záležitostí jejich osobních preferencí. Za určitou bariéru harmonizace však považují mateřství žen manažerek. Na ženskou zaměstnanost má přítomnost dítěte v rodině negativní vliv, protože příchod dítěte do rodiny přináší ženám zhoršení postavení na trhu práce, a to především ve srovnání s relativně příznivou pozicí žen v případě, že nemají děti. (Bartáková, 2008). Jedná se o tzv „mateřskou kariéru“, v níž se reprodukuje genderová nerovnost.

7.4 Bariéry ze strany zaměstnavatelů

V této kapitole se budu snažit zodpovědět čtvrtou a pátou dílčí výzkumnou otázku. Nejprve se však budu věnovat čtvrté dílčí otázce, která zní: Jaké bariéry v rámci harmonizace vnímají ženy manažerky ze strany svého zaměstnavatele? Zaměřím se zde na harmonizační bariéry, se kterými se matky manažerky potýkají ze strany zaměstnavatelů.

V rozhovorech s manažerkami jsem nejprve zjišťovala, jaká flexibilní opatření ke sladění práce a rodiny jsou pro ně ze strany zaměstnavatele dostupná a zda vnímají organizace, ve kterých pracují, jako společensky odpovědné organizace v rámci harmonizace rodinného a pracovního života.

Společenskou odpovědnost ve firmách vnímala většina manažerek, a to většinou i nad rámec harmonizace práce a rodiny. *„Ano, společenská odpovědnost je ve firmě (i komunitě) podle mého na vysoké úrovni“*. – Adéla.

Respondentky vesměs hodnotily harmonizační opatření organizací spíše kladně. Zaměstnavatelé jim na těchto vysokých postech umožňují pružnější pracovní dobu, zkrácený pracovní úvazek nebo také práci z domu, homeoffice. Obrazem jak manažerky vnímají podporu harmonizace zaměstnavatelem, může být výpověď respondentky Cecílie *„Ano, v mnoha ohledech: jedná se především o možnost pružnější pracovní doby, pak zkrácený pracovní úvazek, výjimečně i práce z domu, ale to jen ze závažných důvodů. Dále za dobrý benefit považují automobil, který mohu používat i pro soukromé účely, takže i pro rodinné účely.“*

„Za moji profesi jsou to například krácené úvazky z důvodu péče o rodinu nebo ze zdravotních důvodů, pružná pracovní doba, sporadicky je možná práce z domova“. – Iveta.

Manažerky však někdy vnímají takovou možnost čerpání pracovní doby spíše jako benefit vyplývající z jejich pracovního postavení než jako harmonizační nástroj zaměstnavatelů. Naopak využívání firemního auta i mimo zaměstnání hodnotí velmi pozitivně a vnímají ho jako jeden z harmonizačních nástrojů. *„Automobil mají i manažerky s menšími dětmi pro možnost pružněji se dopravit do zaměstnání.“* – Adéla.

Další harmonizační nástroj, se kterým mají manažerky zkušenost, uvedla manažerka Gabriela delší dovolenou pro zaměstnance na manažerských postech. Toto harmonizační opatření však náleží pouze vyšším řídicím pozicím. *„Pokud je někdo ve vyšším managementu (ne ve středním jako já), tak mají o týden delší dovolenou a větší možnost práce z domu.“*

Velmi kladně hodnotily manažerky formu home office. *„Při mé pracovní pozici jsem pánem svého času já. „Homeoffice“ je u nás podporován, klouzavá pracovní doba taktéž.“* – Barbora. Co se týče práce formou home office uváděly manažerky, že pro jejich

zaměstnavatele je rozhodující plnění pracovních povinností a úkolů, nikoliv doba strávená v kanceláři. Většinou manažerky vnímají flexibilní pracovní dobu pozitivně, kdy jim tato pracovní uspořádání umožňují snadnější harmonizace pracovního a rodinného života. Toto harmonizační opatření však náleží ve firmách standardně pouze manažerům.,, *Určitě home office – tato možnost přísluší pouze manažerům*“ - Adéla.

Setkala jsem se taktéž se třemi manažerkami, kterým firmy možnosti pružné pracovní doby nenabízejí. Ale i přesto se zaměstnavatelé snaží v nestandardních situacích svým zaměstnancům mnohdy vyhovět individuální formou. „*Zaměstnavatel pružnou pracovní dobu neumožňuje. Po dohodě s nadřízeným je možné vyjednat individuální potřeby zaměstnance*“ - Denisa.

Pokud se jedná o děti, většina zaměstnavatelů, již standardně nabízí manažerkám Sick days a Parents days, které jsou stanoveny pro podporu harmonizace. „*Máme 1 den volna navíc jako Parents Day - můžu si ho vybrat i po půldnech, slouží pro situaci, kdy potřebuji být s dítětem a nechci čerpat dovolenou. Rovněž k lékaři můžu chodit s dcerou bez nějakých omezení*“ - Adéla.

„*Sick days máme dva dny a jeden den „Parents day*““. *V některých případech lze po dobu nemoci malého dítěte pracovat z domu, ale nemůžou to všechny pracovní pozice*“ - Iveta.

Co se týče zařízení pro děti typu dětské koutky či firemní školky, ty už v organizacích tolik populární nejsou. Pouze jedna manažerka uvedla, že jim zaměstnavatel přispívá na soukromé zařízení. Nejedná se však o harmonizační nástroj týkající se pouze manažerských pozic, ale všech zaměstnanců dané organizace. Zaměstnanci mají nárok na padesát procentní slevu na využívání těchto služeb. Jako výhodou hodnotím to, že toto zařízení mohou využívat již děti od tří měsíců. „*Zaměstnavatel má uzavřenou smlouvu se soukromým anglickým zařízením, které přijímá děti od 3 měsíců. Jako zaměstnanci máme 50% slevu.*“ Tento harmonizační projekt je vnímán manažerkou Gabrielou velmi pozitivně. Co se týče ostatních respondentek, žádná organizace tento ani podobný harmonizační nástroj manažerkám neposkytuje. „*Zařízení pro děti u nás nejsou k dispozici. A v naší společnosti není takový počet dětí zaměstnanců, aby byl koutek zakládán. Tento harmonizační nástroj bych ale v naší firmě uvítala*“ Firemní školky zahrnuje Mahovcová (2008) do široké škály aktivit, jež jsou ideální pro kombinaci pracovního a rodinného života.

Zaměstnavatelé řeší péči o dítě častěji než dětskými koutky, spíše sníženým pracovním úvazkem svých zaměstnanců. *„Zařízení péče o malé děti ani koutky pro ně nemáme.“* Z výpovědí respondentek dále vyplynulo, že by dětské koutky velmi uvítaly. Někteří zaměstnavatelé v rámci harmonizaci alespoň pořádají akce pro děti typu: Dětský den, Vánoce apod.

Největší problém však vnímají respondentky v přerušení kariéry v době mateřství. Manažerky musejí kvůli dětem pracovní kariéru na nějaký čas přerušit, do práce se pak vracejí nejčastěji formou polovičního úvazku, často se však jedná o práci na nižší pozici, než ženy před nástupem na mateřskou a rodičovskou dovolenou zastávaly. Dle části respondentek je často politika návratu nastavena tak, že se s těmito zaměstnanci vlastně už ani nepočítá, chybí zde aktivní přístup zaměstnavatele řešit tuto problematiku a hledat řešení.

„Mít děti pro mě znamenalo přerušení pracovní kariéry. Po narození prvního dítěte jsem ¾ roku pracovala na projektu. Se dvěma dětmi, bez zajištění hlídání, práce na obdobné pozici byla nemožná.“ – Barbora.

„Mladší dcera šla do první třídy a já jsem chtěla být víc s ní, tak jsem na nějakou dobu zase přešla na pozici podřízenou. Na nadřizenou pozici, ale už nižší než ta předchozí, jsem se vrátila, až byla mladší dcera cca ve 4.-5.třídě“.

Výzkum dále odhalil, že zaměstnavatelé někdy nabízí v rámci mateřské či rodičovské dovolené částečný pracovní úvazek. *„Zaměstnavatel sám navrhl, abych zkusila home-office na poloviční úvazek. Ale nejedná se o standardní postup“.*

„Ano, zaměstnavatel umožňuje ženám po mateřské pracovat jen na částečný úvazek (bohužel to nebylo v době, kdy jsem to potřebovala já), práci z domu máme taky umožněnou, ale nejde to na každé pozici“.

Další nevýhodu manažerky spatřují v tom, že pokud místo po dobu mateřské či rodičovské dovolené opustí, je velmi těžké udržet tempo s rychle se měnícím prostředím firem a získat si svoji pozici ve společnosti zpět. Manažerky jednak ztrácejí přehled o vývoji firem, za další handicap považují ztrátu kvalifikace. Příkladem může být výpověď manažerky Františky, touto dobou na rodičovské dovolené: *„Moje kariéra je výrazně ovlivněna, jelikož*

jsem za sebe musela vybrat náhradu. Přestože mi ze zákona zaměstnavatel musí moje místo 3 roky podržet, pracuji ve velmi rychle se měnícím odvětví a představa, že se za 3 roky vrátím zpět a budu schopna fungovat, jak před odchodem na rodičovskou dovolenou je směšná.“ „Dalším faktem je, že jsem denně komunikovala a školila v angličtině, kterou úplně nepoužívám teď na rodičovské dovolené.“

Což potvrzuje i studie Formánkové a Křížkové (2009). Z jejich studie vyplývá skutečnost, že motivací žen k návratu zpět na pracovní místo v době, kdy mají zákonný nárok na rodičovskou dovolenou, bývá obava ze ztráty kontaktu s pracovištěm, a tedy i možnosti vrátit se ke svému zaměstnavateli.

Na čtvrtou dílčí otázku přímo navazuje pátá dílčí otázka, ve znění: Jaká jsou podle manažerek nejvhodnější opatření ze strany zaměstnavatelů, která by jim napomohla ke snadnějšímu skloubení rodinného a pracovního života? V této části jsem se zaměřila na to, jaké harmonizační nástroje ze strany organizací by dotazované manažerky nejvíce uvítaly a jak by jim mohl zaměstnavatel v oblasti harmonizace pracovního a rodinného života lépe pomoci a vyjít vstříc.

Z výzkumu vyplynulo, že vlastně většina respondentek není schopná na otázku, co by jim pomohlo ke snadnější harmonizaci ze strany zaměstnavatelé, konkrétně odpovědět. Nejčastěji manažerky zmiňovaly, že by potřebovaly více času na rodinu. Tudiž by si přály chodit z práce domů v dřívější čas. Což pro mnohé není řešení, jelikož s kratšími úvazky se mění i platové podmínky, které manažerkám už tolik nevyhovují. „Potřebovala bych chodit domů z práce dřív - tzn, kratší prac.dobu - např. 6-7hodin, ale platové podmínky v tomto případě jsou velmi nevýhodné“.

Stejný názor měla také manažerka Iveta, „Ideální by byl kratší pracovní úvazek, ale ne s tak výraznou finanční ztrátou.“

Dále manažerky často uváděly, že by ocenily ve firmě větší míru friendshipu, také by ocenily i více společenských akcí pro zaměstnance pro utužení zaměstnaneckých vztahů, „Přátelské pracovní prostředí, dobré a chápavé vztahy s nadřízeným“.

Uvítala bych vyšší úroveň friendshipu ze strany kolegů, ale to opravdu spíše otázka dohody vlastního kolektivu než vedení (např. společné výlety, akce, sport apod.). Ostatní akce (večírky, další setkání) organizuje a hradí vedení.“

Manažerky s menšími dětmi by uvítaly firemní školky, či rodinné koutky pro děti, kam by mohly své děti odkládat v rámci pracovního dne dle vlastní potřeby. Manažerky také zmiňovaly, že je na ně v zaměstnání tvořen příliš vysoký nátlak, což se taktéž neslučuje s harmonizací rodinného a pracovního života. Manažerky by ocenily, rozdělení práce mezi více kolegů, vyhovovalo by jim více dnů volna, aby mohly efektivně zvládat ještě i rodinný život. Viz reakce manažerky Gabriely: „*Taky by v zaměstnání nemusel být tak velký tlak na výkon, aby nám zbývala ještě energie na děti navečer doma. Rozhodně jsou dobré různé dny volna. A v době vánočních svátků či školních prázdnin, by mohl zaměstnavatel brát větší ohled na potřeby matek s malými dětmi.*“

Velká část dotazovaných manažerek je ovšem s nynější nastavením podmínek v organizaci spokojená a hodnotí ji velmi kladně. „***Nemám připomínek.*** *Naopak na své pracovní pozici si velmi vážím toho, že mám poměrně široké pravomoce a možnost kreativního přístupu a možnost profesního postupu.* Eva: „***Myslím, že současný stav je oboustranně uspokojivý.***“

Respondetky, které pracují pro společnosti, které nejsou tolik prorodinně zaměřeny a nenabízejí pro manažerské pozice žádné nebo velmi omezené harmonizační výhody, uváděly, že by v rámci harmonizačního opatření uvítaly pružnou pracovní dobu, sick day, týden dovolené navíc či částečnou home office. Co se týče manažerek na mateřské či rodičovské dovolené, tyto manažerky by rády zůstaly v kontaktu s organizací, aby měly neustálý přehled o měnícím se prostředí firmy a bylo pro ně jednodušší se do stejných pozic následně vrátit. „***Ocenila bych firemní updates trainings během mateřské či rodičovské dovolené, abych byla stále v obraze.***“

Kunz (2013) v teorii společenské odpovědnosti popisuje klady toho, když je žena na mateřské či rodičovské stále v kontaktu se zaměstnavatelem. Jedná se především o oblast informací. Snižuje se tak riziko, že v době nástupu do zaměstnání po mateřské nebo rodičovské dovolené nebude pro zaměstnavatele již zajímavá, protože by ji nákladně musel vynahrazovat např. školením dobu, kterou v zaměstnání zameškala. Matky tak předcházejí možné ztrátě zaměstnání, i když je zaměstnavatel po určitou dobu povinen ženu zaměstnat.

Při hledání zaměstnání nebo přímo v zaměstnání se ženy manažerky mohou potýkat s diskriminačními praktikami ze strany zaměstnavatelů nebo s určitými znevýhodněními při kariérním postupu. Poslední část tohoto výzkumu proto věnuje této problematice. Z výzkumu

vyplývalo, že manažerky diskriminaci ze strany současných zaměstnavatelů či kolegů nijak zvláště nepociťují. Jedna z respondentek ve své výpovědi uváděla, že do určité míry má pro diskriminační chování zaměstnavatelů pochopení, protože pro zaměstnavatele je riskantnější přijmout matku s malými dětmi nebo ženu, která dítě teprve plánuje. Bariéru odlišností v rámci přijímání do zaměstnání taktéž nepocítila žádná z dotazovaných.

Co se týče diskriminace ze strany nadřízených či kolegů, vesměs manažerky uváděly, že se umí přizpůsobit jak mužskému či ženskému kolektivu. Spíše od svých kolegů a nadřízených pociťují podporu v práci.

„V této organizaci jsem problém neměla. Rozhodně jsem vedením i řadou kolegů podporována, až na malé výjimky. Totéž se snažím i směrem k nim zase já“. – Adéla.

Podobně na diskriminaci na pracovišti reagovala i manažerka Františka: *„Jsme velká mezinárodní korporace. Za celou dobu působnosti na různých pozicích jsem se nesečkala s podobnými překážkami. Moji kolegové jsou z celého světa, různých národností a etnik.“*

Co se týče old boys – network, jelikož se manažerky pohybují částečně v mužském a ženském kolektivu, nemají tak problém s neformálními vztahy na pracovišti a dokáží se přizpůsobit danému kolektivu i mimo pracovní záležitosti. Manažerky tudíž nevnímají za obtížné zařazení se do kolektivu ani pocit nespokojenosti. Manažerky považují za velmi důležitý především friendship na pracovišti.

„Předsudky nevnímám. Na novém pracovišti se cením dobrých mezilidských i profesních vztahů.“ - Gabriela.

„Občas je cítit velmi drobná rivalita, ale naprosto zdravá a rozumná a k prospěchu věci – „drobný boj o pozornost vedení“. Naopak se vzájemně s kolegy občas pochválíme za drobné pracovní úspěchy, pak se lépe pracuje. To je podle mého dost důležité – friendship.“ - Jana.

Některé respondentky uváděly, že se dříve setkaly s genderovou diskriminací, nejednalo se ale o soukromý sektor. V soukromém sektoru nepociťovala žádná z dotazovaných manažerek diskriminaci na pracovišti. *„V předchozím zaměstnání (školsství - ve státním sektoru) jsem zcela jednoznačně pocítovala genderovou diskriminaci, nyní v soukromém sektoru platí, když něco umíš, nemáš problém“.*

Skleněný strop odkazuje na neviditelné bariéry, které omezují pracovní mobilitu zaměstnankyň směrem nahoru (Renzetti, Curran, 2003). S tímto fenoménem se potýkají dle (Křížkové, 2007) spíše manažerky, které chtějí postoupit na nejvyšší pozice, se z výzkumu nepotvrdilo, že by se dotazované manažerky s touto problematikou někdy setkaly. Výpověď manažerky Adély „Moje pracovní pozice je nejvyšší, hned nade mnou jsou již majitelé firmy. Prošla jsem si celou firmou od prodeje, přes obchodní zastoupení až po vedoucí pozici – jednalo se o přirozený vývin. Kolegyně na vedoucích pozicích rovněž začínaly u firmy na nižších pozicích. Vedení v nás mělo důvěru a postupem času vznikala oddělení, která potřebovala vedoucího pracovníka. Nemohu tedy hovořit o nějakém problému o postupu na vyšší post“.

Respondentky poukazovali spíše na konflikty mezi jimi a podřízenými než kolegy a nadřízenými. Například manažerka Iveta uvedla, že pro ni bylo obtížnější budovat podřízený tým, který je složen částečně s žen i mužů.

„O něco obtížnější bylo budování podřízeného týmu, kde jsem chtěla nastavit nová pravidla.“

„Svou práci vykonávám dobře, takže se necítím pracovně ohrožena muži, ani kolegyněmi, naopak se mi s nimi komunikuje dobře, na práci se pak těším, taktéž na komunikaci v týmu.“ - Iveta.

Problém vnímá více manažerek s mužskými podřízenými. Jak uvedla například manažerka Denisa, někteří muži se jen těžce smiřují s tím, že mají za nadřízenou ženu. To může být pro ženu manažerku psychicky náročnější než pro její mužské protějšky ve stejných pozicích. Denisa však uvedla, že po určité době trpělivosti a tolerance, se jí podařilo s mužskými podřízenými vycházet.

„Zažila jsem, že se někteří podřízení – muži těžce smiřují s tím, že jim šéfuje žena. Nakonec pochopili, že je lepší se domluvit, ale z mé strany to taky vyžadovalo dost trpělivosti a tolerance. Ze strany nadřízených jsem necítila limity“. – Denisa.

Některé ženy manažerky se v organizacích cítí být diskriminovány svými mužskými kolegy. Vnímají rozdílnost v rámci mzdové segregace, i co se týče mimopracovních tedy rodinných povinností. Což potvrzuje i tvrzené Čermákové (1997), která tvrdí, že rozdíly v platech mužů a žen nesouvisí s kvalifikací ani odpovědností, ale jsou příčinou genderu.

„Z hlediska diskriminace mi přijde nespravedlivé, že i když pracuji stejně jako moji mužští kolegové, kteří se pohybují na stejné úrovni managementu, berou o něco víc peněz, a to ještě na ně nečekají doma takové povinnosti jak na nás ženy.“ – Gabriela.

„Chlapi to mají určitě jednodušší, berou víc peněz a nemusejí se starat o děti.“ - Eva.

Manažerky pocítují určitou nespravedlnost v rámci harmonizace pracovního a rodinného života ve srovnání s mužskými protějšky. Vnímají svoji roli více náročnou a málo oceňovanou.

7.4.1 Dílčí shrnutí

Shrnu-li výše uvedená zjištění, docházím k závěru, že možnost využívání opatření harmonizace práce a rodiny ze strany zaměstnavatelů významně ovlivňuje rodinný a pracovní život manažerek a přispívá k sladění těchto dvou životních sfér. Z hlediska harmonizace se ukazuje být velmi důležitá role zaměstnavatele, ať se to týká zkracování úvazku, volné pracovní doby či umožnění home office. Z výzkumu vyplynulo, že většina dotazovaných respondentek je s harmonizačními nástroji svých zaměstnavatelů vesměs spokojena. Některé je však vnímají spíše jako benefity vyplývající z jejich manažerské funkce.

Závěrem se však pokusím shrnout všechny bariéry, které manažerky ve sladění rodinné a pracovní sféry ze strany zaměstnavatelů vnímají a odpovědět tak na čtvrtou a pátou dílčí otázku.

I přes většinovou spokojenost respondentek jsem se setkala s případy, kde někteří zaměstnavatelé ženám manažerkám ze své iniciativy stále žádná flexibilní opatření v rámci harmonizace práce a rodiny nenabízejí. Pokud manažerkám nějaká opatření nabízí, jde o opatření vyplývající z pracovní pozice nebo se jedná o motivační benefity. Manažerky, které nemohou využívat žádné pro-rodinné opatření, pocítují větší tlak v oblasti harmonizace práce a rodiny.

Vedle již zmíněných flexibilních forem, které jsou v dnešní době v rámci harmonizace obvyklejší, by manažerky s malými dětmi velice uvítaly firemní koutky či firemní školky pro děti, což souvisí s nedostatečným institucionálním zajištěním péče o děti do tří let.

Za další významné bariéry ze strany zaměstnavatelů uváděly respondentky: dlouhou pracovní dobu, vysoký pracovní nátlak, nedostatečný počet dnů dovolené pro často potřebný odpočinek či více času pro rodinu.

Zaměstnavatelé jsou sice často ochotni se individuálně dohodnout s jednotlivými manažerkami na vhodných strategiích pro sladění rodiny a jejich kariéry, ale musí to být pro ně nějakým způsobem výhodné. Problémem může být, že tyto dohody nevycházejí z organizační kultury, proto výsledky těchto dohod mohou být nejisté a nemusí být trvalé, kdy pak neuskutečněná očekávání a deziluze může vést ke konfliktům mezi prací a rodinou. To se shoduje s tvrzením Campbell Clark (2000) o tom, že organizace sice poskytují zaměstnancům možnost využívat flexibilní opatření týkající se času či místa, ale tyto změny se zároveň nepromítají v organizační kultuře, normách a hodnotách. Manažerky se musí o možnosti a dostupnost harmonizačních opatření zajímat samy.

Co se týče návratu manažerek po mateřské a rodičovské dovolené, zaměstnavatelé nabízejí možnost vrátit se zpět do společnosti formou částečného úvazku. Nicméně komunikační partnerky uváděly, že zkrácené úvazky pro ně nejsou finančně přijatelné. Bariéry vnímají i ženy na rodičovské a mateřské dovolené. Negativně vnímají především ztrátu kvalifikace, nedostatečný přehled o vývoji ve společnosti. V tomto období by uvítaly účastnit se alespoň informativních schůzek se zaměstnavateli či informovanost v podobě podrobných reportů o aktuálním vývoji společnosti, což by jim ulehčilo následný návrat na stejnou pozici.

V konečné části přístup zaměstnavatele ohodnotila více než polovina dotazovaných respondentek spíše jako vstřícný.

Z hlediska diskriminace na pracovišti, manažerky nepocítovaly žádnou diskriminaci v rámci jejich nábora do zaměstnání. Respondentky se nesetkaly s bariérami, jako jsou skleněný strop, old-boys network či tokenismus. Manažerky dále uváděly, že nemají problém s přizpůsobením se ženskému či mužskému kolektivu. V prostředí, ve kterém pracují, jsou vesměs všechny manažerky spokojeny a nevnímají žádné překážky, které by jim bránily v rámci jejich kariéry. Za důležitý považují friendship na pracovišti. Bariéry vnímají spíše z hlediska svých mužských podřízených, kteří mívají problém s tím, že jim „vládne“ žena. Diskriminaci na pracovišti manažerky pocítovaly v nespravedlivém platovém ohodnocení v porovnání s mužskými kolegy. I v rámci harmonizace práce a rodinného života ženy manažerky vnímají, že jsou znevýhodněny oproti mužským kolegům.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, která zní: „*Co brání harmonizaci rodinného a pracovního života žen pracujících na manažerských pozicích?*“ Abych mohla danou otázku zodpovědět, byla rozpracována do pěti dílčích výzkumných otázek. Na základě těchto dílčích otázek byl následně sestaven scénář polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory byly realizovány celkem s devíti ženami zaměstnanými na manažerských pozicích, které splňovaly požadavek alespoň jednoho dítěte. Na základě výpovědí jednotlivých respondentek jsem identifikovala hlavní bariéry, na které samy ženy manažerky narážejí z hlediska náročnosti sladit jejich osobní a pracovní život.

Dotazované manažerky vnímaly harmonizační problémy, se kterými se potýkaly odlišným způsobem a každá se s nimi také jinak vyrovnávala. S většími harmonizačními problémy se potýkaly manažerky s menšími dětmi.

Manažerky poukazovaly hned na několik typů bariér, které jsem rozdělila do tří oruhů. Jednak se jednalo o bariéry na strukturální a instituconální úrovni, dále bariéry individuální plynoucí z preferncí manažerka bariéry ze strany zaměstnavatelů.

Bariéry plynoucí ze strukturální a institucionální úrovně

Co se týče rozdělení rolí v rodinách manažerek, stále se často jedná spíše o tradiční model, kde ženy vykonávají více domácích prací a více času věnují výchově a péči o dítě než jejich partneři. Což považují za první možnou harmonizační bariéru. Často toto rozdělení není spravedlivé. Za ideální manažerky považují rovnoměrnější rozdělení rolí, které se jim nedaří z důvodů náročnosti zaměstnání jejich partnerů realizovat. V oblasti harmonizace práce s péčí o dítě je pomoc manžela důležitá, avšak mnohdy nedostatečná. Za další bariéru považují manažerky nedostatek pomoci ze strany rodinných příslušníků. Často respondentky uváděly, že se musejí spoléhat spíše samy na sebe a na své partnery. Co se týče pomoci

v domácnosti, tedy úklidu domácnosti, většina komunikačních partnerek uvedla, že využívá placené pomocné síly, kterou si díky svým platovým možnostem mohou dovolit.

Určité bariéry spatřovaly ženy manažerky i v zajištění péče o děti. Kladně hodnotily institucionální pomoc formou mateřské a rodičovské dovolené. Bariéry spíše spatřují v následujícím institucionálním opatření pro malé děti. Největší bariéru vnímají v zajištění péče ve státních jeslích. Těmto státním institucím ženy manažerky převážně nedůvěřují, často uváděly, že by dítě do takového zařízení nikdy nedaly. Problémem byla nedůvěra v tyto instituce. Manažerky, které těmto institucím naopak důvěřují a chtěly by tato zařízení využívat, uváděly jako bariéru nedostatečné množství takových zařízení v místě jejich bydliště. Co se týče institucí pro děti předškolního věku, většina manažerek tyto instituce využívala nebo plánují využít. Bariéry vnímají v dostupnosti vhodného předškolního zařízení. Problematická se jeví především provozní doba a nedostatečná kapacita předškolních zařízení. Bariérou se také jeví velké rozdíly těchto zařízení. Státní instituce pro péči o děti jsou pro manažerky tedy velmi důležité. Pokud nenajdou vhodné zařízení, které by jim vyhovovalo, jsou manažerky ochotné využívat i soukromých institucí. Ve skutečnosti se ale nejdříve snaží využít opatření rodinné politiky. Role služeb péče o dítě se jeví jako významnější než role dávek. Rodinnou politiku hodnotily manažerky spíše negativně. V oblasti harmonizace ze strany státu tedy vnímám velké nedostatky, jakožto bariéry pro tuto cílovou skupinu žen

Bariéry plynoucí individuálních preferencí manažerek

Co se týče priorit ohledně rodiny a práce, všechny dotazované respondentky spadaly do kategorie adaptační. Tedy nejsou zaměřeny pouze na rodinu či pouze na práci. Pro tyto ženy je práce i rodina mnohdy na podobné úrovni. Manažerky se snaží skloubit rodinu i práci co nejefektivněji, což je pro ně mnohdy velmi obtížné. Náročné pozice a vidina kariérního postupu často ovlivňují jejich rozhodování ohledně mateřství. Z výzkumu vyplynulo, že kariéra často ovlivňuje rozhodování manažerek v tom, kdy si pořídí první dítě. Můžeme tedy říci, že kariéra je mnohdy bariérou mateřství. Naopak jakmile se manažerky rozhodnou dítě mít, stává se pro ně určitým typem bariéry právě dítě. Z výzkumu vyplynulo, že děti a rodina jsou pro manažerky téměř vždy prioritou. Po narození dítěte musí manažerky z pracovního trhu na nějaký čas odejít, ve většině případů se jednalo o minimální dobu a manažerky se opět navrací na pracovní trh. V této etapě života dotazované ženy upřednostňují rodinu, zpátky na pracovní trh se vrací spíše formou částečného úvazku nebo se vrací na pozice nižší než před mateřskou či rodičovskou dovolenou.

Bariéry na organizační úrovni

Z provedeného kvalitativního výzkumu dále vyplývá, že dostupnost a využívání harmonizačních opatření v organizaci do jisté míry ovlivňuje pracovní i rodinný život manažerek. Manažerkám se daří sladit pracovní a rodinný život obtížněji díky náročnosti jejich pozic. Míra harmonizace obou sfér závisí na mnoha faktorech, kdy podle manažerek je důležitá vstřícnost zaměstnavatele. Téměř všechny manažerky se setkaly s tím, že se jim nadřazený snažil vyjít vstříc a harmonizované spolupráci napomáhal.

Přístup zaměstnavatele tedy ohodnotila více než polovina dotazovaných respondentek spíše jako vstřícný. Co se týká bariér ze strany zaměstnavatelů, ukázalo se, že pro-rodině neorientovaní zaměstnavatelé se zdají být největší harmonizační bariérou v životě žen manažerek. Jako významné bariéry ze strany zaměstnavatelů uváděly respondentky dlouhou pracovní dobu, vysoký pracovní nátlak a nedostatečně dlouhou dovolenou.

Za další bariéru považují manažerky nedostatečné opatření ze strany zaměstnavatelů v péči o malé děti. Organizace stále velmi zřídka nabízejí harmonizační opatření typu, firemní školky, rodinné koutky či různé příspěvky na tyto soukromé instituce. Firemní školky mohou znamenat úlevu pro ženy manažerky, žádné časové ztráty způsobené přejezdy mezi domovem, zaměstnáním a mateřskou školou, ale i pozitivní psychologický efekt, kdy blízkost dětí a určitá jistota, mohou mít pozitivní vliv na výkony manažerek.

Co se týče návratu manažerek po mateřské a rodičovské dovolené, zaměstnavatelé nabízejí možnost vrátit se zpět do společnosti formou částečného úvazku. Bariérou jsou pak mnohdy finančně nepříjemné podmínky. Určité bariéry vnímají i ženy na rodičovské a na mateřské dovolené. V tomto období často ztrácí přehled o aktualitách ve společnosti a vývoji společnosti, v neposlední řadě uvádějí jako bariéru ztrátu kvalifikace v tomto období.

Aplikačním cílem je navržení konkrétních intervencí, které by mohly napomoci při řešení této problematiky. Z mnou provedeného výzkumu žen na manažerských pozicích vyplývá, že nelze sestavit nějaký univerzální návod, jak skloubit práci a rodinu, protože každá žena má jiné vnitřní hodnoty, očekávání od života a postoj k práci i rodině. Prakticky by se dalo uvažovat nad tím, co manažerkám ve výzkumu nejvíce pomohlo a usnadňovalo harmonizaci. Manažerkám nejvíce šlo o rodinné zázemí, partnerovu podporu, státní podporu a vstřícnost zaměstnavatelů. Dalo by se jistě upozornit na fakt, že partneři mají v životě úspěšných žen svou roli, a to roli podpůrnou, kdy se žena může na svého partnera v rámci

harmonizace spoolehnot. Partneři by tak měli být více informováni o této skutečnosti, že oni sami se vlastně velmi podílejí na podpoře harmonizace životů žen na manažerských pozicích.

Navrhované intervence bych však chtěla zaměřit hlavně do dvou směrů, a to na samotné organizace (zaměstnavatele) a na státní instituce.

Co se týče státních intervencí, státní orgány by se měly zaměřit na zkvalitnění péče pro děti do tří let. Ženy manažerky nejsou spokojeny se službami a péčí o malé děti a institucím v tomto směru spíše nedůvěřují. Dále by ženy manažerky uvítaly flexibilnější otevírací dobu mateřských škol, která často nevyhovuje jejich pracovní době.

Zaměstnavatelům doporučuji, aby blíže přistupovali k problematice harmonizace práce a rodiny. Více se zaměřili na pomoc harmonizace rodinného a pracovního života manažerek s malými dětmi a doplňovali tak nevyhovující podmínky ze strany pomoci státu. Manažerky by nejvíce v rámci harmonizace ocenily podporu v péči o děti, pomocí firemních koutků, školek, či příspěvků na tyto soukromé instituce. Zaměstnavatel by neměl opomínat ani manažerky na mateřské a rodičovské dovolené. Manažerky se v tomto období stávají ohroženou skupinou, která by měla být lépe informována o chodu a vývoji organizace, což by jim mělo po návratu z mateřské i rodičovské dovolené ulehčovat zpětné zařazení na svoje pracovní pozice.

Pružná pracovní doba, sick days, práce z domu i delší doba dovolené se jeví jako velmi příznivé nástroje pro cílovou skupinu žen manažerek. Správné nastavení nástrojů pomoc v harmonizaci rodinného života žen pracujících na manažerských pozicích se bude následně pozitivně odrážet v podnikové kultuře a vývoji celé organizace. Tento aktivní přístup zaměstnavatelů by měl být především více podpořen státem

Symbolický cíl byl naplněn vypracováním této diplomové práce. Závěry kvalitativního výzkumu s ohledem na povahu a velikost výzkumného vzorku nelze zobecnit na celou populaci, ale pomohly hlouběji proniknout do problematiky sladování kariéry a rodinného života manažerek a zodpovědět tak hlavní výzkumnou otázku, čímž došlo k naplnění výzkumného cíle diplomové práce.

Anotace

Autorka práce: Bc. Romana Selingerová

Konzultant práce: Mgr. Tereza Pospíšilová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

Katedra: Sociální politiky a sociální práce

Název práce: Harmonizace pracovního a rodinného života žen na manažerských pozicích

Počet slov: 28.087

Diplomová práce se zabývá problematikou harmonizace pracovního a rodinného života žen pracujících na manažerských pozicích. Cílem práce je zodpovědět na hlavní výzkumnou otázku: *„Co brání harmonizaci rodinného a pracovního života žen pracujících na manažerských pozicích?“*

Diplomová práce se skládá z teoretické, metodologické a empirické části. V teoretické části jsou nejprve charakterizovány základní pojmy harmonizace, gender, genderové stereotypy. Dále se teoretická část věnuje problematice žen na pracovním trhu, vertikální, horizontální a mzdovou segregací. Následující kapitola je mířena na ženy manažerky, odkládání mateřství a preferenční teorie. Poslední kapitola je zaměřena na zaměstnavatele a společenskou odpovědnost firem, především na koncepty work-life balance, family – friendly politiku, gender v organizacích a genderovou diskriminaci.

Druhá část práce popisuje metodologii výzkumu. V této části je vysvětleno proč byl zvolen kvalitativní výzkum, jaká byla zvolena technika sběru dat, je zde definován výzkumný vzorek. V závěru diskutují etické otázky. Empirická, třetí část, se věnuje analýze získaných dat. V závěru práce jsou shrnuty získané poznatky výzkumu a nastíněny možnosti řešení problému.

Klíčová slova: harmonizace, bariéry, manažerky, gender, preference, zaměstnavatel, work-life balance, rodinný život, rozdělení rolí

Annotation

Author of thesis: Bc. Romana Selingerová

Consultant of thesis: Mgr. Tereza Pospíšilová

Supervisor of thesis: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

Department: Social Policy and Social Work

Title: Harmonization of work and family life in women in the managerial positions

Number of words: 28 087

This thesis looks into issues of harmonization of family and work life for working women, though mainly women in managerial positions. The aim of the work is to answer a research question: *“What is stopping the harmonization of family life and work life for women in management positions?”*

The thesis has a theoretical, methodological and empirical part. In the theoretical part, we first describe basic concepts of harmonization, gender and gender stereotype. Next part concerns problems of women in job markets, vertical, horizontal and wage discrimination. Following chapter focuses on female managers, postponing maternity and preferential theory. Last chapter concentrates on employers, social responsibility of businesses primarily concept of work and life balance, family friendly politics, gender in organization and gender discrimination.

Second part of thesis describes methodology of research. This part explains which qualitative research been selected, what type of techniques for data collection been used and a research sample. In the end of the second part we discuss ethical questions.

Third empirical part is devoted to analysis of the acquired data. At the end of the thesis is a summary of acquired findings and an outline of the possibilities of resolving the matters.

Key words: harmonization, barriers, managers, gender, preferences, employer, work-life balance, family life, distribution of roles

Použité zdroje

ACKER, J. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: Theory of Gendered Organizations. Gender & Society.

APERIO, 2012. Lidé jsou to nejcennější, co máte: Prorodinná opatření ve firmách. Praha: Tiskárna Daniel s.r.o.

ARMSTRONG, 2007. Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada.

BARTÁKOVÁ, H. 2008. Problémy přechodu žen na trh práce po rodičovské dovolené. In Sirovátka T., Hora. O. (eds.) Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti. Boskovice/Brno : František Šalé – Albert.

BARTÁKOVÁ, H. 2009. Cesta zpátky. Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity.

BIERZOVÁ, J.. 2006. „Rozdělení domácích prací v rodinách s dětmi.“ Gender, rovné příležitosti, výzkum

Brewster KL, Rindfuss RR. 2000. Fertility and Women's Employment in Industrialized Nations. Annual Review of Sociology.

CAMPBELL CLARK, S. 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human Relations.

CURRAN, D.J., RENZETTI, C.M. 2003. Ženy, muži a společnost. Praha: Karolinum.

- ČADOVÁ, N. a kol. 2006. Jak je v česku vnímána práce. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- ČERMÁKOVÁ, M. 2000. Zaměstnanost, pracovní kompetence a perspektivy české pracující ženy. In: Maříková H. (Ed.), Proměny současné české rodiny. Rodina – gender - stratifikace. Praha: Sociologické nakladatelství.
- DISMAN, M., 2002. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum.
- EAGLY, A. H., JOHANNENSEN-SCHMIDT, M. C. 2007. Leadership Style Matters: the small, but important, style differences between male and female leaders in D. Bilimoria, S. K. Piderit 92 (Eds.), Handbook on Women in Business and Management (pp. 279-303), UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- ETTLEROVÁ, S., KUCHAROVÁ, V., MATĚJKOVÁ, B., SVOBODOVÁ, K., ŠŤASTNÁ, A. 2006. Postoje a zkušenosti s harmonizací rodiny a zaměstnání rodičů dětí předškolního a mladšího věku. Praha: VÚPSV.
- GAZDOVSKÁ, M; FISCHLOVÁ, D. 2006. Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- GENDER STUDIES. 2005. Ženy v řídicích pozicích. Praha: Gender Studies o.p.s.
- HAŠKOVÁ, H. 2008. Kam směřuje česká společnost v oblasti denní péče o předškolní děti?
- HORNOVÁ, M. et. al. 2012. Pečuj a vypečeme tě: zpráva o neplacené práci v ČR. Praha : Nadace Gender Studies.
- HÖHNE, S., SVOBODOVÁ, K., ŠŤASTNÁ, A. 2008. Význam partnerství pro harmonizaci rodiny a zaměstnání. In Sirovátka T., Hora, O. (eds.) Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti. Boskovice/Brno : František Šalé – Albert.
- CHRISTOPHER, K. 2012. Extensive Mothering Employed Mothers' Constructions of the Good Mother. Gender & Society.

KALNICKÁ, Z. 2009. Úvod do gender studies : otázky rodové identity. Vyd. 1. Opava : Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Ústav pedagogických a psychologických věd.

KOUBEK, J. 2004. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press.

KUCHAŘOVÁ, V., HABERLOVÁ, V. 2008. Rodina a zaměstnání v průběhu životního cyklu. In Sirovátka T., Hora, O. (eds.) Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti. Boskovice/Brno: František Šalé – Albert.

KŘÍŽKOVÁ, A. 2007. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Edice Sociologické disertace. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

KŘÍŽKOVÁ, A.; PAVLICA, K. 2004. Management genderových vztahů : Postavení žen a mužů v organizaci. Praha : Management Press.

KUBEŠ, M., KURNICKÝ R., SPILLEROVÁ D., 2004. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada.

KULDOVÁ, L., 2010 Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]. Kanina: OPS.

KUNZ, V. 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada.

LEITNER, S. 2003. Varieties of Familialism. The Caring Function of the Family in Comparative Perspective. European Societies.

MACHOVCOVÁ, K. Ed.. 2008. Slad'ování práce a rodiny: možnosti a perspektivy pro zaměstnavatele – zpráva kvalitativního šetření.

MANEA, B., CHROMKOVÁ, RABUŠIC. 2007. „Plodnost a preferenční teorie v České republice – nové metodologické a empirické poznatky.“ Data a výzkum – SDA Info

MAREŠ, P., 2006. Faktory sociálního vyloučení. Praha: VÚPSV, výzkumné centrum Brno.

- MAŘÍKOVÁ, H. 2002. Problematická či chybějící opatření ke sladění práce a rodiny. In M. Čermáková: Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2006. Jak být úspěšnou manažerkou. Praha : Grada Publishing.
- MPSV, 2008 Rodinná politika na úrovni krajů a obcí : metodické "doporučení" Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.
- MOŽNÝ, I. 2002. Sociologie rodiny. Praha: Slon.
- OAKLEY, A., 2000. Pohlaví, gender a společnost. Praha: Portál.
- PEDERSEN, D. E. 2012. The good mother, the good father, and the good parent: Gendered definitions of parenting. Journal of Feminist Family Therapy.
- PLASOVÁ, B. 2008. Harmonizace práce a rodiny a role zaměstnavatelů? Teoretická východiska. Sociální práce/Sociálna práca, Brno.
- PLASOVÁ, B. 2008. Strategie zaměstnavatelů v oblasti harmonizace práce a rodiny v kontextu strategií pracujících rodičů s dětmi. In Sirovátka T., Hora. O. (eds.) Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti. Boskovice/Brno: František Šalé- Albert.
- PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. 2008. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- RENTETTI, C. M., CURRAN, D. J. 2003. Ženy, muži a společnost. Praha: Karolinum.
- RUTHERFORD, S. 2011. Women's Work, Men's Cultures: Overcoming Resistance and Changing Organizational Cultures. 1st printing, 2011. New York: Palgrave Macmillan.
- SIROVÁTKA, T. 2006. Rodina, zaměstnání a sociální politika. Brno: Albert.

SIROVÁTKA, T., BARTÁKOVÁ, H. 2008. Harmonizace rodiny a zaměstnání v České republice a role sociální politiky. In Sirovátka T., Hora. O. (eds.) Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti. Boskovice/Brno : František Šalé – Albert

SOKAČOVÁ, L, 2006. Kariéra, rodina, rovné příležitosti: výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce. Praha: Gender Studies.

ŠIKLOVÁ, J. 1999. Gender studies a feminismus na univerzitách ve světě a v České republice. In: Společnost žen a mužů z aspektu gender. Zodp. red. Eva Věšínová – Kalivodová, Hana Maříková. Praha.

ŠNÝDROVÁ, I., 2008. Manažerka a stres. 1. vyd. Praha: Grada.

VÁGNEROVÁ, M. 2005. Vývojová psychologie I. Dětství a dospívání. Praha: Karolinum.

VALENTOVÁ, M., 2007. Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanostní: mezinárodní srovnání. Praha: SoÚ AV ČR

VALDROVÁ, J. 2006 Gender a společnost. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně.

VĚŠINOVÁ, E., MAŘÍKOVÁ, H. 1999. Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund.

VODÁKOVÁ, A.; VODÁKOVÁ, O. 2003. Rod ženský : kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme? Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství.

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

ŽIŽLAVSKÝ, M., 2003 Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2013. Work life balance je in [online]. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/work-life-balance-je-in/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012. Zaostrěno na ženy a muže. Práce a mzdy. [online]. [cit. 2015-12-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1413-13-r_2013-14

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014. Gender: základní pojmy [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy

GENDER STUDIES. 2009. Zákon je na Vaší straně: na sladování osobního a pracovního života máte právo. [online]. [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://www.rovneprilezitosti.cz/oldweb/poradenstvi.php?article=449>

LUSTYKOVÁ, A., 2013. Genderový audit v praxi. Svět byznysu: průřez světem ekonomiky a obchodu [online]. Praha: Mladá fronta [cit.2015-12-02]. Dostupné z <http://www.svetbyznysu.cz/2013/07/genderovy-audit-v-praxi/>

MPSV, 2008. Rodinná politika na úrovni krajů a obcí : metodické „doporučení“ Ministerstva práce a sociálních věcí ČR [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/6778/Rodinna_politika.pdf

ÚPSV, 2012. 2b), 2015. Mateřské školy. In Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: http://www.vupsv.cz/index.php?p=cze_2b&site=default

[1.] Firemní školka.eu [online]. 2012 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: http://www.firemniskolka.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=4

[2.] Work-life balance je in. Světbyznysu.cz [online]. 2013 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.svetbyznysu.cz/2013/06/work-life-balance-je-in/>

Rejstřík

A

Acker, 44, 45
Aperio, 40, 43
Armstrong, 35, 36

B

bariéra odlišnosti, 47
bariéry, 7, 24, 25, 47, 50, 52, 53, 59, 63, 67,
69, 73, 74, 82, 84, 85, 86, 88
Bartáková, 18, 20, 22, 30, 31, 73, 74, 104
Bierzová, 13, 61
Borneman, 12
Brewster, 9, 32

C

Campbell, 34, 83
Clark, 34, 83
Corbinová, 53
Curran, Renzetti, 47

Č

Čadová, 37
Čermáková, 14, 15, 17, 38, 92

D

dětská skupina, 23
Disman, 52, 53, 57, 58
dítě, 9, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30,
31, 32, 40, 41, 43, 61, 64, 65, 67, 69, 73, 76,
84, 85, 98
Doležalová, 12
Dudová, 21, 32, 49

E

Ettlerová, 17, 20

F

Farková, 20
firemní kultura, 36
firemní školky, 39, 76, 78, 82, 86
Fischlová, 21, 31, 32, 49

G

Gazdovská, 29
Gender studies, 40, 93
Genderová segregace, 15
genderovaná organizace, 44
genderové stereotypy, 13, 14
genderové sterotypy, 7

H

Haberlová, 13
Hakimová, 31
harmonizace, 6, 7, 15, 19, 20, 23, 24, 25, 27,
28, 32, 33, 34, 35, 39, 40, 43, 50, 51, 52, 53,
54, 57, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 74, 75,
76, 78, 82, 84, 85, 88, 92, 93, 99
Hendl, 53, 56
Hochschild, 13
home-office, 37, 77
Hora, 90, 91, 93
horizontální segregace, 15
Hornová, 14

Ch

Christopher, 66
Chromková, 31

J

jesle, 21, 65, 66

- K**
- Kalnická, 12
Kociánová, 37
Koubek, 43
Kozelský, 30
Kroupa, 41
Křížková, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 27, 28, 30, 32, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 60
Kubeš, 26
Kuchařová, 13, 15, 23
Kuldová, 35
Kunz, 35, 36, 79
Kurnický, 26
- L**
- Leitner, 21
Lustyková, 39
- M**
- Machovcová, 19, 42, 47
manažerky, 9, 13, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 44, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 98
Manea, 31
Mareš, 8
Maršíková, 35
Maříková, 22
mateřská dovolená, 19
mateřské školy, 22, 43, 64, 66, 68, 99
mateřství, 30
Mikuláščík, 6, 29
Miovský, 54, 56, 57
Možný, 6
MPSV, 17, 18, 92, 94
Musil, 29, 30
- O**
- Oakley, 11
Oakleyová, 12
old-boys network, 47
- P**
- Pavlica, 9, 12, 13, 14, 16, 27, 28, 41, 42, 44, 45, 46, 48, 60
Pedersen, 66
Plasová, 8, 9, 19, 24, 31, 34, 36, 39, 40, 41, 42
Powell, 48
prorodinná opatření, 34, 38
Prskavcová, 35
- R**
- Rabušic, 31
Ranzetii, 11
Rindfuss, 9, 32
Robbins a Coulter, 26
rodinná politika, 17, 18, 24, 68, 69, 92, 94
rodinný koutek, 43
Rutherford, 28
- Ř**
- Řehořová, 35
- S**
- Sirovátka, 10, 17, 30, 51, 64, 69, 72, 73, 90, 91, 93
skleněný strop, 7, 46, 47, 99
sladňování, 32, 92
Sloboda, 15, 16
Sokačová, 6, 42
Spillerová, 26
společenská odpovědnost firem, 34, 35, 92, 93
Strauss, 53
- Š**
- Šiklová, 11
Šnajdrová, 29, 30
Šnýdrová, 27
- T**
- tokenismus, 48
Trnková, 36
- V**
- Vágnerová, 12
Valdrová, 13
Valentová, 17
vertikální segregace, 16, 17
Věšínová, 12
Vlach, 16, 29, 30
Vodáková, 14
- W**
- Wajcman, 28
Watson, 10
work-life balance, 34, 35, 36, 37, 38, 49, 88, 89
- Z**
- Zamykalová, 15
Zbránková, 35

Přílohy

Příloha 1 – Scénář rozhovoru

Demografické a všeobecné otázky umožňující dokreslení životních okolností manažerek

Věk, vzdělání, rodinný stav

Počet dětí a jejich věk

Pracovní postavení a pozice, charakteristika organizace

Délka zaměstnání na manažerském postu

Manžel/partner – věk, vzdělání, pracovní postavení a pozice

Jaké je zastoupení mužů a žen na manažerských pozicích v organizaci

Složení mužů a žen podřízených vaší pozici

1. Jak vnímáte své a partnerovo postavení v rodině z hlediska rozdělení rolí? Jakým rodinným povinnostem se věnujete vy a kolik času denně vám zaberou? Jaké rodinné povinnosti náleží vašemu partnerovi a kolik času denně jim věnuje? (pozn. rodinné povinnosti, jako jsou například úklid domácnosti, nákupy, vaření, péčí o děti či jiné rodinné příslušníky) Pomáhá Vám s těmito rodinnými povinnostmi ještě někdo jiný, širší rodina?
2. Jaká je Vaše představa ideálního rozdělení rolí v rodině?
3. Jaký máte názor na placenou pomocnou sílu na úklid? Využíváte těchto služeb?
4. Jak ovlivňuje rozdělení rolí v rodině Vaši kariéru a plnění pracovních povinností?

5. Míváte pocit, že z důvodu péče o rodinu a domácnost nestíháte plnit své pracovní povinnosti?
6. Jak významnou roli zastává Vaše zaměstnání ve vašem životě? Byla jste vždy zaměřena na kariéru? Chtěla jste se vždy stát manažerkou?
7. Potýkala jste se při přijímání či budování kariéry s nějakými překážkami a těžkostmi ve Vaší organizaci/na pracovišti? (práce v mužském kolektivu, překážky v postupu) Jak to probíhalo? Jak jste se s nimi vypořádala?
8. Jak je obtížné se ve Vaší organizaci dostat se na tyto vedoucí pozice? Vnímáte nějaké předsudky na pracovišti vůči Vašemu zaměstnání?
9. Jak si myslíte, že rozhodnutí mít děti/případně nemít děti ovlivní/ovlivnilo Vaši kariéru? Kolik chcete mít dětí? / Plánujete děti do budoucna? V kolika letech plánujete první dítě?
10. Jak jste spokojena s časem, který trávíte se svoji rodinou, s dětmi?
11. Jak chápete nerovnováhu pracovního a rodinného života? Jak byste ji definovala?
12. Lze vůbec skloubit práci manažerky a rodinný život a za jakých podmínek? Co považujete v tomto ohledu za nejobtížnější? V čem vidíte největší problémy?
13. Využíváte/využívala jste mateřské či rodičovské dovolené? Jak dlouho jste na mateřské a rodičovské dovolené byla? Jak hodnotíte toto státní rodinné opatření?
14. Využíváte/využívala jste někdy služeb jeslí? Proč ano, proč ne? Jaký máte na jesle názor?
15. Využíváte/využívala jste mateřskou školu/dětské skupiny? Jaký máte názor na mateřské školy/dětské skupiny? Co Vám ze strany těchto státních institucí chybí?
16. Jak hodnotíte současná opatření rodinné politiky ČR zaměřené na podporu rodiny z hlediska vašich potřeb?
17. V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Je v organizaci, ve které pracujete, implementovaný koncept společenské odpovědnosti? Uplatňuje váš zaměstnavatel koncept Work-life balance (klouzavé pracovní úvazky) či koncept family friendly politiky? (pružná pracovní doba, práce z domova)
18. Jakým způsobem Vám vychází zaměstnavatel vstříc, co se týká péče o děti? Máte možnost na pracovišti využít zařízení péče o malé děti, koutky pro děti na pracovišti aj.? Nabízí Vám zaměstnavatel příspěvky na péči o závislé členy rodiny?

19. Nabízí Vám zaměstnavatel nějakou podporu, pokud máte nemocné děti nebo se potřebujete postarat o závislé členy rodiny? Například sick days?
20. Existují ve vaší organizaci nějaké výhody (opatření) pouze pro manažerské pozice? Jaká a z jakého důvodu?
21. Setkala jste se ve své organizaci s genderovou diskriminací? (typu tokenismus, old boy network či skleněný strop?)
22. Jak by Vám mohl zaměstnavatel v oblasti harmonizace rodinného a pracovního života lépe pomoci, v čem by vám měl více vyjít vstříc?

Stat'

1 Úvod

Cílem této stati je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: „Co brání harmonizaci rodinného a pracovního života žen na manažerských pozicích?“ Problematika harmonizace práce a rodiny se v současnosti řadí mezi témata týkající se většiny žen na českém pracovním trhu. V minulosti v České republice převládal tzv. model tradiční rodiny. Tento model se vyznačoval přísnou diferenciací rolí mužů a žen. Muž byl živitelem rodiny, žena vychovávala děti a starala se o domácnost. V současnosti tvoří ženy na českém trhu práce téměř polovinu pracovní síly. Změny ve fungování postmoderní společnosti se odráží i na pracovním trhu. Přestože společnost stále vnímá ženy trochu stereotypně a přiřazuje jim jako primární roli, roli matky. Pracovní trh od žen naopak vyžaduje, aby byly flexibilní, samostatné a ničím nevázaní jedinci. Pokud se tedy od žen očekává, že se budou věnovat rodině a zároveň plnit i roli zaopatřovací, vzniká u nich napětí mezi rodičovskou a profesní rolí. (Možný, 2002) S tímto napětím při sladování obou rolí se o to více potýkají ženy na vyšších pracovních pozicích. Manažerská práce je považována za vysoce náročnou pozici, vyžaduje jednak vyšší časový závazek, ale například i ochotu pracovat přes čas. Pokud se tedy manažerka rozhodne pro založení rodiny, její zátěž se velmi zvyšuje. Mateřská role tedy u žen umocňuje i jejich znevýhodnění na pracovním trhu. Kombinace těchto faktorů pak činí sladění rodinného s pracovního života ještě náročnější.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Harmonizace práce a rodiny

Plasová (2009) definuje sladřování rolí z pozice rodičů, jako pokus o zajištění určitého stupně fungující a také zároveň přijatelné kombinace placené a neplacené práce. Za placenou práci považuje Plasová pracovní povinnosti v zaměstnání a za neplacenou práci, práci v domácnosti a péči a výchovu závislých osob. Harmonizaci práce a rodiny je také možné popsat jako formu konfliktů rolí, kdy tlaky sfér rodiny a práce jsou v některých ohledech navzájem neslučitelné.

Z pohledů zaměstnavatelů harmonizaci práce a zaměstnání vystihuje tvrzení, že se jedná o označení právních předpisů a postojů zaměstnavatele, které zohledňují požadavky svých zaměstnanců či zaměstnankyň, aby si mohli udržet svoji profesi, eventuálně profesní růst a zároveň se mohli věnovat výchově a péči o děti a svým osobním zájmům (Gender Studies, 2009).

Problém nutnosti harmonizovat práci a rodinu je jedním z nejvýznamnějších zdrojů nerovnosti mezi muži a ženami. Vzhledem k genderovým stereotypům se tento problém dotýká především žen.

Sirovátka (2006) poukazuje na provázanost „vnějších“ a „vnitřních“ faktorů: „Kulturní, strukturální a institucionální faktory působí nejen paralelně, ale navzájem se ovlivňují jako podmínky působení jiných faktorů či adaptace na ně. Například hodnotové preference pro specifické uspořádání vztahu v rodině, uspořádání dělby práce mezi partnery, péče a výchovy dětí, vytváří i specifická očekávání vůči opatření sociálního státu, a tak nepřímo ovlivňují i jeho institucionální uspořádání. Institucionální rámec ovšem zase vytváří určité možnosti k tomu, aby domácnosti mohly realizovat své záměry, pokud jde o účast v zaměstnání a pro způsob zajištění péče o děti a domácích prací. Tím také ovlivňuje reálné chování lidí.“

2.2 Gender, genderové role

„Gender je pojem, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem mužů a žen jsou formovány společností a kulturou. Na rozdíl od pohlaví, které je univerzální kategorií a nemění se podle času či místa působení, gender ukazuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a k mužům je v různých společnostech, v různých obdobích či sociálních skupinách odlišné. Jejich závaznost či determinace není tedy přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami“

(Oakley, 2000). Gender je tedy prostředek poukazující na sociální nerovnosti mezi osobami mužského a ženského pohlaví.

2.3 Trh práce, rodinná politika

Trh práce je také charakteristický odlišným postavením mužů a žen, a to jak v horizontální, tak i vertikální rovině. Ženy mají ztížený vstup do určitých odvětví a taktéž na jisté pracovní pozice, z čehož často plyne mzdové ohodnocení a automatické znevýhodnění na základě předpokládaného plnění rodičovských povinností.

K podpoře harmonizace rodinného a pracovního života v České republice slouží rodinná politika. Za hlavní opatření rodinné politiky ČR související s harmonizací řadíme především dávky, a to příspěvek v mateřství a rodičovský příspěvek, a přístup k institucionální denní péči o děti, tedy jeslím a mateřským školám. K těmto opatřením dále řadíme ochranu rodiče na pracovním trhu před ztrátou původního zaměstnání, tzv. mateřská a rodičovská dovolená. V mém výzkumu se zaměřím na to, jak rodinnou politiku vnímají z hlediska vytiženosti ženy manažerky. Jaká opatření rodinné politiky manažerky využívají a do jaké míry jsou pro ně přínosem a do jaké míry bariérou.

2.4 Postavení a charakteristika žen v segmentu managementu

Dle Robbins a Coulter (2004) je manažer takový člověk, který se věnuje práci s lidmi a zároveň se snaží o koordinaci jejich aktivit tak, aby bylo v závěru dosaženo cílů organizace. Práce žen na manažerských pozicích je velmi psychicky, časově i fyzicky náročná, mnohdy výrazně zasahuje do osobního rodinného života. Mezi pracovní a rodinnou sférou manažerek tak dochází k silnějším tenzím. Pro ženy na manažerských pozicích je velmi obtížné zvládat formální pracovní nároky, jejich sladění s rodinným životem a chodem domácnosti a dále odhalit i neformální pravidla úspěchu, která jsou důležitá z pohledu setrvání v manažerské pozici a kariérního růstu.

Ženy na manažerských pozicích jsou tedy v jisté fázi životního cyklu vystaveny rozhodování jak sladit dvě náročné a důležitá oblasti svého života, tedy rodinné a pracovní sféry. Rolí v rozhodování a řešení tohoto dilematu hrají jak normy a již popisované stereotypy sociálního prostředí, ale především individuální hodnoty každého jedince, jeho přání a preference. Problematikou rozhodování a preferencí jedinců se zabývala britská socioložka

Catherine Hakimová, a to prostřednictvím konceptu „preferenční teorie“. Preferenční teorie se zabývá faktory, které přímo ovlivňují chování žen v jejich rodinném a pracovním životě. Hakimová uvádí, že preference žen nezávisí pouze na vzdělání či sociální a příjmové třídě. S ohledem na teorii preferencí dle Hakimové lze tedy očekávat, že manažerky budou spadat spíše do kategorie žen orientovaných na práci.

2.5 Zaměstnavatel, work life balance, genderová diskriminace

V současné době je styl řízení v českých organizacích nastaven tak, že organizace často do vedoucích pozic upřednostňují svobodné lidi bez závazků nebo muže, kteří mohou v práci trávit hodiny přesčas navíc, na rozdíl od žen, které se musí většinou starat ještě o rodinu a domácnost. Zaměstnavatelé očekávají maximální flexibilitu a ochotu obětovat práci i něco navíc. Zde vyvstává problém skloubení pracovního a osobního života u manažerek. Work-life balance je označován přístup organizace, který pomáhá zaměstnancům nalézt rovnováhu mezi pracovními a mimopracovními povinnostmi a zájmy, a podporuje tak celkovou kvalitu života zaměstnanců a pracovní spokojenost. Stejně tak i koncept family friendly, který bývá součástí konceptu work-life balance. Obecně by měla pro-rodinná opatření snižovat stres plynoucí z konfliktu mezi závazky k práci a závazky k rodině a osobnímu životu, a tím tak zvyšovat spokojenost zaměstnanců s prací. S dalšími bariérami se ženy manažerky mohou setkávat přímo ve svém zaměstnání a to s bariérami z hlediska genderové odlišnosti

3 METODOLOGIE

Cílem této diplomové práce je zodpovědět následující hlavní výzkumnou otázku: „*Co brání harmonizaci rodinného a pracovního života žen pracujících na manažerských pozicích?*“

3.1 Symbolický cíl

Symbolickým cílem práce je upozornit na nevyhovující situaci manažerek v oblasti harmonizace jejich kariéry a osobního života. Nezdár ve sladění obou rolí se může negativně projevit například ve výchově dětí, v partnerském životě, může negativně narušit harmonii celé rodiny a vést k jejímu rozpadu. Vytíženost manažerek a neschopnost harmonizovat se může také projevit na pracovním výkonu, často může ovlivnit práci ostatních zaměstnanců, což v konečném důsledku dopadá na funkci podnikové kultury a může mít tak neblahý vliv na plnění cílů celé organizace.

3.2 Aplikační cíl

Výsledky tohoto výzkumu by měly poskytnout návod, jakým způsobem lze efektivně skloubit práci a rodinu a jakým způsobem je možné zapojit pro-rodinná opatření k usnadnění harmonizace. Získané poznatky využiji k formulaci opatření, které manažerkám pomohou k lepšímu sladění jejich kariéry a osobního a života a také organizacím, na které harmonizační problémy manažerek dopadají.

Na základě hlavní výzkumné otázky byly na základě teoretické části systematicky vyvozeny následující dílčí otázky:

3.3 Dílčí výzkumné otázky

DVO 1: Jaké bariéry vnímají ženy manažerky plynoucí z genderových stereotypů a strukturálních podmínek na trhu práce v ČR?

DVO 2: Jak ženy manažerky vnímají opatření rodinné politiky v oblasti harmonizace? Jak jsou tato opatření manažerkami využívány?

DVO 3: Jak ženy manažerky vnímají nerovnováhu pracovního a rodinného života? Jaké další překážky vnímají v oblasti sladování rodinného a pracovního života?

DVO 4: Jaké bariéry v rámci harmonizace vnímají ženy manažerky ze strany svého zaměstnavatele?

DVO 5: Jaká jsou podle manažerek nejvhodnější opatření ze strany zaměstnavatelů, která by jim napomohla ke snadnějšímu skloubení rodinného a pracovního života?

Následně byla provedena operacionalizace dílčích výzkumných otázek. S ohledem na naplnění výzkumného cíle byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Disman (2002) popisuje kvalitativní výzkum jako nenumerné šetření, jež je interpretací sociální reality. Umožňuje odhalení širšího významu všech sdělovaných informací. Kvalitativní výzkum mi umožnil získat potřebné informace k mému výzkumu. Za velkou výhodou tohoto výzkumu považuji to, že poskytuje dostatečný čas pro respondentky, tak aby se plně otevřely a byly ochotné sdílet svoje názory, zkušenosti a pocity ze zkoumané oblasti. Respondenty jsem pro tento výzkum vybrala na základě metody záměrného výběru. Tato metoda je v rámci kvalitativní výzkumné strategie upřednostňována. Metoda záměrného výběru umožní vybrat

takový případ, který ilustruje nějaký rys nebo proces, jež nás zajímá (Žižlavský, 2003)

3.4 Výzkumný vzorek

Kritériem výběr jsou pro tento výzkum dva aspekty. Prvním kritériem výběru je řídicí manažerská pozice, kterou žena aktuálně zastává (v případě rodičovské či mateřské dovolené zastávala a bude znovu zastávat). Druhým kritériem výzkumu je mateřství ženy. Výzkumu se zúčastnilo celkem 9 respondentek. Sběr dat byl uskutečňován v průběhu července a srpna 2015. Všechny rozhovory jsem pomocí diktafonu zaznamenávala do audio podoby. Etika výzkumu byla vztažena zejména na zaručení anonymity, dále také na možnost odstoupení od rozhovoru. Všechny respondetky byly ujištěny, že poskytnuté informace budou využity pouze pro potřeby předkládané diplomové práce a nebudou poskytnuty žádné třetí osobě.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

4.1 Rozdělení rolí a bariéry plynoucí z generových stereotypů

Bariérou ve sladění pracovního a rodinného života manažerek bývá stále převládající tradiční uspořádání rodin, ovlivněné generovými stereotypy. Manažerky jsou odkázány na to, věnovat více času domácím pracím, což ve finále ovlivňuje efektivní harmonizaci jejich pracovního a rodinného života, participaci partnera v některých případech vnímají spíše jako něco nadstandardního, pomoc ve zvládnání každodenních povinností v rodině. Mohu souhlasit s výrokem Kuchařové a Haberlové (2008), které tvrdí, že rovnoměrnější rozdělení genderových rolí v rodinách může být významným harmonizačním nástrojem pro sladění pracovní a domácí sféry. Co se týče pracovní síly, dotazované manažerky nemají problém s placenou výpomocí v domácnosti. Z výzkumu plyne, že preference manažerek v oblasti harmonizace, vesměs směřují ke kombinaci zapojení partnera, prarodičů a pomocné pracovní síly. Většina rodin se tedy musí spoléhat sama na sebe, což opět inklinuje k náročnějšímu sladění rodinného a pracovního života žen manažerek.

4.2 Využívání rodinné politiky manažerkami.

Z výzkumu vyplynulo, že pro všechny manažerky je velmi důležité zůstat s dítětem doma nejméně půl roku po porodu. Na mateřské dovolené si chtějí manažerky děti alespoň trochu užít. S možností využít mateřské dovolené jsou ze strany státu zcela spokojeny. Z provedeného výzkumu, avšak také vyplývá, že manažerky tíhnou k dřívějšímu návratu na

trh práce. Instituce péče o děti jsou pro manažerky důležité. Avšak postoje respondentek k možnosti zajištění péče o děti v jeslích byly vesměs velmi negativní. K těmto institucím nemají důvěru, vnímají pocit viny, odkládat děti do těchto zařízení a necítí se být dobrými matkami. Spíše jsou využívány soukromé instituce či hlídání v podobě chův. Mateřské školy jsou manažerkami hojně využívány. Avšak reflektují velké rozdíly mezi těmito institucemi. Za harmonizační bariéru považují otevírací dobu těchto institucí, která nevyhovuje náročnější pracovní době manažerek. Často vzniká problém s vyzvedáváním dětí, které musí řešit nejčastěji babičky či ostatní rodinný příslušníci. Mohu tedy v tomto souhlasit s tvrzením Sirovátky (2008), že se ženy manažerky v tomto ohledu nemohou moc spoléhat na pomoc rodinné politiky státu či trhu práce, protože rodinná politika nedisponuje nástroji k podpoře sladění kariéry a rodiny a více inklinuje k tradičnímu rozdělení rolí (např. absence jeslí, otevírací doba mateřských škol). Celkově manažerky hodnotí rodinnou politiku státu spíše negativně.

4.3 Harmonizace pracovního a rodinného života očima manažerek, bariéry plynoucí z preferencí manažerek

Manažerky popisují nerovnováhu jako neúměrné rozdělení času mezi prací, rodinou, domácností a volným časem. Vnímají náročnost svých pozic a propojení obou rolí, manažerek i matek. Shodují se na tom, že náročnost jejich zaměstnání výrazně ovlivňuje jejich rodinný a osobní život. Některé manažerky ani žádný osobní život nevnímají, nezbyvá na něj totiž mnohdy žádný čas. Osobní život často eliminují na úkor toho rodinného. Rodina je pro ně v tomto ohledu prioritou. Dle manažerek je nejdůležitější umět si den správně rozvrhnout a načasovat. Dále manažerky považují za velmi důležitou podporu harmonizace ze strany partnerů a vůbec celé rodiny. Co se týče manažerské pozice, z výzkumu vyplynulo, že ne všechny manažerky byly vždy zaměřeny na kariéru. Co se týče priorit ohledně rodiny a práce, všechny respondentky spadaly do kategorie adaptační (dle Hakimové 2001), kde se priority žen pohybují někde na pomezí rodiny a zaměstnání. Dotazované manažerky se spíše přiklánějí na stranu rodiny, která je pro ně mnohdy důležitější než pracovní sféra. Práce manažerek může a nemusí mít vliv na založení rodiny. Práce může do jisté míry ovlivnit určité načasování založení rodiny, ale zdá se, že neovlivňuje rozhodnutí manažerek mít či nemít děti, to je záležitostí jejich osobních preferencí. Za určitou bariéru harmonizace však považují mateřství žen manažerek. Na ženskou zaměstnanost má přítomnost dítěte v rodině negativní vliv, protože příchod dítěte do rodiny přináší ženám zhoršení postavení na trhu

práce, a to především ve srovnání s relativně příznivou pozicí žen v případě, že nemají děti. (Bartáková, 2008). Jedná se o tzv „mateřskou kariéru“, v níž se reprodukuje genderová nerovnost

4.4 Bariéry ze strany zaměstnavatelů, diskriminace na pracovišti

Shrnu-li všechna zjištění, docházím k závěru, že možnost využívání opatření harmonizace práce a rodiny ze strany zaměstnavatelů významně ovlivňuje rodinný a pracovní život manažerek a přispívá k sladění těchto dvou životních sfér. I přes většinovou spokojenost manažerek jsem se setkala s případy, kde někteří zaměstnavatelé ženám manažerkám ze své iniciativy stále žádná flexibilní opatření v rámci harmonizace práce a rodiny nenabízejí. Pokud manažerkám nějaká opatření nabízí, jde o opatření vyplývající z pracovní pozice nebo se jedná o motivační benefity. Manažerky, které nemohou využívat žádné pro-rodinné opatření, pociťují větší problém v oblasti harmonizace práce a rodiny. Manažerky s malými dětmi velice uvítaly firemní koutky či firemní školky pro děti, což souvisí s nedostatečným institucionálním zajištěním péče o děti do tří let. Firemní školky zahrnuje Mahovcová (2008) do široké škály aktivit, jež jsou ideální pro kombinaci pracovního a rodinného života.

Za další významné bariéry ze strany zaměstnavatelů uváděly respondentky: dlouhou pracovní dobu, vysoký pracovní nátlak, nedostatečný počet dnů dovolené pro často potřebný odpočinek či více času pro rodinu. Bariéry vnímají i ženy na rodičovské a mateřské dovolené. Vnímají především ztrátu kvalifikace, nedostatečný přehled o vývoji ve společnosti. V tomto období by uvítaly účastnit se alespoň informativních schůzek se zaměstnavateli či informovanost v podobě podrobných reportů o aktuálním vývoji, což by jim ulehčilo následný návrat na stejnou pozici. Diskriminaci na pracovišti manažery pociťují v nespravedlivém platovém ohodnocení v porovnání s mužskými kolegy. I v rámci harmonizace práce a rodinného života ženy manažerky vnímají, že jsou znevýhodněny oproti mužským kolegům.

5 ZÁVĚR

V dané práci jsem se zaměřila na zodpovězení hlavní výzkumné otázky ohledně překážek, které brání ženám v jednodušší harmonizaci kariéry a rodinného života. Dotazované manažerky vnímaly harmonizační problémy, se kterými se potýkaly odlišným způsobem a každá se s nimi také jinak vyrovnávala. S většími harmonizačními problémy se potýkaly manažerky s menšími dětmi. Manažerky poukazovaly hned na několik typů bariér, které jsem rozdělila do tří oruhů. Jednak se jednalo o bariéry na strukturální a institucionální úrovni, dále bariéry individuální plynoucí z preferencí manažerek a bariéry ze strany zaměstnavatelů.

Co se týče rozdělení rolí v rodinách manažerek, stále se často jedná spíše o tradiční model, kde ženy vykonávají více domácích prací v rodině a více času věnují výchově a péči o dítě než jejich partneři. Což považují za první harmonizační bariéru. Často toto rozdělení není spravedlivé. Za ideální manažerky považují rovnoměrnější rozdělení rolí, které se jim často nedaří z hlediska náročnosti zaměstnání jejich partnerů realizovat. V oblasti harmonizace práce s péčí o dítě je pomoc manželů důležitá, avšak mnohdy nedostatečná. Za další bariéru považují ženy nedostatek pomoci ze strany rodinných příslušníků. Často ženy uváděly, že se musejí spoléhat spíše samy na sebe a na své partnery. Co se týče pomoci v domácnosti, tedy úklidu domácnosti, většina komunikačních partnerek uvedla, že využívá placené pomocné síly, kterou si díky svým platovým možnostem mohou dovolit.

Určitě bariéry spatřovaly ženy manažerky i v zajištění péče o děti. Kladně hodnotily institucionální pomoc formou mateřské a rodičovské dovolené. Bariéry spíše spatřují v následujícím institucionálním opatření pro malé děti. Největší bariéru spatřují v zajištění péče ve státních jeslích. Těmto institucím ženy manažerky převážně nedůvěřují, často uváděly, že by dítě do takového zařízení nikdy nedaly. Problémem byla nedůvěra v tyto instituce. Manažerky, které těmto institucím důvěřují a chtěly by těchto zařízení využívat, uváděly jako bariéru nedostatečné množství těchto zařízení v místě jejich bydliště. Co se týče institucí pro děti předškolního věku, většina manažerek tyto instituce využívala nebo plánují využít. Bariéry vnímají v dostupnosti vhodného předškolního zařízení. Problematická se jeví především provozní doba a nedostatečná kapacita předškolních zařízení. Bariérou se také jeví velké rozdíly těchto zařízení. Instituce péče o děti jsou pro manažerky tedy velmi důležité. Pokud nenajdou vhodné zařízení, které by jim vyhovovalo, jsou manažerky ochotné využívat i soukromých institucí. Rodinnou politiku hodnotily manažerky spíše negativně. V oblasti harmonizace ze strany státu vnímám velké mezery, jakožto bariéry pro tuto cílovou skupinu žen.

Co se týče priorit ohledně rodiny a práce, všechny dotazované respondentky spadaly do kategorie adaptační. Tedy nejsou zaměřeny pouze na rodinu či pouze na práci. Pro tyto ženy je práce i rodina mnohdy na podobné úrovni. Manažerky se snaží skloubit rodinu i práci co nejefektivněji, což je pro mě mnohdy velmi obtížné. Náročné pozice a vidina kariérního postupu často ovlivňují jejich rozhodování ohledně mateřství. Z výzkumu vyplynulo, že kariéra často ovlivňuje rozhodování manažerek o tom, kdy si pořídí první dítě. Můžeme tedy říci, že kariéra je mnohdy bariérou mateřství. Naopak jakmile se manažerky rozhodnou dítě mít, stává se pro ně určitým typem bariéry právě dítě. Z výzkumu vyplynulo, že děti a rodina jsou pro manažerky téměř vždy prioritou. Po narození dítěte musí manažerky z pracovního

trhu na nějaký čas odejít, ve většině případů se jednalo o minimální dobu a ženy se opět navrací na pracovní trh. V této etapě života často ženy upřednostňují rodinu, zpátky na pracovní trh se vrací spíše formou částečného úvazku nebo se vrací na pozice nižší než před mateřskou či rodičovskou dovolenou.

Z provedeného kvalitativního výzkumu dále vyplývá, že dostupnost a využívání harmonizačních opatření v organizaci do jisté míry ovlivňuje pracovní i rodinný život manažerek. Manažerkám se daří sladit pracovní a rodinný život obtížněji díky náročnosti jejich pozic. Míra harmonizace obou sfér závisí na mnoha faktorech, kdy podle manažerek je důležitá vstřícnost zaměstnavatele. Téměř všechny manažerky se setkaly s tím, že se jim nadřazený snažil vyjít vstříc a harmonizované spolupráci napomáhal.

Přístup zaměstnavatele tedy ohodnotila více než polovina dotazovaných respondentek spíše jako vstřícný. Co se týká bariér ze strany zaměstnavatelů, ukázalo se, že pro-rodině neorientovaní zaměstnavatelé se zdají být největší harmonizační bariérou v životě žen manažerek. Jako významné bariéry ze strany zaměstnavatelů uváděly respondentky dlouhou pracovní dobu, vysoký pracovní nátlak a nedostatečně dlouhou dovolenou. Za další bariéru považují manažerky nedostatečné opatření ze strany zaměstnavatelů v péči o menší děti. Organizace stále velmi zřídka nabízejí harmonizační opatření typu, firemní školky, rodinné koutky či různé příspěvky na tyto soukromé instituce. Co se týče návratu manažerek po mateřské a rodičovské dovolené, zaměstnavatelé nabízejí možnost vrátit se zpět do společnosti formou částečného úvazku. Bariérou jsou pak mnohdy finančně nepřijatelné podmínky. Určité bariéry vnímají i ženy na rodičovské a na mateřské dovolené. V tomto období často ztrácí přehled o aktualitách ve společnosti a vývoji společnosti, v neposlední řadě uvádějí jako bariéru ztrátu kvalifikace v tomto období.

Aplikačním cílem je navržení konkrétních intervencí, které by mohly napomoci při řešení této problematiky. Z mnou provedeného výzkumu žen na manažerských pozicích vyplývá, že nelze sestavit nějaký univerzální návod, jak skloubit práci a rodinu, protože každá žena má jiné vnitřní hodnoty, očekávání od života a postoj k práci i rodině. Manažerkám nejvíce šlo o rodinné zázemí, partnerovu podporu, státní podporu a vstřícnost zaměstnavatelů. Dalo by se jistě upozornit na fakt, že partneři mají v životě úspěšných žen svou roli, a to roli podpůrnou, kdy se žena může na svého partnera v rámci harmonizace spolehnout. Navrhované intervence bych však chtěla zaměřit hlavně do dvou směrů, a to na samotné organizace (zaměstnavatele) a na státní orgány. Co se týče státních intervencí, státní orgány by se měly zaměřit na zkvalitnění péče pro děti do tří let. Ženy manažerky nejsou spokojeny se službami a péčí o malé děti a institucím v tomto směru spíše nedůvěřují. Dále by ženy

manažerky uvítaly flexibilnější otevírací dobu mateřských škol, která často nevyhovuje jejich pracovní době. Zaměstnavatelům doporučuji, aby blíže přistupovali k problematice harmonizace práce a rodiny. Více se zaměřili na pomoc harmonizace rodinného a pracovního života manažerek s malými dětmi a doplňovali tak nevyhovující podmínky ze strany pomoci státu. Manažerky by nejvíce v rámci harmonizace ocenily podporu v péči o děti, pomocí firemních koutků, školek, či příspěvků na tyto soukromé instituce. Zaměstnavatel by neměl opomínat ani manažerky na mateřské a rodičovské dovolené. Pružná pracovní doba, sick days, práce z domu i delší doba dovolené se jeví jako velmi příznivé nástroje pro cílovou skupinu žen manažerek. Tento aktivní přístup zaměstnavatelů by měl být především více podpořen státem. Symbolický cíl byl naplněn vypracováním této diplomové práce.

6 LITERATURA KE STATI

DISMAN, M., 2002. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum.

GENDER STUDIES. 2009. Zákon je na Vaší straně: na sladování osobního a pracovního života máte právo. [online]. [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://www.rovneprilezitosti.cz/oldweb/poradenstvi.php?article=449>

KUCHAŘOVÁ, V., HABERLOVÁ, V. 2008. Rodina a zaměstnání v průběhu životního cyklu. In Sirovátka T., Hora, O. (eds.) Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti. Boskovice/Brno: František Šalé – Albert.

MACHOVCOVÁ, K. Ed.. 2008. Sladování práce a rodiny: možnosti a perspektivy pro zaměstnavatele – zpráva kvalitativního šetření.

MOŽNÝ, I. 2002. Sociologie rodiny. Praha: Slon.

OAKLEY, A., 2000. Pohlaví, gender a společnost. Praha: Portál.

SIROVÁTKA, T. 2006. Rodina, zaměstnání a sociální politika. Brno: Albert.

PLASOVÁ, B. 2009. Harmonizace práce a rodiny a role zaměstnavatelů? Teoretická východiska. Sociální práce/Sociálna práca, Brno.

ŽIŽLAVSKÝ, M., 2003. Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita.

