

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie  
Obor Andragogika – Kulturní antropologie

# **Strategie žen pracujících v mužském pracovním kolektivu**

**Diplomová práce**

**Autor:** Bc. Lucie Macounová  
**Vedoucí práce:** Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla v ní veškerou literaturu, z které jsem při psaní práce čerpala.

V Olomouci, dne 18.3.2015

.....

Lucie Macounová

## **Poděkování**

Děkuji svým respondentkám za jejich ochotu a čas, který mi věnovaly, a díky nim tak práce mohla vzniknout. Dále děkuji svému vedoucímu diplomové práce Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za odborné vedení, cenné rady a trpělivost, se kterou se mi věnoval v průběhu zpracování této diplomové práce.

A nakonec mnohokrát děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu v průběhu celého mého studia a zpracování mé diplomové práce.

## ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na strategie fungování žen v převážně mužském pracovním kolektivu s ohledem na jejich postavení v zaměstnání. Práce vychází ze sekundární literatury a z analýzy dat získaných kvalitativním výzkumem. Práce zachycuje názory žen v konkrétní organizaci týkající se práce a celkového fungování v mužském pracovním kolektivu. Témata, jež v práci zazní, se budou týkat vztahů na pracovišti, vztahu práce a rodiny a pracovní dráhy žen.

Práce si klade za cíl odhalit specifika postojů žen pracujících v mužském pracovním kolektivu, přesněji ve firmě charakteristické nerovným zastoupením mužů a žen, kdy se jedná o zřetelnou převahu mužů nad ženami, a strategie fungování žen v mužském kolektivu. Práce vyhodnocuje situaci prosazení se žen v dané firmě na základě dat získaných kvalitativním výzkumem. Výzkum umožňuje získat pohled na celou řadu skutečností, jež je ovlivněna genderovou konstrukcí mužských a ženských rolí.

Klíčová slova: gender na trhu práce, kariéra, rodina, rovné příležitosti

## ANOTATION

This thesis is focusing on strategy of functioning of women within mainly men working group with regard to women position in employment. The thesis proceeds from secondary bibliography and by analyzing data obtained by qualified research. This thesis intercepts point of view of women in particular organization regarding the work and cooperation within men working group. Topics, included in this thesis, will concern of the relationships in workplace, relationship between work, family and career of women.

This thesis aims to reveal particularity of the attitude of women working within a men working group, more precisely in a firm characterized by unequal representation of men and women, where it's obviously superiority in numbers of men above women, strategy of functioning of women within mainly men working group. This thesis evaluates the situation of assertion of women in particular firm on the base of data obtained by qualified research. The research enables gain the view on many facts which is influenced the gender theory of men and women role.

Key words: gender in the labour market, career, family, equal treatment

# Obsah

Úvod.....	7
1 Gender .....	9
2 Gender na trhu práce .....	12
3 Metodika výzkumu .....	14
3.1 Design kvalitativního výzkumu .....	15
3.2 Vstup do terénu .....	16
3.3 Charakteristika zkoumaného vzorku .....	16
3.4 Triangulace .....	18
4 Gender v organizacích .....	19
5 Firemní kultura .....	25
5.1 Charakter organizace .....	28
5.2 Vztahy na pracovišti .....	29
5.2.1 Vztahy žen s muži .....	31
5.2.2 Vztahy žen se ženami .....	35
5.2.3 Individualismus versus kolektivismus .....	37
5.3 Sexualita.....	40
6 Vedení.....	43
6.1 Transformační styl vedení .....	45
6.2 Transakční styl vedení .....	46
7 Profesní dráha žen .....	54
7.1 Konflikt rolí .....	61
8 Práce versus rodina.....	65
9 Rovné příležitosti.....	71
Závěr .....	76
Referenční seznam .....	82
Příloha.....	85

## Úvod

Inspirací pro psaní práce jsem měla mnoho. Jednou z mých prvních inspirátorů mi byla Markéta Nováková, která otevřela v knize *Kurikulum andragogiky* téma zabývající se vztahem andragogiky a genderu. V této knize vznesla otázku, zda by měl lidský kapitál andragoga obsahovat také genderovou dimenzi.<sup>1</sup>

Během své pracovní stáže, která se uskutečnila v organizaci, kde je lidský kapitál tvořen především muži, jsem se poté rozhodla, inspirovaná Novákovou a jejím vztahem andragogiky a genderu, zkoumat na základě Hofstedeho kulturní dimenze feminity vs. maskulinity danou organizační kulturu. Andragogika umožňuje chápat probíhající transformační procesy v procesu probíhajícího se začleňování žen na trh práce. Diplomová práce se tak zaměřuje na optimalizaci lidského kapitálu.

Genderová otázka je trvalým a dlouhodobým problémem a přes veškeré snahy zůstávají ve společnostech některé stereotypy, týkající se rozdílného přístupu v závislosti na pohlaví. Tyto stereotypy jsou markantní především na trhu práce. Obecně lze říci, že muži mají stále výhodnější postavení a snazší uplatnění na pracovním trhu než ženy.

Pro život velké části žen se práce stala stejně důležitou životní hodnotou jako pro muže a v důsledku toho dochází ke střetu s genderovými stereotypy, které byly touto změnou ovlivněny jen nepatrně. Dle Hrdličkové je u nás v České republice pro pracovní trh příznačné lpění na genderových stereotypech, které nepříznivě ovlivňují pozice žen a mužů na trhu práce. Ženská pracovní síla bývá a priori spojována s menší kompetentností a výkonností v porovnání s muži, méně stabilní a málo perspektivní, a to bez ohledu na skutečné chování žen a jeho výsledky. V neprospěch žen na pracovním trhu uvádí Hrdličková orientaci na mužské a ženské obory, horší či méně výhodné pracovní příležitosti, nižší prestiž profesí, nižší výděly žen, těžší podmínky žen při nástupu do práce, menší možnosti odborného a kariérového růstu,

---

<sup>1</sup> NOVÁKOVÁ, M. Andragogika a gender: Měl by lidský kapitál andragoga obsahovat také genderovou dimenzi. In: *Kurikulum andragogiky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003, s. 105.

obtížnější dosahování řídicích a rozhodovacích pozic.<sup>2</sup> Práce se, ať už přímo nebo nepřímo, na jednotlivé aspekty hrající v neprospěch žen zaměří.

Pracovní oblast je společností i dnes vnímána především jako oblast, která je dominantou mužů. Podíl na této skutečnosti má fakt, že pracovní prostředí bylo po dlouhou dobu místem, které je výhradně určeno mužům, zatímco ženy se realizovaly v prostředí rodinném. I přes skutečnost, že je tato tradice již překonána, v pracovním prostředí je stále zřetelná, jelikož nadále zůstává uzpůsobeno především pro muže. Práce se proto bude zabývat otázkou, jak se ženy v prostředí, které je uzpůsobeno mužům, mohou prosadit a prosazují se a jaké rozdíly v chování a postojích mužů a žen spatřují. Práce se zaměří také na otázku, jak tyto rozdíly ovlivňují ženy při fungování v zaměstnání a jaké strategie pro toto fungování ženy v organizaci, která náleží v převážné míře právě mužům, volí.

Oblast pracovního a organizačního života byla utvářena v souladu s hodnotami odpovídajícími maskulinnímu modelu chování. Feminismus kritizoval, v souvislosti s organizacemi, organizační hierarchie a byrokratické postupy jako mužské, kdy vedoucí postavení v organizacích je monopolizováno muži a ženy jsou z těchto pozic moci a vlivu vyloučeny. Feministické výzkumy poukazovaly na skutečnost, že organizace jsou genderově sociálními konstrukcemi a že genderově neutrální organizace je jen ideálem.<sup>3</sup> Acker uvádí, že v roce 1990 se uznává, že maskulinita a feminita jsou kategoriemi, které se podílí na utváření genderovanosti nároků práce a genderované hierarchie.<sup>4</sup>

Diplomová práce se zaměřuje na strategie fungování žen v převážně mužském pracovním kolektivu. Cílem výzkumu práce je odhalit specifika postojů žen pracujících v mužském pracovním kolektivu – přesněji ve firmě charakteristické nerovným zastoupením mužů a žen, kdy se jedná o zřetelnou převahu mužů nad ženami, a strategie fungování žen v mužském kolektivu, kdy bude brána v potaz profesní dráha žen, vztahy na pracovišti a vztah rodiny a práce.

---

<sup>2</sup> HRDLIČKOVÁ, A. *Úvod do gender studies*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. s. 57.

<sup>3</sup> NAGL-DOCEKAL, H. *Feministická filozofie: výsledky, problémy, perspektivy*. Praha: SLON, 2007, s. 16-18.

<sup>4</sup> ACKER, J. Gender and Organizations. In: *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Springer, 2006, s. 177-194.



# 1 Gender

Genderová otázka je trvalým a dlouhodobým problémem a přes veškeré snahy zůstávají ve společnostech některé stereotypy, týkající se rozdílného přístupu v závislosti na pohlaví. Tyto stereotypy jsou markantní především na trhu práce. Obecně lze říci, že muži mají stále výhodnější postavení a snazší uplatnění na pracovním trhu než ženy. Pojmy muž a žena jsou vykládány jako univerzální pojmy mající obecně platný význam a zároveň jako pojmy vzájemně se vylučující, které jsou v protikladu, vzájemně se doplňují a tvoří celek.

Gender se dle Oakley týká kultury – sociálního rozlišení maskulinity a feminity. Oakley dodává, že zda je člověk biologicky mužem či ženou lze rozhodnout na základě příslušnosti pohlaví a vzhledu, tedy na základě fyzických znaků, kdežto rozhodnout, zda je člověk mužem či ženou z pohledu genderu je obtížné, jelikož je gender utvářen kulturou a mění se v závislosti na čase a prostoru. Pohlaví je tedy stálé, nikoli však gender. Ten je proměnlivý.<sup>5</sup>

Jedná-li se ale o socio-kulturní úhel pohledu, jsou zde procesem socializace osvojovány kulturní vzorce feminity a maskulinity a na základě tohoto osvojení kulturních vzorců se stáváme muži nebo ženami. „*Feminita a maskulinita jsou stěžejní kategorie pro porozumění sobě a druhým, jsou interpretačním rámcem, kterému se učíme nejdříve ze všech sociálních kategorií na základě biologického pohlaví.*“<sup>6</sup> Jedná se tak o všestranný proces, jenž je podmíněn současně vnitřními i vnějšími faktory a který zásadně ovlivňuje volbu, možnosti a omezení v průběhu celého života jedince.

„*Každá společnost má určité principy, podle nichž dělí činnosti na vhodné pro muže a vhodné pro ženy. Tyto principy se však od jedné kultury ke druhé velmi liší a rozhodně nedokládají obecné tvrzení, že jejich podobu a obsah nevyhnutelně diktuje biologie*“<sup>7</sup> Členové dané společnosti potom vnímají rozdíly mezi oběma kategoriemi jako zásadní a trvale platné. Jsou viditelně podporovány dělbou práce na mužskou a ženskou a dále kladením důrazu na odlišné postoje a způsoby chování mužů a žen, které představují významné rysy sociálního uspořádání. V různých kulturách je možné

---

<sup>5</sup> OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000. s. 121.

<sup>6</sup> WYROBKOVÁ A. Genderový vývoj: Nejvýznamnější teorie a výzkum. *Československá Psychologie*, 2007, roč. 51, č. 2. s. 141-142.

<sup>7</sup> OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000, s. 99.

vedle sebe najít stejnou biologickou distinkci mezi mužem a ženou v různých variantách genderových rolí.

Hrdličková definuje gender následovně: „*Gender je sociální konstrukt, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností. Gender se vztahuje k sociálním a kulturním rozdílům a k těm vztahům mezi ženami a muži, které jsou získané, měnitelné v čase a široce se liší uvnitř jednotlivých kultur i mezi nimi.*“<sup>8</sup>

Maskulinita a feminita se stávají genderovými projekty v životě jednotlivců, ale neodkazují na rysy nebo specifické druhy lidí. Gender je sociální konstrukcí. Na základě řady výzkumů vnímá laická veřejnost několik odlišných složek v pojetí maskulinity a feminity. Z výzkumů, které se touto problematikou zabývaly, vyplynulo, že maskulinitu a feminitu definujeme na základě lidského vzhledu, neverbálních projevů, sociálních rolí, zaměstnání, osobnostních a biologických znaků. V očích veřejnosti je tak gender udržován stereotypními názory a sociálními okolnostmi.

Sociolog Merton zavedl k vyjádření této myšlenky sebenaplnující proroctví. Výzkumy zaměřené na toto sebenaplnující proroctví poukazují na skutečnost, že se všichni lidé v okamžiku, kdy se genderové stereotypy objeví, začnou chovat tak, aby se staly pravdivými. Jakmile se stereotypy týkající se genderu jednou objeví, ovlivňují chování předvídatelným způsobem. Nejdříve fungují jako standardy, které řídí lidské jednání, poté je toto genderově stereotypní chování podporováno lidmi u ostatních. Sociální faktory, které vedou muže a ženy k tomu, že se chovají odlišně, jsou faktory zahrnující omezení pohlavní role, rozdíly ve statusu mezi muži a ženami a patriarchální sociální struktury.<sup>9</sup>

Předpoklady vztahující se k genderu jsou přijímány za obecně platné, normální a zakládají rozdílný přístup k mužům a ženám. Lidé pak často podléhají tzv. genderovým stereotypům. „*Genderové stereotypy jsou zjednodušující souhrnné popisy a pravidla určená pro chování, jednání, prezentování se apod. ženám a mužům. Jedná se ovšem často o předsudky či mylné představy o „správném“ či „přirozeném“ chování a obecném posuzování jedinců na základě jejich příslušnosti k určitému pohlaví*

---

<sup>8</sup> HRDLIČKOVÁ, A. *Úvod do gender studies*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007, s. 8.

<sup>9</sup> LIPPA, R. A. *Pohlaví: příroda a výchova*. Praha: Academia, 2009. s. 102-165.

*bez hlubší specifikace, co je těmto jedincům vrozené a co získali výchovou, jaké jsou jejich individuální vlastnosti, schopnosti, názory, představy o životě apod.“<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> HRDLIČKOVÁ, A. *Úvod do gender studies*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007, s. 11.

## 2 Gender na trhu práce

Člověk mimo rodinné prostředí stráví v pracovním prostředí většinu svého času. Pracovní prostředí je prostoupeno celou řadou stereotypů spojených s postavením mužů a žen a jejich genderovými rolemi. Pracovní prostředí je místem, kde je genderová rozdílnost zřetelná a v celé řadě oblastí udržovaná.

Pracovní oblast je společností i dnes vnímána především jako oblast, která je dominantou mužů. Podíl na této skutečnosti má fakt, že pracovní prostředí bylo po dlouhou dobu místem, které je výhradně určeno mužům, zatímco ženy se realizovaly v prostředí rodinném. I přes skutečnost, že je tato tradice již překonána, v pracovním prostředí je stále zřetelná, jelikož nadále zůstává uzpůsobeno především pro muže. Práce se proto bude zabývat otázkou, jak se ženy v prostředí, které je uzpůsobeno mužům, mohou prosadit a prosazují se a jaké rozdíly v chování a postojích mužů a žen spatřují. Práce se zaměří také na otázku, jak tyto rozdíly ovlivňují ženy při fungování v zaměstnání a jaké strategie pro toto fungování ženy v organizaci, která náleží v převážné míře právě mužům, volí.

V dnešní společnosti se objevuje mýtus, že muži jsou rozhodující ekonomickou a politickou silou, zatímco ženám připadá výchova dětí a vytváření sociálního zázemí. Mužům bývají automaticky připisovány vlastnosti spojené s dominancí a sebeprosazením a ženy s citlivostí s interpersonálními vztahy. Tyto charakteristické vlastnosti jsou patrné například z výsledků výzkumů Deaux a LaFrance<sup>11</sup>. Dalšími vlastnostmi, které muže charakterizují, jsou aktivita, dominance, síla, racionalita a rozhodnost. Ženy u nás bývají charakterizovány jako příslušnice něžného pohlaví. Tyto charakteristiky jsou odvozené na základě vrozeného pudu mateřství a pečovatelsví, emotivního založení psychiky a slabší tělesné schránky. Ženám jsou tak připisovány vlastnosti spojené s mateřstvím a péčí. Ve výčtu těchto vlastností lze jmenovat pasivitu, podřízenost, emotivnost a empatii.<sup>12</sup> „*Maskulinita byla definována například racionalitou, analytickými schopnostmi, orientací na úspěch, řešení problémů, nezávislostí, soběstačností a vynalézavostí. Feminita, na druhé straně byla*

---

<sup>11</sup> DEAUX, K. M., LaFRANCE, M. Gender. In: *The handbook of social psychology*. New York: The McGraw-Hill companies, 1998, s. 788-830.

<sup>12</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004, s. 11-12.

*definována vnímavostí, starostlivostí, empatií, intuicí, emocionalitou, podporou a submisivitou.*<sup>13</sup>

Rozlišování podle genderu v industriální společnosti přetrvává dle Oakley proto, že feminitě a maskulinitě je stále připisován velký význam. A rozdíl mezi muži a ženami je lidmi pokládán ve společenském životě za nezbytný.<sup>14</sup> „*V naší společnosti jsou mužské a ženské role ovlivněny řadou předsudků a stereotypů, které mužům zajišťují výraznou mocenskou převahu v rozhodujících oblastech společenského, zejména hospodářského a politického života.*“<sup>15</sup> Na základě přisuzování jednotlivých aktivit, chování a úkolů mužům nebo ženám jsou odvozeny genderové role. „*Genderové role představují souhrn očekávaných jednání, způsobů jednání a chování, kterými se projevujeme jako muži a ženy (...) Jde o soubor určitých pravidel, které předepisují určité typy chování pouze ženám a jiné pouze mužům.*“<sup>16</sup>

Skutečnost, že zaměstnavatelé mimo jiné stále trvají na tom, že rozdíly v temperamentu předurčují muže a ženy k rozdílným pracovním rolím, zajišťuje do budoucna dvě věci: diferenciaci pracovních míst podle genderu přetrvá a zároveň dojde k posílení přesvědčení o existujících vrozených pohlavních rozdílech v temperamentu mužů a žen. Diferenciaci pracovních rolí podle genderu je obecně stálá. Některé věci jsou málo pružné a ani politické akce to nemění – patří sem i například přístup zaměstnavatelů k práci.<sup>17</sup> Rozdělení genderových rolí je spojováno s obrovským tlakem. Oakley varuje: „*Pokud je naše společnost organizována na základě rozdílů mezi mužem a ženou spíše než na základě jejich podobnosti, budou se tyto rozdíly jako dva extrémy maskulinity a feminity stále znovu objevovat, a tak budou potvrzovat víru, že pramení z biologické podstaty.*“<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> ALVESSON, M., BILLING, Y. D. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*. 1992, roč. 13, č. 1, s. 7.

<sup>14</sup> OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000, s. 150.

<sup>15</sup> KRÍŽKOVÁ, A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004, s. 30.

<sup>16</sup> HRDLIČKOVÁ, A. *Úvod do gender studies*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007, s. 9.

<sup>17</sup> OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000, s. 153.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 158.

### 3 Metodika výzkumu

Diplomová práce se zaměřuje na strategie fungování žen v převážně mužském pracovním kolektivu s přihlédnutím k jejich postavení v zaměstnání. Práce je empirickou výzkumnou studií, která zachycuje názory žen v konkrétní organizaci týkající se jejich profesní dráhy s ohledem na proměnné, které mohou mít na kariéru žen značný vliv. Těmito proměnnými u žen jsou rodina, povaha práce a styl vedení v dané organizaci. Témata, jež v práci zazní, se tak budou týkat vztahu práce a rodiny, pracovní dráhy žen a vztahů na pracovišti. Práce se vzhledem k povaze firmy nepřímo zaměří na problematiku rovných příležitostí mužů a žen a bude se diskutovat jejich pohled a názor na možnosti prosazení se v daném pracovním prostředí.

Výzkumným problémem je uplatnění se žen v kolektivu, který je výhradně tvořen muži ve vztahu k profesní dráze žen, sladění profesního života s osobním a vztahy na pracovišti s důrazem na ztotožňování se s vedoucími styly svých nadřízených.

Práce si klade za cíl odhalit specifika postojů žen pracujících v mužském pracovním kolektivu – přesněji ve firmě charakteristické nerovným zastoupením mužů a žen, kdy se jedná o zřetelnou převahu mužů nad ženami, a strategie fungování žen v mužském kolektivu, kdy bude brána v potaz profesní dráha žen, vztahy na pracovišti a vztah rodiny a práce.

Studie vyhodnocuje situaci prosazení se žen v dané firmě na základě dat získaných kvalitativním výzkumem. Výzkum umožňuje získat pohled na celou řadu skutečností, jež je ovlivněna genderovou konstrukcí mužských a ženských rolí. Výzkumná otázka diplomové práce zní, ***Jaké strategie volí ženy pro fungování a uplatnění se při práci v mužském kolektivu?***

Výsledky mohou přinést relativně detailní poznání pohledu žen na jejich pracovní dráhu při nutnosti prosadit se v mužském pracovním kolektivu a případné bariéry, které převaha mužů v organizaci může pro ženy představovat.

Inspirací pro volbu tématu mi byl, jak již výše zaznělo, Geert Hofstede. Hofstede mě inspiroval jeho knihou *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi*

*kulturami a její důležitost pro přežití*, ve které identifikoval dimenze kultury na základě svých empirických výzkumů ve společnostech IBM. Tyto kulturní dimenze, na jejichž základě kultury fungují, rozdělil na:

- individualismus vs. kolektivismus,
- vzdálenost moci,
- maskulinitu vs. feminitu,
- vyhýbání se nejistotě
- a dlouhodobou vs. krátkodobou orientaci ve světě.

Příčemž tyto čtyři univerzální kulturní dimenze se objevují na úrovni národní, regionální, komunální, organizační a také třídní kultury. S ohledem na mou pracovní stáž, která se uskutečnila v organizaci, kde lidský kapitál je tvořen především muži, jsem se rozhodla na základě Hofstedeho kulturní dimenze feminity vs. maskulinity zkoumat danou organizační kulturu.

### 3.1 Design kvalitativního výzkumu

Jádrem předkládané práce je empirické kvalitativní šetření. Pro svou práci jsem si zvolila kvalitativní metodu sběru dat. Důvodem, proč jsem si zvolila právě kvalitativní výzkum, je skutečnost, že se jedná o metodu vhodnou pro získání neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme. Metodu, která umožňuje hlubší porozumění zkoumanému jevu. Kvalitativní metoda také umožňuje získat o zkoumaném jevu informace kvantitativním výzkumem obtížně podchyitelné.

Rámcovým designem výzkumu je zakotvená teorie, která představuje sadu induktivních postupů systematicky na sebe navazujících, pro vedení kvalitativního výzkumu. Závěrem těchto postupů je vytvoření teorie. „*Je to teorie induktivně odvozená ze zkoumaného jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatím ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů.*“<sup>19</sup> Jako technika sběru dat byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Důvodem zvolení polostrukturovaného rozhovoru je jeho přednost udržet zaměření rozhovoru a zároveň uplatnit respondentovi vlastní

---

<sup>19</sup> STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie* Boskovice: Albert, 1999, s. 14.

perspektivy a zkušenosti. Vzhledem k jisté míře strukturovanosti rozhovoru je předností také usnadnění srovnávání rozhovorů jednotlivých respondentů.<sup>20</sup> Pořízené rozhovory byly nahrávány na diktafon a později přepsány. Polostrukturované rozhovory se svým zaměřením týkaly profesní dráhy žen, vztahů práce a rodiny a vedoucími styly nadřízených mužů. Kvalitativní metodologie mi umožní popsat výzkumný problém hloubkově a detailně a umožní mi porozumět významům, které ženy připisují práci v mužském pracovním kolektivu.

### 3.2 Vstup do terénu

Kvalitativní výzkum je naturalistický, což znamená, že se „do značné míry odehrává v prostředí, v němž se zkoumané fenomény reálně vyskytují.“<sup>21</sup> Jak už zaznělo, jedním z podnětů pro psaní diplomové práce byla stáž ve zkoumané organizaci. Vstup do terénu mi byl usnadněn právě prostřednictvím této pracovní stáže. Během pracovní stáže jsem tak měla možnost se v organizaci pohybovat bez vykonávání zjevné výzkumné činnosti, poznat kulturu prostředí a navázat vztahy se členy zkoumané skupiny. Navázání vztahu s respondenty je pro kvalitativní výzkum důležité, neboť „míra důvěry a otevřenosti zkoumaných aktérů vůči výzkumníkovi velmi silně ovlivňuje kvalitu získaných dat.“<sup>22</sup> Vzhledem k předpokladu, že respondentky nebudou chtít poskytovat rozhovory v organizaci, ale ve svém přirozeném prostředí, či prostředí mimo organizaci, byla ženám nabídnuta možnost uskutečnit výzkum mimo toto pracovní prostředí. Ženy ale byly k realizaci rozhovorů naopak přístupnější v pracovní době, všechny uskutečněné rozhovory proto probíhaly v prostředí organizace. Jsem si vědoma, že se nejedná o korektní postup, jelikož pracovní prostředí člověka ovlivňuje, ale ukázalo se, že tahle bariéra byla překonána.

### 3.3 Charakteristika zkoumaného vzorku

Analýza, kterou má práce nabízí, vychází z vyčerpávajícího vzorku žen pracujících v organizaci, jejíž charakter práce je technicky zaměřen. Technické zaměření organizace se promítá do rozložení mužů a žen v organizaci, která je tvořena převážně muži. Poměr žen k mužům v organizaci je 21:196.

---

<sup>20</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 174.

<sup>21</sup> ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014, s. 76.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 77.



Polostrukturované rozhovory probíhaly v průběhu měsíce ledna a února 2015. Z celkového počtu 21 žen v organizaci se uskutečnilo 14 polostrukturovaných rozhovorů. Vyčerpávající vzorek byl využit i přes skutečnost, že se výzkumný vzorek nasytil při počtu 8 uskutečněných rozhovorů. Vyselektovány z rozhovorů byly ženy, které do organizace nastoupily nedávno a vztahovala se na ně ještě zkušební doba. Důvodem neoslovení těchto žen je předpoklad, že ženy ještě nestačily proniknout do chodu organizace natolik, aby si na něj mohly utvořit vlastní názor. Dále z výzkumu byly vyčleněny ženy, které byly v době realizace rozhovorů dlouhodobě nemocné, na mateřské dovolené nebo se jednalo o pracovnice, které spadaly pod jednotlivá montážní pracoviště mimo sídlo organizace. Jiná omezující kritéria nebyla stanovena z důvodu možnosti většího prostoru, jenž umožní vykreslení výzkumné otázky z různých úhlů pohledu. Z oslovených žen se neuskutečnil pouze jeden rozhovor. Důvodem bylo pracovní vytížení oslovené a jí nabídnutý termín pro možné uskutečnění rozhovoru, který se neslučoval s termínem odevzdání diplomové práce.

Zkoumaný vzorek nezachycuje předem stanovená omezení týkající se například věkového rozmezí, pracovní pozice, či počtu dětí. Do vzorku tak jsou zahrnuty ženy na různých hierarchických úrovních, různých pracovních pozicích, ženy odlišné věkem, dosaženým stupněm vzdělání, ženy s dětmi i ženy bezdětné. Respondentky mi při sběru dat poskytly informovaný souhlas s nahráváním.

V průběhu rozhovorů zazněly otázky, které se týkaly pracovní dráhy žen, vztahů na pracovišti, kombinace práce a rodinného života, vedení organizace a znevýhodnění žen na trhu práce. Začátky rozhovorů byly obtížné, jelikož počáteční otázky přinášely odpovědi v rozmezí jedné až dvou vět. Respondentky byl velký problém rozmluvit. V tomto případě se osvědčilo projevovat zájem i u výpovědí, které s tématem nesouvisely a zajímat se ze široka o vše, o co se ženy byly ochotné podělit. Postupně se respondentky otevíraly. Na konci, kdy už byla vyčerpána témata rozhovoru a ony byly požádané, zda by, v případě že mají pocit, že jsme se během rozhovoru něčeho nedotkly a mohlo by to být pro téma diplomové práce přínosné, mohly pomoci téma doplnit o jejich profesní pohled, se ženy vracely k pokládaným otázkám z počátku rozhovoru a své výpovědi bohatě a široce doplňovaly a rozvíjely. Rozhovory se pohybovaly v rozmezí 45-100 minut. Následně byly nahrávané rozhovory doslovně přepsány a tyto přepisy rozhovorů potom sloužily jako podklad pro analýzu. V práci je

zachována anonymita respondentek, kdy ženám byla přiřazena náhodně čísla v rozmezí 1-14 a v práci se tak objevují jako Respondentka1-14. Anonymita je také zachována u dalších jmen, která se vyskytují v doslovných citacích. Přepis nahrávek slouží pro kvalitativní analýzu na základě postupů a metod zakotvené teorie od autorů Strauss a Corbinová. Zakotvená teorie je zaměřena na induktivní tvorbu teorie na základě porozumění vztahům mezi kvalitativními daty.

### 3.4 Triangulace

Metody v kvalitativním výzkumu se kombinují v podobě různých metod, různých zkoumaných osob, různých teoretických perspektiv atp. Denzin rozlišuje triangulaci datovou, triangulaci výzkumníků, metodologickou triangulaci a triangulaci teoretickou.<sup>23</sup>

Ve výzkumné studii byla validita otázek a možné interpretace konzultovány v rámci diplomových konzultací a dále byly otázky ještě pro srovnání položeny třem zaměstnankyním jiných institucí, u kterých mě zajímalo, jak otázkám porozumí a zda k nim budou mít nějaké výhrady, zda v otázkách nespátřují nějakou neúplnost nebo zda je to pro ně dostatečně vyčerpávající. Denzinův další typ triangulace metodologické byl triangulací explicitní, kdy polostrukturované rozhovory byly doplněny o pozorování během pracovní stáže.

---

<sup>23</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 149.

## 4 Gender v organizacích

V organizacích, které vznikaly ve své základní podobě v období formování moderní kapitalistické společnosti, silně převládali muži. Změna nastala s obdobím vstupu žen na pracovní trh, potažmo také do organizací a podniků. Ženy byly nucené se v organizacích přizpůsobovat podmínkám, které byly uzpůsobeny mužům.

Gender tvoří jednu z hlavních struktur, které ovlivňují fungování organizací a podniků. Výzkumné práce dle Křížové již delší dobu poukazují na význam pohlaví a genderu, pokud se jedná o dělbu práce. Gender je více či méně viditelně v organizačních procesech ukotven. Maskulinita do organizačních postupů politik vstupuje různými způsoby, které představují všední, každodenní procesy organizací. K těmto způsobům lze řadit uzpůsobení popisu pracovního místa a obsahu náplně práce jednotlivých pracovních míst, procesy přijímání, hodnocení a povyšování.<sup>24</sup>

Jako kritická reflexe na problémy a obtíže, s nimiž se ženy v organizacích řízených na principech tradičně vytvořených přístupů musely potýkat, se rozvinuly genderové teorie organizace. Genderové teorie organizace se dále zabývají nereflektovanými rozdílnými podmínkami a životními zkušenostmi žen a mužů, které organizace na základě svého tradičního ukotvení nebraly v potaz. Jak ukázaly analýzy, řada nerovností týkajících se genderu v organizacích souvisí s možnostmi a předpoklady kariéry a postupu.<sup>25</sup>

Směry, zabývající se studiem organizací a řídicích procesů, začaly vznikat od 80. let minulého století. Tyto směry shledávají genderové vztahy primární příčinou nerovného postavení žen v práci. Kategorie genderu je dle těchto směrů v organizacích institucionalizovaná stejně, jako je tomu obecně v sociální struktuře. Tedy že obsahy mužských a ženských světů se podílí v rámci organizace na rozdělení kompetencí mezi jedinci příslušnými k tomu kterému obsahu. Z toho vyplývá, že genderové role ve společnosti určují životní podmínky a možnosti, jež způsobují nerovnosti v postavení

---

<sup>24</sup> KŘÍŽKOVÁ. Teoretická východiska výzkumu podmínek rodičovství v podnikovém prostředí a podniková praxe v Čechách. In: *Podmínky rodičovství v podnikovém prostředí v mezinárodním srovnávání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 11-16.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 11-16.

mužů a žen.<sup>26</sup> S tímto názorem nerovnosti podmínek mužů a žen, jež jsou základem pro definici pozic a vytváření životních strategií jak mužů, tak žen, se přikláním. Jelikož jak z literatury, která byla při psaní práce prostudována, vyplývá, pracovní podmínky jsou pro ženy z důvodu nerovnosti odlišné a rozdílně nastavené v porovnání s muži. Connell rozdělení kompetencí v rámci organizace na základě pohlaví spatřuje v historicky konstruovaných vzorcích mocenských vztahů mezi pohlavími, jež v sobě obsahují definice maskulinního a femininního odvozeného z řádu společnosti založeném na genderu.<sup>27</sup> Connell toto rozdělení nazývá genderovými režimy, které dle Křížkové charakterizuje jako „*historicky konstruované vzorce mocenských vztahů mezi pohlavími (...) Na jedné straně všechny genderové režimy v sobě vždy obsahují definice maskulinního a femininního prvku tak, jak jsou zakotveny v genderovém uspořádání celé společnosti. Na straně druhé žádný genderový režim toto základní uspořádání pouze nekopíruje, ale přizpůsobuje specifickým potřebám instituce či organizace.*“<sup>28</sup>

Feminismus kritizoval, v souvislosti s organizacemi, organizační hierarchie a byrokratické postupy jako mužské, kdy vedoucí postavení v organizacích je monopolizováno muži a ženy jsou z těchto pozic moci a vlivu vyloučeny. Feministické výzkumy poukazyvaly na skutečnost, že organizace jsou genderově sociálními konstrukcemi a že genderově neutrální organizace je jen ideálem.<sup>29</sup> Acker uvádí, že v roce 1990 se uznává, že maskulinita a feminita jsou kategoriemi, které se podílí na utváření genderovanosti nároků práce a genderované hierarchie.<sup>30</sup>

Práce v organizacích je samozřejmě rozdělená podle pohlaví a to jak vertikálně tak horizontálně. Ženy často v organizacích obsazují pozice, které jsou administrativně zaměřené, muži naopak dominují v oborech inženýrských a kvalifikovaných dělnických povoláních. Dochází tak k segregaci povolání. Tato segregace povolání je ještě doplněná rozdílem ve mzdách mezi muži a ženami.

---

<sup>26</sup> KŘÍŽKOVÁ, Teoretická východiska výzkumu podmínek rodičovství v podnikovém prostředí a podniková praxe v Čechách. In: *Podmínky rodičovství v podnikovém prostředí v mezinárodním srovnávání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 11-16.

<sup>27</sup> CONNELL, R. W. *Gender*. Cambridge: Polity Press, 2002.

<sup>28</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. s. 90.

<sup>29</sup> NAGL-DOCEKAL, H. *Feministická filozofie: výsledky, problémy, perspektivy*. Praha: SLON, 2007, s. 16-18.

<sup>30</sup> ACKER, J. *Gender and Organizations*. In: *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Springer, 2006, s. 177-178.

Jinak tomu není ani v organizaci, která byla součástí empirického výzkumu. Práce dle pohlaví je zde rozdělena jak na úrovni vertikální, tak také horizontální. Ženy se zde skutečně nacházejí na pozicích, které jsou charakteristické administrativní povahou práce, kdežto mužům náleží práce technicky zaměřená týkající se právě inženýrských oborů či dělnických povolání zaměřených na elektrotechniku, strojírenství, popřípadě také stavebnictví. Neznamená to ale, že technické zaměření práce se žen nedotýká. Ženy se v technických záležitostech musejí orientovat, aniž by obsazovaly vyloženě technické pozice. Orientace v technických záležitostech je nutná z důvodu požadavků pracovní náplně dané pracovní pozice.

Jak Acker uvádí, některé podmínky podniků jsou nastavené takovým způsobem, že od zaměstnanců očekávají práci na prvním místě spíše než ostatní činnosti každodenního života. Očekávají maximální pozornost, kterou mají zaměstnanci věnovat práci. Například péče o nemocné dítě je vnímána jako nesplněné očekávání zaměstnavatele, protože není zaměstnanec schopen vykonávat práci dle jeho požadavků a ženy s dětmi jsou tak z některých pozic (předem) vyloučeny. Takto nastavená očekávání tedy předpokládají zaměstnance mužského pohlaví. Organizace se mohou tvářit jako genderově neutrální stanovující oprávněné požadavky na pracovní pozice a na náplň práce zaměstnanců, ale na základě stanovení pracovních požadavků je patrné, že výkon tohoto zaměstnání ženy vylučuje z důvodu nemožnosti obětovat veškerý čas pouze a jen práci. Tato očekávání zaměstnavatelů mohou ženy ovlivňovat nebo jim, s ohledem na rodinné povinnosti, nedovolí pracovní očekávání naplnit. Tato očekávání zaměstnavatelů způsobují, že ženy jsou vhodné pouze na určité druhy pracovních míst z důvodu jejich konkurenčních domácích povinností.<sup>31</sup>

Gender může být v organizačních procesech hluboko ukrytý a může působit dojmem, že na organizační procesy a rozhodnutí vliv nemá. Opět se tak dostaneme k problému organizací a jejich genderovanosti. Celá řada autorů, mezi nimi například Acker, Billig a Alvesson nebo Witz a Savage, ukazují v této souvislosti, že genderování probíhá v organizacích ve většině případů nejméně ve dvou procesech, které jsou vzájemně provázané. Mezi tyto procesy patří:

- rozdělení podle linie genderu

---

<sup>31</sup> ACKER, J. Gender and Organizations. In: *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Springer, 2006, s. 177-194.

Procesem rozdělení podle linií genderu se rozumí institucionální prostředky, jež ovlivňují rozdělování práce, jednání, chování a prostor pro moc. Příkladem může být rozdělení mužů a žen do různých oblastí práce, kdy například ženy se v organizacích setkávají na administrativních pracovních místech a muži na místech souvisejících s technickým a organizačním zajištěním výroby.<sup>32</sup>

V dané organizaci skutečně rozdělení podle linie genderu existuje. Jak již výše zaznělo, ženy jsou obsazovány výhradně do administrativních pracovních pozic a pracovní pozice technicky zaměřené jsou výhradně v rukou mužů. Vliv na tuto skutečnost má ale technická povaha práce, která vyžaduje jednání s muži, kdy přístup mužů k ženám je předsudečný a naplněný genderovými stereotypy a ženy tak mají problém s autoritou.

**Respondentka9:** „*Tak jako ze začátku teda, když jsem na tuto pozici přímo nastoupila, jo, protože jsem před tím tady nebyla. Tak to bylo takový trošku... Jo zkoušeli to na mě trošku. Jako jestli se projeví nebo jsu s prominutím blbá, ale jako, ale obstála jsem dobře. Nebyly to nijak úplně jako boje, ale říkám, zkoušeli. Schválně třeba napsali něco špatně a teďka čekali, jestli na to přijdu a jestli přijdu a řeknu ty prosím tě, tady je to takhle, má to být jinak, jo.*“

- interakce mezi aktéry

Proces interakce mezi aktéry, tedy interakcí mezi muži a ženami, ženami a ženami, muži a muži je další významný soubor, který je genderovanými sociálními strukturami produkován. Jednotlivé interakce se řídí vztahy nadřazenosti a podřazenosti a tato interakce mezi jednotlivci má i funkci vztahů nadřazenosti a podřazenosti udržovat. Muži se v rozhovorech a diskuzích projevují jako aktéři a iniciátoři, ženy naopak vyjadřují spíše emocionální podporu a naslouchají. Průběh interakcí je také ovlivňován stereotypizací maskulinního a femininního chování.<sup>33</sup> Tomuto procesu se bude práce věnovat v samostatné kapitole věnující se vztahům na pracovišti.

- produkce identit

---

<sup>32</sup> ACKER, J. Gender and Organizations. In: *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Springer, 2006, s. 177-194.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 177-194.

Jedinec, který má zájem se v organizaci uplatnit, se musí naučit stanoveným pravidlům. Jedinec tak často podvědomě generovanou organizační kulturu přijímá za svou.<sup>34</sup> S tímto názorem Ackera a dalších autorů se ztotožňují, jelikož z výpovědí žen je patrné, že organizační kultura, ve které jsou ve vedení výhradně muži, je celou řadou žen akceptována, bez jakékoli pochybnosti o nerovných příležitostech.

**Respondentka1:** „*Já bych řekla, že to je tou danou firmou, jo. Že tím, že je to technicky založený, na to sou víc ti chlapi než ženský, takže jako se vůbec nepozastavuju nad tím, že ve vedení nejsou ženský.*“

**Respondentka12:** „*No tak to nějak bylo vždycky, že ti chlapi vedli. Ted' se nám to rozšiřuje. Ted' tady máme víc jako těch žen přece jenom. V jednu dobu tady bylo víc mužů, ale tak to asi záleží taky na těch profesích, na tom zaměření, že.*“

Autoři zabývající se otázkou horizontální a vertikální genderové segregace v organizacích se shodují, že mimo individuální aspirace a volby je zastoupení žen a mužů v různých oborech a hierarchických pozicích zapříčiněno také souborem vnějších bariér. Zde lze jmenovat například bariéru odlišnosti. Dle Křížkové v bariéře odlišnosti dochází k následujícímu: „*Pracovníci, kteří přijímají nové zaměstnance, si stereotypně spíše vybírají ty uchazeče, kteří se od nich významně neodlišují. Pokud tedy na vyšších pozicích převažují muži, bude si nejvyšší management pravděpodobně vybírat opět muže.*“<sup>35</sup>

Pravidlo, že ženy často zastávají horší pozice nebo mají horší podmínky, jako jsou například mzda nebo příležitosti, než muži, je udržována tvrzeními, která jsou založena na stereotypech o feminitě. Ženy jsou obecně identifikovány s mateřstvím, péčí o děti a domácím životem. V souvislosti s touto identifikací žen je jejich postavení hodnoceno na nižších hierarchických úrovních především proto, že „*jsou neschopné vyhovět požadavkům odtělesněného, abstraktního pracovního místa*“<sup>36</sup>.

Ve vedoucích pozicích se v dané organizaci nenachází ani jedna žena z celkového počtu 21 žen. Z jejich výpovědí je patrné, že i zde dochází

---

<sup>34</sup> ACKER, J. Gender and Organizations. In: *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Springer, 2006, s. 177-194.

<sup>35</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA K. *Management generových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. s. 93.

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 95.

ke stereotypnímu upřednostňování uchazečů významně se neodlišujících, a proto i zde dochází k preferenci mužů při obsazování vyšších pozic.

**Respondentka2:** „*Já konkrétně nemám možnost toho postupu, protože nemám na to vzdělání a myslím si, že i kdybych měla tu možnost, tak tím, že jsem žena, tak do vedení se, si myslím, že z tak 99% nemám šanci se, tady u nás ve firmě, nemám šanci dostat. Tady je to prostě tak zavedený, že jsou tady na vedoucích postaveních nebo pozicích muži.*“

Domnívám se, že tato skutečnost není ale dána pouze vertikální segregací, tedy že by ženy byly zcela z vedoucích pozic vyloučeny. Tato skutečnost je dána také odlišným přístupem mužů a žen a v jejich ambicích na kariérní postup. Muži jsou při možnosti povýšení skutečně průbojnější a v případě nutnosti neváhají využít možnosti zvýšit si své odborné znalosti a dosáhnout na vysokoškolský titul, který je nezbytným předpokladem pro možnost kariérního postupu do vedoucích pozic v dané organizaci. Není to ale dáno pouze omezením žen z důvodu mateřství, této možnosti zvýšení si odborné kvalifikace, kterou organizace svým zaměstnancům umožňuje, nevyžívají ani ženy, které již mají děti odrostlé.

**Respondentka11:** „*Manžel ten mě podporuje, kde může a v čem může. Ještě by mě tak nejradši dokopal na vysokou školu, abych dělala tu vedoucí. Ale když já už jsem tak shnilá. Tak unavená. Že ne. Nemám takové ambice. Už jsem stará a ty ambice nemám.*“

K vertikální segregaci tak nedochází pouze z důvodu, že by očekávání organizace byla zaměřena na upřednostnění práce na úkor ostatních každodenních činností života tak, aby ženám znemožňovala plnit rodinné povinnosti a naplnit pracovní očekávání. Ženy nejsou do vedoucích pozic obsazovány z důvodu nedostatečných kariérních ambic. Tyto nedostatečné kariérní ambice jsou dány skutečností, že ženy upřednostňují rodinu, na určitou dobu tak vypadávají z pracovního procesu a s přibývajícím věkem již úplně přichází o ambice na kariérní posun. Rozdíl v mužích a ženách spatřuji ten, že ženy jsou omezovány rodičovstvím. Žena je stavena do pozice, kdy v určitém věku musí rozhodovat, zda se rozhodne pro kariéru na úkor mateřství nebo zda kariéru, alespoň na nezbytně nutnou dobu, upozadí a přednost dostane mateřství.



## 5 Firemní kultura

I přes skutečnost, že jsem se chtěla vyhnout organizační kultuře, nebylo to možné. Organizační kultura neustále vystávala napovrch, jelikož rozhovory byly vedeny s ženami pouze jedné organizace a pracovní dráha řady žen se odehrávala především v rámci dané organizace. Organizační kultura se promítala do všech oblastí života žen týkajících se kariéry, kombinace rodinného života s pracovním i vztahů na pracovišti. Je nemyslitelné, abych firemní kulturu mohla z práce vytrhnout, jelikož firemní kultura je právě utvářena prostřednictvím všech lidí v organizaci. Firma, v níž výzkum probíhal, je poměrně konzistentní názorově i hodnotově.

Značnou část své existence prožívá většina lidí v rámci organizací, pod jejich vlivem či v interakci s nimi. Také pracovní život velké části dospělé populace probíhá v souvislosti organizace. Zaměstnanci jsou v rámci organizace začleněni do struktury profesí a funkcí, jsou stanoveny jejich pozice v hierarchii formálních vztahů, vymezena pravidla kooperace a způsoby vzájemné komunikace, určeny žádoucí způsoby pracovního chování apod. Řadou cílevědomých aktivit, pracovních podmínek a převažujícím sociálním klimatem ovlivňuje firemní kultura postoje zaměstnanců, jejich pracovní ochotu, efektivitu a spokojenost.<sup>37</sup>

Kultura je jevem kolektivním, jelikož je vždy alespoň částečně sdílena lidmi, jež žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, ve kterém si ji osvojili. Kultura zůstává zachována v nepsaných pravidlech sociálního ovlivňování. Jedná se dle Hofstedeho o kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých. Kulturu se učíme, není vrozená. Je dána naším sociálním prostředím, nikoli dána geneticky.<sup>38</sup>

Kultura je nezpochybnitelnou součástí každé organizace, jež je v jednotlivých firmách specifická. Každá organizace má svou kulturu, která naznačuje způsob, jak se pracuje, tedy co zaměstnanci mohou dělat a jak budou vnímat, definovat, analyzovat

---

<sup>37</sup> VÝROST, J., SLAMĚNÍK I. *Aplikovaná sociální psychologie I: člověk a sociální instituce*. Praha: Portál, 1998, s. 27-29.

<sup>38</sup> HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 14.

a řešit problémy. Kultura organizace funguje jako „systém společenských hodnot a přesvědčení, který do značné míry rozhoduje o chování zaměstnanců“<sup>39</sup>

Podle Scheina „podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožňovat se s nimi a jednat podle nich.“<sup>40</sup>

Chování člověka ve skupině v závislosti na převažujících cílech, hodnotách, normách a postojích skupiny, při kooperaci jednotlivých profesí v organizaci, při společném nebo návazném řešení pracovních úkolů apod. nazýváme organizační chování. Tímto pojmem se chápe „studium lidského chování v kontextu organizace, se zaměřením na individuální a skupinové procesy a jednání. Zahrnuje tudíž zkoumání organizačních a manažerských procesů v dynamickém kontextu organizace a primárně se zabývá lidskými aspekty takovéto činnosti.“<sup>41</sup> Organizací reprodukováné způsoby jednání řešení situace jsou přijímány jako základní předpoklady. Příslušníci organizace je internalizují jako interpretační schémata.

Mimo zaměření se na organizační chování se můžeme setkat také s pojetím, které klade primárně důraz na studium struktury a mechanismy fungování organizace a až poté na chování skupin a jednotlivců. V centru pozornosti je pak především efektivita organizace, její rozvoj a vztah k vnějšímu prostředí. V jiném možném vymezení je upřednostňován pohled na skupiny a jednotlivce uvnitř organizace, se zaměřením na produktivitu práce a spokojenost členů organizace. Na toto vymezení organizačního chování se zaměřuje i tato diplomová práce.<sup>42</sup>

V pojetí Hofstedeho kulturní dimenze maskulinita vs. feminita se zaměříme na firemní kulturu právě z pohledu maskulinity a feminity. Dle Hofstedeho existuje v každé společnosti řada aktivit, které jsou považovány danou kulturou za vhodnější pro ženy či pro muže. Příslušné činnosti se od jedné společnosti k druhé liší.

---

<sup>39</sup> ROBBINS, S. P. *Management*. Praha: Grada, 2004, s. 72.

<sup>40</sup> SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969, s. 3.

<sup>41</sup> DYTRT, Zdeněk. *Podniková kultura: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 15.

<sup>42</sup> VÝROST, J., SLAMĚNÍK I. *Aplikovaná sociální psychologie I: člověk a sociální instituce*. Praha: Portál, 1998, s. 27-29.

Antropologové dokládají rozsáhlou až neuvěřitelnou proměnlivost genderových rolí, s jakými se lze setkat. Práce využívá termíny maskulinní a feminní pro společenské kulturou určené role. Chování považované za maskulinní nebo feminní se ve společnostech liší. Hofstede uvádí, že „o mužích se zkrátka předpokládá, že jsou průbojní, soutěživí a houževnatější“, zatímco „od žen se očekává, že se budou více zabývat péčí o domov, děti a o lidi obecně, tedy že spíše převzou ty jemnější úlohy“.<sup>43</sup>

Co se pracovního prostředí týče, z výzkumů Hofstedeho vyplynulo, že „muži přikládají větší důležitost především pracovním cílům, výdělku a postupu, ženy cílům nadřazených a spolupráce. Důležitost výdělku a postupu odpovídá maskulinní, průbojně a soutěživé genderové roli. Důležitost vztahů s nadřízenými a kolegy odpovídá feminní sociální roli orientované na péči a sociální prostředí.“<sup>44</sup>

Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální role jasně genderově odlišeny a od mužů se očekává průbojnost, drsnost a zaměření na materiální úspěch, zatímco od žen je očekávána jemnost a orientace na kvalitu života. V maskulinní společnosti jsou chlapci vychováváni ve směru průbojnosti, ctižádosti a soutěživosti. V budoucnu se pak od nich očekává vynaložení úsilí na postup a kariéru. Hlavními rozdíly, které Hofstede uvádí k tématu práce ve feminní a maskulinní společnosti jsou vedení, řešení konfliktu, odměňování, význam práce a kariéra. V maskulinní společnosti je v managementu oceňována rozhodnost a agresivita. Konflikty se řeší tím, že se vybojují. Odměňování v maskulinní společnosti probíhá na základě spravedlnosti tj. každému podle jeho výsledků. Důraz je zde kladen na výsledky. Práce v maskulinní společnosti patří k mravnímu charakteru „žít, abys mohl pracovat“ a více peněz je lepší než více volna. Kariéra je pro muže povinností, u ženy je volbou. Ženy se v maskulinní společnosti objevují ve vedoucích pozicích a mezi specialisty v menším měřítku.<sup>45</sup> Zmiňují se pouze o maskulinní společnosti z toho důvodu, že z výsledků výzkumu Nového vyplynulo, že česká kultura je založena na silně maskulinním charakteru. Tento maskulinní charakter se projevuje zejména tendencí dělat významné rozdíly mezi rolí mužů a žen ve společnosti při tendenci

---

<sup>43</sup> HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 99.

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 113.

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 95-123.

orientovat se v oblasti pracovního života na hodnoty spojované s maskulinitou, tedy tvrdost, důraz, asertivita, atd.<sup>46</sup>

## 5.1 Charakter organizace

Organizační struktura organizace, ve které se výzkum uskutečnil, je strukturou funkcionální. Pracovníci jsou v dané organizační struktuře sdružováni na základě podobnosti úkolů, aktivit či dovedností. Funkcionální organizační struktura spočívá v dělbě práce a specializaci. Ve funkcionální organizaci je kladen důraz na dovednosti a zkušenosti, kdy si organizace vychovává specialisty na určité odborné činnosti. Kariéra zaměstnanců je dána odborným zaměřením zaměstnance, možnosti postupu jsou však pro úzkou specializaci omezené.<sup>47</sup>

Funkční struktura organizace je založena na zařazení zaměstnanců s podobnými úkoly, schopnostmi či aktivitami do jedné skupiny. Myšlenkou této organizační struktury je tak seskupení pracovníků pracujících na podobných úkolech do jednoho útvaru podniku.

Dojde-li v organizaci na rozhodování, strategická rozhodování se uskutečňují pouze ve vrcholovém vedení a rozhodnutí vrcholového vedení je pak delegováno na vedoucí jednotlivých úseků. Nejlépe způsob rozhodování v organizaci popsala jedna má respondentka:

**Respondentka11:** „*To je zákon padajícího hovna. To je jasný. Tak jako jo, jistě. Firma má hierarchii, takže ředitel řekne náměstkům, náměstek řekne vedoucímu, vedoucí řekne třeba mně. Zase obráceně, když potřebuju něco po náměstkovi nebo řediteli, třeba něco podepsat, tak holt musím jít za svým vedoucím, ten jde za náměstkem a ten to předá řediteli.*“

Jednou ze slabých stránek organizační struktury je tak pomalé rozhodování. Strategický rozhodovací proces je centralizován do vrcholového vedení a proto i žádost zdola hierarchické úrovně musí projít všemi následujícími hierarchickými úrovněmi

---

<sup>46</sup> NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, s. 67-69.

<sup>47</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 214-217.

až do úrovně vrcholové, kde teprve dojde k projednání. To většinou způsobuje, že rozhodnutí jsou zpomalená nebo ochuzená o kvalitu, což zapříčiní zpoždění a další problémy v podniku.<sup>48</sup>

Spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborného úseku. Do problému se organizace dostává, jsou-li na úkolu nuceny pracovat jednotlivé úseky společně. Mezi úseky se vytrácí ochota ke kompromisu a spolupráci za účelem dosáhnout stanovených organizačních cílů.

## 5.2 Vztahy na pracovišti

Organizační schéma, organizační řád a popisy práce určuje formální organizace, která řeší řízení ve formální rovině – tedy určuje, kdo bude komu odpovědný a jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů. Delegování povinností a odpovědností na jednotlivé pracovníky umožní optimální plnění úkolů. Ideální fungování formální organizace je ovlivňováno právě jedinci v organizaci, kteří do své práce vnášejí řadu osobních citů a potřeb. Vztahy na pracovišti se neodehrávají tedy pouze na formální úrovni organizace, ale také v organizaci vznikají úrovně neformální.<sup>49</sup>

Ve formální organizaci je organizační struktura sestavena tak, aby z hlediska efektivity zajistila co nejvyšší fungování organizace. Základním předpokladem fungování organizace je jeho sociální kapitál, tzn. lidé. Význam jedince ve společnosti shrnul Armstrong následujícím způsobem: „*Organizace se skládá z jednotlivců a právě chování a interakce jednotlivců ovlivňují všechny ostatní oblasti organizačního chování, ať už skupinové chování, vedení nebo firemní kulturu.*“<sup>50</sup> Formální vztahy na pracovišti jsou na členech nezávislé, toto uspořádání je však doplněno vztahy neformálními, které vyvěrají z osobních kontaktů mezi jednotlivými členy. Vznik neformálních organizací je v podnicích všudypřítomným jevem. Tyto neformální organizace umožňují svým členům například lepší informovanost, kterou si poskytují navzájem.

---

<sup>48</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 214-217.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 214-217.

<sup>50</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 12.

Sociální systém má svou stránku statickou, kterou představuje sociodemografická struktura a dynamickou, obsahující mezilidské vztahy. Z hlediska typu vazeb obsahuje vztahy horizontální a vertikální, které jsou vyjádřeny vztahem koordinace a hierarchie moci. Lidé v něm zastávají určité pozice a sociální role. Výkon role je dynamický proces, závislý na úkolech, poznacích, zájmech, životních podmínkách, hodnotách a normách a je ovlivněn konkrétní situací.<sup>51</sup>

Pokud usilujeme o porozumění chování člověka, je nutné jej vnímat v interpersonálních vztazích nevyjímaje prostředí pracovního, jelikož i zde se rozvíjejí vztahy mající formální i neformální podobu. Na pracovišti se objevuje celá řada situací vyžadujících interakci mezi jedinci, jejíž cílem je dosáhnout požadované pracovní aktivity. Interakce mezi jedinci nabývají různé podoby. Do interakcí řadíme například kooperaci, podporu a pomoc, konflikt, motivaci, příkazování, přesvědčování a manipulaci. Mezilidské vztahy se stávají důležitým aspektem pracovní činnosti. Práce je společenským procesem.<sup>52</sup>

Práce se nezaměřuje na konkrétní vztahy v pracovních skupinách, ale spíše na vztahy v rámci celé organizaci, a to jak na úrovni horizontálních vztahů mezi pracovníky, tak také na vertikální úrovni. Vztahům na pracovišti se práce věnuje na základě Hofstedeho výsledků výzkumu, z kterého vyplynulo, že feminní sociální roli odpovídá kladení důležitosti na vztahy s nadřízenými a kolegy. Otázky, jimiž se tato část tak bude zabývat, zní: **Jak vnímají ženy vztahy na pracovišti?, Jakým způsobem se ženy prosazují v mužském kolektivu? a Jaké ženy spatřují problémy při práci v mužském kolektivu?**

Proces interakce mezi aktéry, tedy interakce mezi muži a ženami, ženami a ženami, muži a muži, je další významný soubor, který je genderovanými sociálními strukturami produkován. Jednotlivé interakce se řídí vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Průběh interakcí je také ovlivňován stereotypizací maskulinního a femininního chování. Z výpovědí žen vyplynula nutnost rozlišovat mezi vztahy žen s muži a vztahy žen se ženami.

---

<sup>51</sup> DUCHOŇ, B. *Ekonomika a management podniku*. Praha: České vysoké učení technické, 1994, s. 70.

<sup>52</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 288-289.

Ženy, a to jak matky, tak ženy bezdětné, přenášejí smysl pro vztahy i do svého profesního života. Důležité pro ženy je, aby se v zaměstnání cítily dobře.

Zaměříme-li se konkrétně na vztahy mezi muži a ženami, ženy vztahy s muži hodnotí pozitivně. Ženy práci v mužském kolektivu upřednostňují a typické složení organizace s převážnou převahou mužů jim vyhovuje.

### 5.2.1 Vztahy žen s muži

Respondentky uvádějí, že se během svého profesního života setkaly se stereotypy o ženách ze strany mužů jen v omezené míře. Především z hlediska neschopnosti vykonat práci, která je určena mužům, technicky zaměřenou činnost, či fyzicky náročnou práci. Tyto stereotypy v mužích vyvolávaly stereotypní odpovědi z jejich strany, ale to pouze v případě řadových pracovníků, nikoli ze strany vedení. Muži tedy ženám ochotně pomáhaly s fyzicky náročnou prací, kdežto příkazy z vedení byly jasné bez ohledu na fyzické možnosti dané osoby. Ženy tak v případě potřeby pomoci s technickými záležitostmi nebo s fyzicky náročnou prací využívají na základě své rafinovanosti strategie, které se jim osvědčily v případě, že od mužů potřebují podat pomocnou ruku.

Hlavním zdrojem úspěchu žen je kvalita vztahů. Osvědčeným způsobem je povznést vztahy do úrovně vyšší než je běžný či čistě věcný vztah. Toto povznesení ženám zajišťuje prosazení osobních proseb. Kvalita vztahů ženám usnadňuje plnit úkoly a dosahovat tak úspěchu. Ženám se osvědčuje udržovat v organizaci neformální vztahy, jelikož tyto vztahy ženám umožňují zjednodušení spolupráce.

Důležitou strategií žen, která se zaručeně osvědčila ve vztazích s ostatními, především s muži, je pochvala. Muži bezmezně touží po pochvale. Ženy si plně uvědomují důležitost pochvaly. Uznání u mužů není nikdy dost. Pochvala jedinci dodává pocit něčeho mimořádného a je jednou z důležitých strategií žen pro spolupráci a komunikaci. Tím, že je v dnešním světě pochvala výjimečná a tolik se jí lidem nedostává, je účinnou ženskou zbraní.

**Respondentka4:** „*Tak určitě taková ta... s chlapama jednání. Musím být na ně příjemná, milá. Nemůžu být na ně nějaká povýšená a tak dále a vím,*

*že na chlapy hodně platí chvála, chvála, chvála. Ješitnost mají rádi. Takže se mi opravdu už několikrát i vyplatilo, když jsem o někom řekla, že je dobrej a když jsem mu to ego tak jako polechtala. To jednání bylo daleko lepší, když jsem ho pochválila. Platí to i hodně, když to tak řeknu. Máš nadřizenýho, a když mu jako řekneš, jak je dobrej, tak tam to funguje nejlíp. Nebo potom u manžela nebo u přítele, tam to taky tak dobře funguje. No prostě ta chvála a tohleto, to je osvědčeněj postup, kterej funguje. Když přijdu nebo bych přišla a začala brblat, tak to jako ti chlapi se postaví takhle na zadní a už to není ono.“*

**Respondentka3:** *„Tak jako v klidu na ně, pěkně, poprosit, pochválit a na to oni slyší a pak jsou ochotní.“*

V případě potřeby spolupráce se ženám osvědčila zdvořilá formulace jejich žádosti. Rozkazovací tón nebo úsečné věty se ukázaly být neosvědčenými praktikami, které ve spolupracovnících vyžadují neochotu jakýmkoliv způsobem komunikovat. V komunikaci je důležitá jistá dávka diplomacie. Důležitým prvkem pro dosažení požadované spolupráce je potřeba zdvořilosti. Zdvořilost je základem pro vhodné a příjemné vystupování i úspěšnou osobní komunikaci. Kouzelným a nedoceneným slůvkem je slovo „prosím“, které je projevem zdvořilosti, uznání a přívětivosti. „Prosím“ je ženami hojně využíváno a připouštějí, že na základě žádosti vyřčené tímto slovem jsou jedinci vstřícnější vůči žádosti, která je na ně kladena. Požadavek bez dotyčného slova „prosím“ na druhé působí jako rozkaz a vzbuzuje nechuť a odpor. Ženy tak svou žádost formulují vždy jako prosbu.

**Respondentka10:** *„Tak jako když něco jsem chtěla, tak člověk se snaží být milej a usměvavej. Jako vychází se mi s něma líp, než kdybych po nich něco chtěla a slušně se nechovala.“*

**Respondentka1:** *„Někdy to okecají, jo. Záleží, na koho se zrovna obrátíte. Záleží, kterej je k dispozici, ale sténak dou a pomůžou. Takže člověk musí taky takový to zase jednání, polknout, jo, ano, poklonkovat se a pak oni jdou a udělají, jo, ale teda kolikrát si i vyslechnete. (...) Mi to trvalo několik let, než jsem pochopila ten systém, jak to funguj, a jak na ně jít a s jakou intonací a jak se tvářit. Trochu uhnete pohledem. „Co ti zas je?“ „No ty se zase tváříš.“ Oni vám to všechno vyčtou. Všechno vám toto vyčtou, jo. Tak to jim musíte říct,*



*„ježišmarja já za to nemůžu, že tak blbě vypadám“, jo. A zas to to sypat na sebe, že. A to se jim líbí, ježišmarja ta chlapská ješitnost, to je něco hroznýho.“*

Jak je dobře vidět v předešlé citaci, respondentky podotýkaly, že při žádosti je důležitý nejen styl, jakým je tato žádost pokládána, ale také výraz v obličejí a tón v hlase, na něž jsou muži obzvlášť citliví. Zbraní je pro ženy úsměv a příjemný tón v hlase.

Stejnou zdvořilost však ženy u mužů postrádají. Především pak u svých nadřízených, u nichž je charakteristické zadávání úkolů právě formou příkazů. Tímto se ale bude práce zabývat v samostatné části věnované vedení. Když už jsem u chování, jež ženy u mužů postrádají, některým respondentkám chybí také ohleduplnost vůči ženám ze strany mužů.

**Respondentka2:** *„Tak jako je fakt, ale to si myslím, že je individuální. Někomu vadí, nevadí. Máme tady jídelnu třeba a chodí sem i dělníci na oběd, by se dalo říct, a normálně z kanceláří. Třeba nevím, můj názor je, že ten dělník by třeba nemusel chodit v těch špinavých montérkách do té jídelny, jo třeba že by si vzal třeba nějakou podprdelník. Je jim to jako takhle celkově jedno, jo. To je věc jedna. Druhá věc si myslím. Taky ta slušnost, že. Já jako žena samozřejmě pozdravím pana ředitele, že, když se potkáme, i když si myslím, že by mě mohl pozdravit první, no ale to mně nevadí, no ale jinej chlap vás třeba nepozdraví, že. Jsou to konkrétní osoby. Ale to si myslím, že je jako spíš, že některým nedojde, že by se mohli chovat slušněji, že jsou na pracovišti ženy, jo. Že by mohli chodit čistě oblečení, jo. Nemuseli by chodit smradlaví, mohli by zdravít a toto asi tak jako, no. Protože některým je to tady jedno, no. Ale zase si myslím, že kdyby ty ženský na pracovišti vůbec nebyly, tak někteří chlapi, to by bylo neštěstí, teda. Protože říkám, oni by vám zabouchli před nosem a oni jsou schopny jít s těma rukama od jídla do té jídelny. Tak třeba když sou tam ty ženský, tak si je utrou třeba aspoň do montérek. A jako některým to nedocvakne prostě. Ale to byste musela vidět prostě. Ale je to daný i tím, že třeba tady máte dělníky, máte tady THP jako tu střední vrstvu a máte tady to vedení jo.“*

**Respondentka5:** „Tak možná že by ti chlapi k nám mohli být více pozornější, třeba když to převedu na svátek žen, že. Tak se to furt slavilo, slavilo, slavilo, pak byl útlum, že, no a teď jsme to zas obnovili, ale už musíte dát impulz tomu chlapovi, jo. Já zase z pozice, jak dělám toho jednatele, tak a co dáte nám, že, když tam máme toho ředitela s tím náměstkem, a co dáte pro ty baby. Tak to dostanu vždycky takový „Co bys chtěla“, no a pak máme kytku třeba. Anebo pak to ještě je: „Běž to kópit a mi to pak rozdáme“, tak to jim říkám „jo, a že bych s váma pak ještě chodila“, „ale můžeš“. Ale to je všechno o tym, že jsem tady dlouho a furt s těma lidma. Všichni jsou tady těch třicet let vlastně. Ti chlapi jsou humlové tak zvaní. Aji to tak vidíte, že když jsou třeba narozeniny, tak ta ženská si dřív na toho chlapa vzpomene, než ten chlap na tu ženskou.“

Další osvědčenou strategií žen je potom posilování sebehodnocení a sebevědomí nejen svých spolupracovníků, ale také vedoucích. Taková pochvala nic nestojí, dokáže však mnoho. Dá se říct, že tento přístup pracuje na principu „To co dáte, se vám vrátí zpátky“.

**Respondentka7:** „Každý slyší na něco jinýho, každé tak něco jinýho potřebuje. Někdy je těžší... někdy je těžší, ale vždycky funguje úsměv a funguje odlehčit tu situaci. Ne prostě přijít a jako „no ale tady mi to teda podepište a tady dejte to a to“. Tak to vás každé pošle do prdele. Když přijdu a řeknu: „jé podívej, tady mám. No nevím, zkus se na to mrknout, pokud to nepůjde, tak zjistím, komu to patří jinýmu, no“. Je to o tom podání, je to o tom zrcadle, co vysílám, to přijímám. A pokud budu vysílat nedůtklivost, nevraživost, bez úsměvu, našťvanost, přesně to samý budu dostávat. To já nechci. Tuto etapu já už mám za sebou, takže. Takže já už to chci mít jenom na to pozitivno a je fakt, že to funguje. Stačí si jenom to odzkoušet prostě, já nevím, třeba v supermarketu. Tam baba na tom pásu jede a já věřím, že ta práce není fajn a zaplatíte, tohleto a jako prostě se na ni usmějete nebo ještě prohodíte, řeknete „nashledanou“, tohleto, ta baba zvedne oči a jako když najednou roztaje a dokáže se na vás usmát. Jinak je takhle zabraná, nezvedne ani obočí. Prostě funguje to.“

## 5.2.2 Vztahy žen se ženami

Co se týče vztahů žen se ženami, názory na tyto vztahy jsou jednoznačné. Respondentky odmítají pracovat se ženami, výhradně pak v homogenním ženském kolektivu. U mužů je oceňována profesní stránka, kdežto ženy do pracovních vztahů vnášejí emoce a v kolektivu tak bují nesnášenlivost, pomluvy, závist a naschvály. Dokonce ve výpovědích žen zazněla vzájemná šikana mezi ženami. Ženy na mužích obdivují, že se dokáží přenést přes problém či spor, kdežto ženy mají schopnost problém či spor při první příležitosti znovu vytáhnout a do nekonečna jej řešit.

**Respondentka1:** „*Suprová. A fakt můžu porovnávat, dělala jsem pět let v laboratoři v ženském kolektivu, kde bylo nějakých padesát bab nás bylo. Takže jako fakt můžu porovnávat, že jsem z ženského přešla do mužského kolektivu – nebe a dudy. Žádný pomlouvání za zádama, žádná faleš. Jo, prostě chlap, když má na vás něco, on přijde a řekne vám to do očí. Jo, takže vy si to vyřikáte. A teď to není žádné pomlouvání, urážení, abyste se nebavili, nezdravili, tak jak je to v tom ženském. Ne-e.*“

**Respondentka2:** „*Jako si myslím, jelikož tady s někým vždycky sedíme v kanceláři, tak jako chci sedět, rozhodně i do budoucna s chlapem jako. Nechtěla jsem sedět s ženskou. Já jsem po škole dělala v ženském kolektivu a v chlapském se mi dělá lepší. Mezi těma ženskýma to je... Rozhodně pomluvy. To je asi to, asi to největší. To je ze začátku, že jsou takový kamarádky, ale spíš je to jako takový falešný. (...) Ale jinak jako všeobecně chlapi jsou chlapi, ženský jsou ženský, ale určitě je lepší dělat s chlapama, než s ženskýma. Ono je to i tím, že když máte nějaký problém, může to být i vedoucí, a chlapovi to řeknete. To mám zkušenosti z dřívějšího zaměstnání. On druhý den je schopnej se s váma bavit, jak kdyby se nic nestalo, jo. Začíná od nuly. Kdežto ta ženská furt vyšťáruje a vyhledává, ale před tím že něco bylo a „tys řekla“ a že prostě furt se k tomu vrací, jo. Nebo chlap, když řekne jo, domluvíme se, čára, skončilo to. Ale většina chlapů nepodráží, jak ženský.“*

**Respondentka9:** „*S těma chlapa není žádný problém. Říkám, s chlapama se dělá daleko líp jak s ženskýma. To v každém případě. Dělala jsem v ženském kolektivu právě. Ženy jako asi všeobecně, nevím, jestli to máme v krvi*

*nebo nevím, tak jedna odejde, tak ta se začne pomlouvat, přijde zase další jo, věčně se hádaly a to mi vadilo. A to u těch chlapů neznám.“*

I přes to, že by se od žen pravděpodobně očekávala vzájemná podpora a spolupráce vzhledem k jejich složení, kdy jsou ve srovnání s muži v nevýhodě, opak je však pravdou a ženy nemají ani zábrany dopustit se mezi sebou šikany.

**Respondentka4:** *„Na soudu jsem začala šikanu mezi babama, že ti třeba schovaly spis a teď ježišmarja, kde je ten spis, teď soudce vztekej a spis se našel třeba za 14 dní někde založenej. Toto se tam dělo, takovýhle věci. Ženský toto dělají. Navíc ta předsedkyně toho soudu byla čerstvě rozvedená. Její manžel si našel mladší. Ona to přenášela, ona pak viděla nějakou. Já jsem byla ještě tehdy vdaná, relativně v pohodě a ona mě taky nemusela. Ona prostě jak viděla, že to někomu aspoň trošičku funguje v tom životě, tak víš, nějak je nenáviděla. Protože ona zůstala sama se dvouma děckama, chlap si našel nějakou dvacítku a ona zůstala asi tak pětáctyřicetiletá s dětma sama. Takže ona měla potom v sobě averzi. Hlavně vůči vdanejm. Vím, že dobře vycházela s rozvedenýma, protože si asi měly co říct, mohly nadávat na ty chlapy a s některýma svobodnýma, ale s vdanýma holkama, to ona je neměla ráda.“*

**Respondentka6:** *„Já teda konkrétně jsem narazila hned, jak jsem sem přišla, protože tady byly dvě ženský před důchodem a já jsem sem přišla jakoby za ně. Ony nebyly smířené s tím, že budou odcházet do důchodu, takže já jsem tady byla takovej vetřelec, kterej se je snaží odsud vypudit. Takže mi to jako dávaly dost sežrat. A měla jsem s něma jako dost konfliktů a nebylo to příjemný vůbec. Já jsem sem totiž přišla a chtěla jsem, protože jsem viděla, že je tady koupenej takovej pěkněj program, nepoužívá se. Používal se papír a tužka. Chtěla jsem to trošičku změnit. A narazila jsem, že vlastně na jakoukoli, co sem chtěla změnit, na jakoukoli námitku mi bylo odpovězeno, že takhle to funguje tolik a tolik let, že není potřeba, abych to měnila. Já jsem si to potřebovala zařídit, protože jsem to potřebovala převzít ty věci a udělat si to po svým, aby se mi to potom dělalo dobře a rozhodně jsem nechtěla archy papírů a na to psát tužkou a oni mi to jako vlastně neumožňovaly. A vlastně ani to předávání té práce nebylo moc dobrý, protože mi nebyly schopny v globálu vysvětlit, co mám dělat. Protože to byly takový nárazový: „tady to musíte napsat, musíte to napsat červeně“ a ne*

*jako globálně dělá se tady to a to a proto. A právě ten program co měly, tak v tom měly chyby a tady to krásně hlídá všechno, třeba ty konkrétně lékařský prohlídky, co mám já. Ale oni to v několika tabulkách a musela jsem si dát práci s tím, než jsem to tam dala jako ty číselníky. Bylo s tím hodně práce, jako fakt a navíc ta práce byla ztěžovaná ještě tím, že do mě jely, že to tak nemám dělat, že to nebude fungovat. Jako jo, já se jím nedivím z jedné strany, ale z mého pohledu prostě ten nástup sem nebyl příjemnej, no. Ale byly to samozřejmě ženský.“*

### 5.2.3 Individualismus versus kolektivismus

Organizace má zcela odmítavý přístup k inovaci. V tomto se liší také přístup nově příchozích zaměstnanců a zaměstnanců, kteří v organizaci pracují více jak deset let. Organizace je charakteristická věrností zaměstnanců, jejichž pracovní dráha se v organizaci počítá na desítky let. Zde také dochází ke střetu nově příchozích zaměstnanců a zaměstnanců, co již v organizaci nějakou dobu pracují. Nově příchozím zaměstnancům je vyčítán individualismus, který současná doba přináší. V organizaci se tak střetávají dva odlišné přístupy zaměstnanců k práci. Těmito přístupy jsou tradiční přístup založený na plném odevzdání se organizaci, kdy v celé řadě výpovědí se vztahy připodobňují k rodinným. Druhý přístup potom sdílí zaměstnanci, kteří do organizace přichází z jiných podniků a nestačí se divit nad způsoby, jakými organizace funguje. Z jejich pohledu je fungování organizace zpáteční.

**Respondentka5:** *„Já když jsem sem dřív nastoupila, v tym 86. roce, tak vlastně jsme byli jedna velká rodina. Všichni žili pro tu firmu a všichni prostě tak jako. No a potom, dalo by se říct posledních 5,6 let, protože lidi odešli do důchodu, dalo by se říct taková ti vztyční důstojníci, co žili pro tu firmu, tak když se vlastně nastupovalo, tak vtáhli ty mladý lidi k sobě a učili je a prostě žili jsme všichni pro tu organizaci. A dneska, co nastupují ti mladí, tak to je takový, každý na svém písečku, takový jiný. Už to není taková velká rodina, jak se vždycky říkávalo „montážní závod velká rodina“, to už skončilo. Protože vesměs ty lidi, co tady byli, oni tady byli vlastně od 60. let, tak oni se pro tu formu učili a pak tady žili, tak šli do důchodu. Vlastně dalo by se říct, rok 14,13, to už sou zbytky, že už jich tady moc není. Změnilo se to. Dalo by se říct tak o třicet*

*procent, možná o čtyřicet procent hůř. Už to není to, co to bývalo. To je takovej ten management jak tomu říkají, takový to žádná rodina, já to udělám. (...) Já si myslím, že jsou sobci, nebo prostě já to neumím tak nějak... no nezajímá je to, oni prostě mají jen tu práci a pak mají to svoje. Ale jako problém té firmy je nezajímá. Jako když se řekne podte, půjdem na pivo nebo bowling hrát nebo kuželky jo, tak moc málo. Já teda nevím, možná od nás na dopravě, protože jsou tam pořád stejní chlapi. Tak jako ten kolektiv jo, ale tady jinak už... To je takový, to nese asi doba. Nevím, neumím si to vysvětlit. Sranda byla, vtipy, sedli jsme si, dali jsme kávu. Dneska je to už všechno takový chladný. Co tady byli, tak na přípravě to tam byl supr kolektiv a MTZ. Ale v té přípravě vlastně zůstali dva, ale to všechno to už není, co bylo a na MTZ to už vůbec. To je jiný MTZ, dá se říct i jiná příprava.“*

**Respondentka2:** *„Ty vztahy tady byly rozhodně vřelejší. Já si myslím, že to je hlavně o vztazích. Já si myslím, že je to hlavně vedením nebo ve změně ve vedení, pak je to určitě dobou a je to i ve vedení, ale pravda, že třeba co přicházejí mladší lidi, tak oni mají i jiný názory, jo i už z té školy jsou jinak naučení, že už to není tolik o tom kolektivu. Že už je to takový individuální. Že oni už nemají se zájem se něco víc dozvědět o tom člověku. Nebo si to sami nastudují. Neb dřív nebyl problém se někoho zeptat, ukaž mi to, jo. Tak jsme třeba seděli, že víc hlav, víc dá a oni si to radši nastudují sami nebo si udělá někdo nějakou analýzu a prostě je to takový víc individuální, není to kolektivní. Ti mladí jsou takoví dravější. Jako asi to není na škodu, protože je jiná doba.“*

**Respondentka8:** *„Já s těma lidma zas až tak do styku nepříjdu, jako abych se s nima bavila třeba jako ňák jako delší rozhovor nebo něco v rámci práce. Já třeba až tak nepotřebuju nějak s těma lidma tady komunikovat a ani to tak nijak moc nedělám. Sem tady spíš jak v takové, bych to nazvala, takové kobce zalezlá, ale prostě jenom z takovýho toho, že se potkáme na té chodbě a něco prohodíme prostě, ty lidi mně připadaj, že neví, o čem ten dnešní svět je v té práci, jo. To se člověk kolikrát diví, co z nich vypadne. To si člověk říká panebože, cože? To tady po té stránce to myslím jako, no.“*

Individualismus a kolektivismus se tak dostávají do konfliktu, který je řešen ze strany dlouholetých zaměstnanců, kteří jakékoli změny snášejí s velkými těžkostmi.

V organizaci je dlouhodobými zaměstnanci vyzdvihována soudržnost, která vyžaduje překonání vlastního individualismu za účelem dosažení společné identity, která je vyjádřena hloubkou prožívání v tomto případě „montážní závod, jedna velká rodina“. Právě tato soudržnost je však nově přichozími zaměstnanci narušována a dochází k narušení komunikace dosavadních dlouhodobých pracovníků s pracovníky novými.

Hofstede se zabývá kromě kulturní dimenze feminity a maskulinity také kulturní dimenzí individualismu a kolektivismu. Na základě této dimenze možnost rozporu potvrzuje. Dle Hofstedeho totiž rozdíl v kolektivismu a individualismu spočívá v celé řadě aspektů. V kolektivistické kultuře zaměstnavatel nikdy nepřijímá pouze jednotlivce, ale osobu, patřící k určité skupině „my“. Samo pracoviště se v kolektivistické společnosti tak může stát v emocionálním smyslu skupinou „my“. Zaměstnanec, jenž je součástí této skupiny jedná pouze se zájmy této. Obvykle se preferuje přijímání příbuzných a to jak zaměstnavatele, tak již zaměstnanců, kteří v organizaci pracují. V individualistické společnosti je naopak příbuzenský vztah na pracovišti považován za nežádoucí, jelikož může vést k nepotismu nebo ke konfliktu zájmů.<sup>53</sup>

K této skutečnosti se vyjadřují všechny zaměstnankyně, jež v organizaci již delší dobu pracují. Zaměstnankyně totiž byly přítomny proměny, která změnou ředitele v organizaci nastala. Nový ředitel samozřejmě do organizace přinesl změny, které nejsou v souladu s dosavadním kolektivistickým přístupem managementu. Nový management, který je v organizaci prosazován je značně individualistický a zaměřený na jednotlivce. Což je v organizaci zaměstnanci těžce snášeno a stále se s touto nově nastalou situací sžívají a nesou ji s nelibostí.

**Respondentka1:** *„Je to tady takový chladnější. Bylo to tady takový rodinný. To byla jedna velká rodina. On chodil mezi lidmi, on komunikoval s lidma. On nedělal rozdíl mezi vedením a dělníkama, jo. On dokázal se pobavit, přišel za náma do skladu, „děvčata, je potřeba udělat to a to.“ Jednou, to měl kvartálně. Tak jednou za čtvrt roku ho chytila blbá, obletěl dvůr, všechny postavil do latě. „Tady je bordel, tady bude uklizený, já to tady srovnám.“ A dělal to dobře. Ti chlapi šli, všechno porovnali a všechno uklidili. Tady toho teď není*

---

<sup>53</sup> HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 83-84.

*vidět, od něho nevíte, co čekat. A to tady tak každé aji tu atmosféru cítí. Už to není takový to rodinný. On je jak bazilišek. Já s ním mám problém. Takže říkám, dobře už bylo.“*

### 5.3 Sexualita

Jednotlivé společnosti jsou vybudovány na institucionalizaci sexuality v podobě sňatku, manželství a rodiny. Každé společenství je opředeno zákazy, příkazy a předpisy regulujícími sexuální život mužů a žen. Chápání ženy jako sexuálního objektu je přeneseno i do prostředí pracovního. Ženy jsou v mnoha profesích sexualizovány. Sexuální obtěžování je Renzettim definováno jako „*nežádoucí posměšky, poznámky, návrhy nebo fyzický kontakt sexuální povahy a nevítané žádosti o sexuální služby*.“<sup>54</sup> Renzetti zmiňuje výzkum Grubera, ze kterého vyplynulo, že ženy pracující v netradičních zaměstnáních v pracovním prostředí, kde dominují muži, jsou vystaveny sexuálnímu obtěžování s větší pravděpodobností než ženy pracující v tradičních ženských oborech.<sup>55</sup> K tomuto tvrzení se přiklání i Uhde, když uvádí, že ženy, vstupující do tradičně mužských odvětví a pracující ve spíše mužském kolektivu, jsou s větší pravděpodobností vystaveny obtěžujícímu chování se sexuálním podtextem. Pokud jsou ženy na pracovišti zastoupeny v menšině, jsou hodnoceny spíše podle hledisek vztahujících se k dominantní interpretaci ženské role ve společnosti než podle měřítek odpovídajících jejich pracovní roli.<sup>56</sup>

Identifikace a vymezení sexuálního obtěžování je však problematické, jelikož dle definice legislativního řádu ČR se opírá o objektivní hodnocení zúčastněných aktérů. Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání, které je jedním z účastníků vnímáno jako obtěžující, nevhodné a nežádoucí. Naproti tomu iniciátor může vnímat své chování jako normální v rámci konkrétního pracoviště například kvůli převládajícím představám ve společnosti a rovněž na konkrétním pracovišti.<sup>57</sup> Z dlouhodobých zahraničních výzkumů vyplývá, že pokud je zastoupení žen na pracovišti menšinově zastoupeno a daný sektor nebo profese jsou obsazeny spíše

---

<sup>54</sup> RENZETTI L. M., CURRAN, D. J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003, s. 277.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 277.

<sup>56</sup> UHDE, Z. Kořeny genderové nespravedlnosti: kritický přístup. In: *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: Analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006, s. 13-24.

<sup>57</sup> §1, odst. 9 zákona číslo 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů



muži, jsou ženy pracující v těchto profesích a pracovištích častěji obětí sexuálního obtěžování.

I přes skutečnost, že jsem se sexualitě na pracovišti vyhýbala, ve výpovědích žen zaznívala nejrůznějším způsobem. Ženy především vzpomínaly, jak s přibývajícím věkem ubývá vstřícnosti ze strany mužů. Ve výpovědích žen zaznívalo, že se v organizaci objevují sexuální narážky, které však ženy nijak nepohoršují, jelikož se dle nich pohybují v mezích slušnosti a ženám lichotí.

**Respondentka11:** *„No tak to je velice těžké. Když jsem nastoupila, byla jsem mladá holka, tak dalo by se říct, že mě až hýčkali a rozmazlovali, dá se říct, že spoustu práce udělali za mě. S přibývajícima letama to tak už samozřejmě není, i když já musím říct, že aji dneska jako nemám, nemám problém. Jako vesměs, když ten člověk chce vyjít, tak jako vycházíme.“*

**Respondentka6:** *„Že bych byla vnímaná víc jako ženská, než skrz třeba tu pracovní pozici? No, asi jo. Tak oni jsou takoví jako hodně družní. Jako já když jsem sem přišla, tak jsem byla taková, jakože nejmladší, takže jo. Jako jo, byli takoví družní. Byli a jsou. Ale jako že by to bylo nějak přehnaný tak to ne, jen že jsou milí.“*

Aby však ženy předešly jakýmkoli narážkám, či obtěžování ze strany mužů, již ze začátku stanovily hranice a daly mužům najevo, jaké jednání je pro ně nepřijatelné.

**Respondentka3:** *„Jako na ženskou jako takhle? Tak jasně, že to někteří zkoušeli. Ale zareagovala jsem, že jsem jim to vysvětlila úplně jednoduše. Jako takhle ne a dobrý. Ale jako zkusili to, to víte, že jo. Tak jsou to chlapi, že.“*

**Respondentka1:** *„Prostě nepřipouštět si je k tělu, prostě ukázat jim, opravdu, že se jich nebojíte. Prostě musíte to dát najevo, jo.“*

**Respondentka2:** *„Já si myslím, že já mám tak jako všeobecně respekt. Já si lidi nějak všeobecně nepřipouštím moc k tělu, takže jako mně se něco nelíbí, tak prostě to řeknu a jsem schopná si jako já osobně udělat pořádek.“*

Ve výpovědi jedné z respondentek se objevuje případ, kdy práce v mužském kolektivu ji způsobovala problémy v partnerském životě, jelikož respondentčin přítel na ženu žárlil.

**Respondentka1:** *„No to je těžký. Třeba když jsem nastoupila semka, tak jsem nemohla využít nic, protože chlap na mě žárlil, protože jsem v mužským kolektivu. jo. Takže ba naopak, jo jsem. „No jo, ty tam seš sama mezi chlapama, ty tam seš oblitávaná.“ Jo, takže já jsem slyšela ještě tohle naopak.“*

Pouze jedna respondentka se během svého pracovního života setkala se sexuálním obtěžováním. Obrana byla ženě ztížena skutečností, že zdrojem tohoto sexuálního obtěžování byl respondentčin nadřízený. Žena obtěžování se sexuálním podtextem s nikým neřešila a přetrpěla jej, jelikož ji čekala změna zaměstnání.

## 6 Vedení

Maskulinita je protikladem feminity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života.<sup>58</sup>

Gender je multidimenzionální víceúrovňový fenomén s mnoha různými aspekty. Patří mezi ně intrapsychické aspekty týkající se genderových schémat a stereotypů, identity genderových rolí, postoje a hodnoty. Lze sem řadit také způsob, jakým muži a ženy mezi sebou komunikují navzájem a jednájí podle sociálních rolí, které se od nich ve společnosti očekávají. Navíc je gender připsaným statutem. Muži mají tento připsaný status vyšší, což znamená, že mají také větší přístup k moci než ženy.

Každé sociální společenství tvoří celá řada jednotlivců. Tito jednotlivci jsou obvykle zařazeni do určitých pozic. Jednou z pozic začlenění jedinců je pozice řadová, ve které její členové na sebe vzájemně působí a vzájemně spolu komunikují, přičemž pro toto působení a vzájemnou komunikaci mají stejné podmínky a možnosti. Jedná se zde o vztahy horizontální. Mimo to se ve všech sociálních společenstvích objevují i vztahy vertikální, jejichž členové se nachází v řídicí pozici a tito jedinci usměrňují a ovlivňují vše, co se v těchto společenstvích odehrává.<sup>59</sup>

Všechny procesy odehrávající se v organizacích můžeme chápat také jako aktivity jednotlivců – vedoucích. Jejich působení představuje realizaci podnikových strategií podobou jejich práce s lidmi. Svou činností ovlivňují jednotlivé pracovníky a pracovní týmy a podněcují jejich pracovní ochotu a způsobilost podávat co nejlepší výkony v práci. Nadřízení mají ale také vliv na spokojenost pracovníků v organizaci.

Vedoucí působí na dospělé jedince v pracovním zařazení dané organizace s cílem vést zaměstnance k efektivnímu a kvalitnímu výkonu práce. Cílem působení vedoucího jsou lidé. Toto působení obnáší podněcování k práci, kontrolu, hodnocení,

---

<sup>58</sup> NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, s. 24.

<sup>59</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 411-418.

odměňování, ovlivňování a usměrňování zaměstnanců při jejich pracovním výkonu a řízení jejich pracovní kariéry. Podstatnou část činnosti vedoucího tvoří interakce a komunikace s podřízenými. Prostřednictvím interakce a komunikace každý vedoucí působí na pracovníky. Způsob jednání vedoucího bývá označován jako styl jeho řízení.

Nový vnímá zaměření vedoucích stylů českých manažerů jako direktivní a autoritativní. Za jeden z kořenů ovlivňující preferenci a uplatňování tvrdších postupů a metod v oblasti vedení je možné považovat právě silně maskulinní charakter české kultury. Tento maskulinní charakter se projevuje zejména tendencí dělat významné rozdíly mezi rolemi mužů a žen ve společnosti při tendenci orientovat se v oblasti pracovního života na hodnoty spojované s maskulinitou, tedy tvrdost, důraz, asertivita, atd.<sup>60</sup>

Existuje odlišné vnímání rozdílů v nárocích a požadavcích, které jsou kladeny na muže a ženy v jejich pracovním prostředí. Nový uvádí, že *„od žen je v praxi očekávána zejména loajalita, ochota, svědomitost a schopnost příjemného vystupování, u mužů bývá kladen důraz spíše a intelekt a odborné schopnosti, pracovní nasazení, výkonnost, věcnost a umění se prosadit.“*<sup>61</sup>

Řídící funkce lze vykonávat různým způsobem odpovídajícím osobnosti manažera, situaci firmy i potřebám zaměstnanců. Řídícím stylem je chápán způsob, jakým vedoucí ve snaze dosáhnout svého cíle uplatňuje jednotlivé nástroje řízení a vedení, jaký důraz na ně klade a jak se svými zaměstnanci jedná.<sup>62</sup> *„Základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je*

- *orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,*
- *orientace na úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.“*<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999, s. 67-69.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 69.

<sup>62</sup> BĚLOHLÁVEK, F., SCHROLL-MACHL, S. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000, s. 15.

<sup>63</sup> Tamtéž, s. 15.

Četné výzkumy zabývající se řídicími styly transakční styl vedení označují za spíše mužský styl vedení. Tento styl je charakterizován rozsáhlým používáním různých nařízení, vyšší mírou kontroly, odměnami za žádoucí chování a tresty za nežádoucí chování. Transakční styl řízení je tak stylem poskytujícím odměnu či trest v závislosti na výkonu podřízených. Tito vedoucí jsou zaměřeni především na úkoly orientované cíle a naplňování standardů. V opozici transakčního stylu řízení stojí transformační styl řízení, který je označován jako spíše ženský styl řízení. Tento styl řízení se zaměřuje na motivování pracovníků a usiluje o sladění zájmů podřízených se zájmy organizace. Charakteristickými znaky transformačního stylu řízení jsou podpora participace, schopnost sdílení moci a informací, posilování sebevědomí pracovníků a umění nadchnout zaměstnance pro určitý úkol.<sup>64</sup>

Názory na vedení lidí po dlouhou dobu opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Transformační styl vedení je spojen s emocionální inteligencí, přičemž celá řada vedoucích ovlivňuje emocionalitu podřízených. Na emocionalitu podřízených se orientuje transformační styl vedení.

## 6.1 Transformační styl vedení

Mezi transformační vedoucí lze zařadit taková zvučná jména, jako jsou například Bill Gates nebo Nelson Mandela. Vedoucí využívající transformační styl vedení mají schopnost inspirovat své podřízené a dodat jim potřebnou energii tak, aby byli motivovaní a přístupnější ke změnám. Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou vizi budoucího stavu organizace a dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování, a to i v případě, že ustanovil vysoká očekávání. Tvoří vizi požadovaného budoucího stavu a mobilizuje odpovědnost k dosažení tohoto cíle. Transformační vedoucí vychází ze svého charisma a opírá se právě o budoucí vizi dané firmy, kterou předává svým podřízeným.<sup>65</sup>

Charisma vedoucího je silným emocionálním vztahem, které mu dodává uznání, důvěru a úctu. To podporuje víru ve správnost jeho činů. Charismatictí vůdci jsou podřízeným příkladem hodným k následování. Podřízeným vštěpuje důvěru, pýchu

---

<sup>64</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 445-450.

<sup>65</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 150-151.

a respekt. Inspiruje je, podporuje inteligenci a kreativní řešení problému. Klade důraz na individualitu všech pracovníků, věnuje jim osobní pozornost a neopomíjí uznané vyjádření dobře odvedené práce. Transformační vedoucí mají sklon k přátelskému a důvěrnému jednání, kdy se podřízenými zacházejí jako se sobě rovnými, a to i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. S nadšením mluví o budoucích pracovních úkolech a dbá na jejich dosahování pomocí maximálního vloženého úsilí. Těchto výsledků je dosahováno pomocí citového povzbuzení, které stimuluje podřízené k nadšení pro práci a povzbudivá řeč vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnosti pro úspěšné splnění stanoveného úkolu a dosažení stanovených cíl.<sup>66</sup>

## 6.2 Transakční styl vedení

Transakční styl vedení využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků. Ve firmě je těmito vedoucími upevňován současný stav. Transakční vedoucí je dobrým organizátorem a nositelem stávající organizační kultury. Transakční vedoucí stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup. Řeší problémy, které nastanou a sám se snaží najít efektivní řešení. Stanovenou organizační kulturu se snaží upevňovat, zachovat a zlepšit a její hodnoty nikterak nezpochybňuje. Prosazuje se pomocí svých pravomocí a opírá se o své postavení.<sup>67</sup>

Transakční vedení může mít dvě formy. První z nich je forma řízení výjimkou, která reaguje na nežádoucí stav a odchylku od norem organizace. V případě, že se podřízení od normy odchylojí nebo ji porušují, jsou vedoucím volena výjimečná opatření formou postihu, přeřazení pracovníka atd. Podmíněné odměny naopak spočívají v možnosti motivovat pracovníky výhodami za dosažení požadovaných výsledků. Tyto výhody mají povahu finanční, předmětnou nebo mohou směřovat k lepšímu postavení pracovníka či přeřazení pracovníka na lepší pracovní místo.<sup>68</sup>

Transakční styl vedení je charakteristický pro mužský styl vedení, kdežto transformační styl vedení odpovídá ženským stylům vedení. Toto přisuzování jednotlivých stylů vedení více mužům či více ženám vyplynulo z výzkumu Eagley

---

<sup>66</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 150-151.

<sup>67</sup> BĚLOHLÁVEK, F., SCHROLL-MACHL, S. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000, s. 18-22.

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 18-22.

a Johannesen.<sup>69</sup> S ohledem na rozdílné styly vedení mužů a žen se následující část zaměřuje na otázku: **Jak se ženy ztotožňují se stylem řízení v dané firmě?**

Pro organizaci, v níž ženy momentálně rozvíjejí svou profesní dráhu, je charakteristický transakční styl vedení. To je dáno především skutečností, že se ve vedoucích funkcích objevují výhradně muži. Řízení je tak zaměřeno na úkolově orientované cíle a na plnění standardů. V případě zadávání úkolů je tak uplatňován direktivní styl. Málodky se tak u vedoucích objevuje žádost či slova díků. Úkoly jsou zadávány formou „Je třeba udělat“, „Musí se udělat“. Vedoucí postavení řady nadřízených je založené na kladení důrazu na nerovné postavení podřízených ve vztahu k vedoucím.

**Respondentka2:** „*No tak on je rozhodně, nevím, jak bych to řekla, jeho jednání je, no prostě je tam vidět, kdo je nadřízený. Autoritu a nadřazení dává jasně najevo a nemá rád argumenty. On prostě řekne, že takhle to je a když vám se to prostě nelíbí nebo máte na to třeba jiný názor, tak on tohle nerespektuje. Tak konkrétně u nás na oddělení to funguje tak, že třeba i když to není váš úkol a dotyčný je nemocný a nemůže ho udělat, tak pan vedoucí ho přenesse třeba na mě a řekne, že to prostě udělám a že ho nezajímá jak, kdy, a chce to mít prostě hotový.*“

**Respondentka4:** „*Dostanu úkol, tak se s ním musím nějak poprat. Takže asi ano, ztotožňuju se s tím stylem vedení, ktorej ředitel mi dává. Dá mi nějaký úkol nebo nějaký termín a chce vidět výsledek nebo nějakou průběžnou zprávu, jak to funguje. (...) Oni jsou takový ty styly autokratický a já nevím. Já zase až tak dlouho tady nejsem. Myslím, že tam převažuje nad nějakým sociálním cítěním, zájmama o zaměstnance, ta profesionální stránka, aby šlapal podnik. To je to hlavní gró a potom až to ostatní, ostatní záležitosti, jo. Takhle to má postavený on celkově.*“

Odměna za žádoucí chování a řádné plnění úkolů není tím, co by bylo vedoucími prosazováno. Přístup vedoucích k odměnám odpovídá přesvědčení, že odvedení požadovaného výkonu je náplní zaměstnancovi práce, a proto jakékoli

---

<sup>69</sup> EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*. 2001, roč. 57, č. 4, s. 781-797.

ocenění není na místě. Mužský styl zcela vypouští motivační složku, která je ovšem důležitá. Některými vedoucími jsou spíše hojně využívány tresty za nežádoucí chování, které se vyskytují především v podobě snížení finančního ohodnocení. Vedoucí k úkolům, které jsou zadávány, a to i v šibeničných termínech, přistupují jako k samozřejmosti, která ocenění nevyžaduje. K motivování formou pochvaly na pracovišti nedochází, a když tak pouze v ojedinělých případech. Výjimkou je vedoucí, který ale na základě charakteristik svých podřízených vykazuje spíše feminní charakteristiky vedení.

**Respondentka12:** *„Jakmile už řekne jen vedoucí: „stavte se u mě“, tak už má člověk prostě... ví, že nebude pochválenej. Neřekne „ano, je to v pořádku nebo prostě ano, nejsou stížnosti“, jenom prostě furt ty záporny. A pak dojde na to, že vám sníží prémie. No to vám vlastně může z té pohyblivé složky strhnout. Ale že by odměnil, to ne. Aji když děláte práci navíc, teďka zaskakují v kuchyni za kolegyni, která šla k lékaři... ne, ne. On prostě řekne, domluvte se, vystřídejte se, jo. A byly doby, kdy tady člověk dělal oboje dvoje práce a prostě ne. Minimum přesčas, prostě třeba, i když jste tady třeba 4 hodiny, on vám zaplatí 2 hodiny. Ho to nezajímá.“*

**Respondentka7:** *„Jako co, pochvala? To jste teď myslela fakt vážně, jako pochvala? Marně přemýšlím, myslím, že na to nepřijdu. Pochvala? Že by jako přišel a řekl je děvčata vy jste šikovný, vy už jste to tam měly, jako už to máte hotový. No tak to vůbec ne. To když se udělá chyba, tak to on to umí dlouho připomínat.“*

Transakční styl, který charakterizuje také vyšší míra kontroly, u některých vedoucích dosahuje až extrémní formy. Po celé organizaci koluje v historkách zvlášť direktivní styl vedoucího jednoho úseku. Toto všeobecné rozšíření řídicího stylu vedoucího má za následek, že ostatní své vedoucí nevnímají tolik negativně. Zaměstnancům, kteří pod ním pracují, se snaží v případě potřeby spolupráce vyjít vstříc tak, aby úkoly plnili ve stanoveném termínu, který je vždy stanoven v předstihu před ostatními úseky tak, aby vedoucí dosahoval ocenění za dobře odvedenou práci.

**Respondentka7:** *„Jsou dny, kdy tu fakt jsem ve stresu. Kdy jo, protože vemte si, že máte něco rozdělanýho a on furt chodí... On zaučtuje jeden papír a furt chodí.“*



*„No paní a teď honem honem.“ On furt musí být v přehledu, kde stojíte, kde máte co rozdělanýho na stole. Já nevidím papír a on přesně řekne: „tam ho máte“. On už ode dveří přesně si pamatuje, co jsem přesně měla rozdělanýho na stole za práci, jestli pracujete, nepracujete, jo. Tak to stres přináší... Jsou termíny na uzávěrku a my máme vždycky o dva dni dřív. Protože proč bysme se honili a stresovali, jo. A v podstatě nás ještě de facto jakoby nutí, abychom ještě obvolaly ty kolegyně po tom závodu a jestli nám někdo něco nepošle. A já, když jsem to ze začátku neznala a dělala a snažila jsem se to dělat poctivě, tak oni všichni „jo, ale proč, vždyť ono je na to ještě dva dny čas“. „No ale víte.“ „No my víme, ten váš vedoucí.“ Oni to vědí všichni na okolí.“*

Výzkum prokázal, že ženy jsou obzvlášť citlivé na určité aspekty vedoucího stylu svého nadřízeného. Těmito aspekty jsou konkrétně schopnost povzbudit podřízené, přístupnost nadřízeného, komunikativnost, spravedlnost, schopnost zastat se podřízených a schopnost nést zodpovědnost.

U vedoucích je patrná absence komunikativnosti. Ženy tak mají pocit, že jsou neinformovány o dění v organizaci, které má dopad na jejich práci. Komunikace vedení se zaměstnanci je v organizaci celkově podceňovaná. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o podnikových plánech, které se jich bezprostředně týkají. Ženy postrádají informace o podnikových cílech, jednotlivých plánech, které by byly jasné a včasné. Ženy by uvítaly účast na jednáních tak, aby byly zapojeny do projednávání a získávání informací o činnosti, které se jich bezprostředně týkají. Respondentky postrádají možnost vyjádřit svůj názor. Mají pocit, že i přesto, že některé dostanou prostor pro vyjádření svého názoru, dochází ze strany vedoucích k absolutnímu nevyslyšení a neakceptování.

V tomto případě už ženy ale našly strategie, pomocí nichž dosáhnou požadovaného stavu, o kterém s vedoucím jednají. Vyžaduje to však jistou dávku sebezapření. Strategií žen je nechat vedoucího v přesvědčení, že daný nápad vzešel od něj.

**Respondentka11:** *„Já vesměs, když se mi něco nelíbí, tak všechno odkývu. Jsem vdaná, takže to mám i z domu. No a nejlepší je toho chlapa přivést na to, že je to*

*jeho nápad, že by se to tak mělo dělat, takže... a vždycky mu řeknu, že bych to udělala tak. Ale že rozhodnutí je na něm, ať si to promyslí, jo. Anebo když se dohadujeme o účtování nebo o něčem, tak on kolikrát přijde s tím, že to bude tak a tak. No a já už se držím poznámky, že přesně to je to, co jsem mu včera říkala. Ale tak to chodí. To musí být jejich geniální nápad.“*

Dalším aspektem, který ženy postrádají, je spravedlnost. Ženy mají pocit, že je od nich více očekáváno a aby dosáhly na vedoucí pozice, musí splňovat vyšší standard a musí udržovat lepší výkon.

**Respondentka11:** *„Od žen se vždycky čeká víc než od mužů. Protože jsou chlapi líní jak veš. Jo je to tak, aji doma. Oni se na vás budou spoléhat stoprocentně, protože je jednodušší mačkat si ovladač a dívat se na televizi. Protože oni ví, že můžou, že někdo to udělat musí. A ty ženy mají v sobě tu zodpovědnost. Ale vesměs je to z toho, že se musí postarat o to dítě, to dítě musí jíst, musí být čistý všecko. Řekla bych, že to je u chlapů už i vychcanost, protože oni kdyby chtěli, jo. Ale to je tak všude, jak někde ukážete, to jsem teď říkala kolegyni. Naše chyba je, že jsme ukázaly, že něco umíme. Protože kdybychom ze sebe dělaly blbý, jak některý tady jinačí, tak jsme taky mohly být chovný, ale takhle jsme tažný. Oni to pak totiž začnou brát jako samozřejmost a už není krok zpátky.“*

Na co ženy byly obzvlášť citlivé, bylo nenesení zodpovědnosti vedoucím. Někteří vedoucí zcela odmítají převzít zodpovědnost za své podřízené a nést tak riziko, dojde-li k nějakým nesrovnalostem. Od zaměstnankyň vedoucí očekávají maximální výkon a výsledky, ale odpovědnost za případné následky z důvodu pochybení si mají nést samy za sebe. Úkoly jsou předávány direktivním způsobem zadávání úkolů, tyto úkoly jsou však vždy předávány stylem „oni chtějí“ a „vy udělejte“. Ženy tak nesou těžko skutečnost, že vedoucí neumí být přímý a vždy se zadáváním úkolů schovává za někoho jiného, a to i v případě, že se jedná o úkoly, které jsou vyžadovány přímo vedoucím.

**Respondentka7:** *„Styl vedoucího. Alibista. Těžkej alibista. Já nic, já muzikant. Jako prostě on se pořád za někoho schovává. Já nemám ráda lidi, co se schovávají pořád za někoho. Ale je to pro mě vedoucí, takže je to jeho*

*volba a já se s tím musím naučit prostě, to takhle nějak přijmout, a s ním pracovat. Takže on když přijde, tak neřekne: „udělejte mi tady tohle, tohle a tohle. Náměstek potřebuje.“ A už se nám kolikrát stalo, že jsme to otestovaly, že prostě, já ne. Protože já jsem tady krátce. Ale kolegyněka za ta léta má jiné vztahy s těma lidima. Takže prostě otestuje. Ona vezme telefon a ona se toho náměstka zeptá. A on řekne „ne, já to nepotřebuju“ nebo „já na to nespěchám.“ A šéf prostě rozrazí dveře a přijde a řekne: „ježiš no, ale to musí být teď hned.“*

Ve výpovědích žen zaznělo, že i přesto, že svého vedoucího mají, necítí se být vedeni. Respondentky ve většině případů projevují celkovou nespokojenost s vedoucími. Postrádají u nich lidskost, slušnost a smysl pro humor. Ženám nevyhovuje autokratický styl řízení. Zdá se, že žena by mohla pro respondentky představovat vedoucí, která by jim vyhovovala daleko více. Opak je ovšem pravdou. Ženy, jež v nějakém období své profesní dráhy byly vedeny ženou, ženu ve vedoucím postavení zcela odmítají a i přes celkovou nespokojenost se současnými vedoucími by je za ženu v žádném případě neměnily.

Objevuje se zde tak značný paradox. Ženy na základě svých zkušeností odmítají ve vedení ženu a i přes spoustu skutečností, které u mužů postrádají, a celou řadou prvků, se kterými jsou ženy ve vedení nespokojeny, se jednoznačně shodují na odmítavém přístupu k ženám ve vedoucích pozicích a uznání mužského vedoucího za vyhovujícího. Ženami byl dobrým manažer vnímán muž. Značná část žen pocituje, že žena byla jejich nejhorším šéfem.

Genderové role mají různé důsledky pro chování mužských a ženských vůdců proto, že mužské a ženské role mají různý obsah, ale ženy také uplatňují vlastnosti charakteristické vedoucím stylem mužů právě proto, že se domnívají, že jim pomohou uspět jako vůdci. Eagley argumentovala, že vnímaný nesoulad mezi ženskou rolí a typicky vedoucí rolí má tendenci vytvářet předsudky vůči vedoucím ženám, což má za následek menší akceptaci ženského stylu vedení a méně příznivé hodnocení skutečného chování žen než u mužů, jelikož styl řízení charakteristický pro muže je vnímán jako méně žádoucí u žen než u mužů. Vedení žen je ovlivněno na základě

genderových rolí přesvědčením, jak by se ženy měly chovat a na základě toho jsou pak ženy ve vedení hodnoceny.<sup>70</sup>

K tomuto vlivu genderových rolí dochází z toho důvodu, že lidé na vedoucí reagují na základě genderově očekávaných rolí, přičemž vedoucí žena se musí těmto genderovým rolím postavit a volí takové postupy, které jsou, často s cílem dosáhnout stejné autority jako muži, přehnané a setkávají se s kritikou zaměstnanců. U žen ve vedoucích pozicích se objevuje syndrom včelí královny, kdy uplatňování autority u ženy ve vedoucí pozici je viditelné především v povyšování se nad ženami. S muži vedoucí žena vychází bezproblémově.

**Respondentka14:** *„Nevím, možná, možná spíš mi chybělo u té ženské, jak u toho chlapa. Že jako ta ženská byla taková, že prostě chtěla ukázat, že je vedoucí, že prostě, když... když já nevím. Jako chtěla rozhodovat jako o mé práci, že jsem něco dělala a ona s tím nesouhlasila nebo to chtěla vědět a rozhodovat o tom, že to bude takhle a po jejím.“*

**Respondentka7:** *„Jenže potom se to změnilo, do jejího křesla se dostala paní, o které ona neměla velké mínění. Nicméně ta zas měla velké lokty a známosti a tam už to neklapalo. Protože to, co já jsem si dovolila ke staré primárce a ty zkušenosti jsem tam už z toho místa měla. Tak jako přišel někdo nový na místo. Takže to tam začala přeorganizovat a vymýšlet a toto budeme mít takový změny a toto budeme mít takovou změnu a já jsem vždycky jenom: „paní primárko to už tady bylo, víte“. A já si myslím, že to neklapne. A ona to brala osobně a furt jako osobní kritiku a tak jako nebylo to to pravý ořechový a neprodloužila mi smlouvu. Já jsem tam po 12 letech skončila neprodloužením smlouvy, aby se mě zbavila. Ona z toho začátku potřebovala, než se dostala do obrazu, kde co je, protože já jsem s tou šéfkou opravdu řešila spoustu věcí a potom, jak už ji trošku narost ten hřebínek a už měla trošku tu jistotu, tak všech takových, co byly, se začala zbavovat. Takže takovoudle vedoucí, to zas říkám já, a vždycky jsem to říkala. Lepší je dělat s partou cigánů, než v kolektivu ženských.“*

---

<sup>70</sup> EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*. 2001, roč. 57, č. 4, s. 786-790.

**Respondentka4:** „*Tak je to právě, ženy jsou takový pečlivější, obratnější, co se týče papírování a tak dále, ale na druhou stranu jsou takový, oproti mužům, co mají pod sebou ženy, takový daleko horší mají to chování. Takový, ježiš, jak to říct. Až takový intrikánský, jo. A jsou takový, že ta má hezčí nohy. Dokážou až na tom. Že je tam taková ta nezdravá věc. Že když je nadřazená, to chlap nedělá. Chlap když má pod sebou babu tak je prostě rád, že. Kdežto ženská, když má pod sebou hezkou babu... průser. Takhle jsem to jako za svůj život vypožorovala, že to tak funguje. Pro mě bude vždycky nejlepší nadřizenej chlap.“*

Autoři Lopez-Zafra, Garcia-Retamero a Matos dokazují, že ženy své řízení více zaměřují na emoce, a dochází k závěru, že emoce související s větší emoční inteligencí mohou být důležitým faktorem, který ovlivňuje organizaci v její zvýšené produktivitě a efektivnosti.<sup>71</sup> Na základě výsledků výzkumu se ale ukazuje, že tyto emoce mohou mít i zcela negativní důsledky.

I přes skutečnost, že ve vedení jsou u žen vyzvedávány přednosti jako kladení důrazu na interpersonální vztahy a emoční složku, kterou žena do vedení vnáší, empirický výzkum přinesl zcela odlišné výsledky. Výsledky výzkumu ukazují, že emoční složka u žen může být ve vedení problematická. Ženy totiž nedokáží oddělit svůj pracovní život od života osobního, jak je tomu u mužů. Ženy do profesní sféry vnášejí své osobní problémy a stávají se tak terčem řešení těchto problémů.

**Respondentka4:** „*Navíc ta předsedkyně toho soudu byla čerstvě rozvedená. Její manžel si našel mladší. Ona to přenášela, ona pak viděla nějakou. Já jsem byla ještě tehdy vdaná, relativně v pohodě a ona mě taky nemusela. Ona prostě jak viděla, že to někomu aspoň trošičku funguje v tom životě, tak víš, nějak je nenáviděla. Protože ona zůstala sama se dvouma děckama, chlap si našel nějakou dvacítku a ona zůstala asi tak pětáctýřicetiletá s dětma sama. Takže ona měla potom v sobě averzi...*

---

<sup>71</sup> LOPEZ-ZAFRA, E., GARCIA-RETAMERO, R., MARTOS, M. P. B. The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *Psychological Record*, 2012, roč. 62, č. 1, s. 97-114.

## 7 Profesionální dráha žen

Kariéra je spojena s úsilím jedince o vzestup v zaměstnání. Možnost budování profesní kariéry u žen je obtížnější z toho důvodu, že je spojována s představou nemožnosti budovat svou kariéru, aniž by se jí žena nevěnovala na úkor rodiny a domácnosti. Kariéra u ženy je tak konfrontována s očekáváním, která se vztahují na rodinné prostředí. I přes prosazování rovnosti mužů a žen je ve společnosti stále patrný přetrvávající předpoklad, že rodinné prostředí je prostředím, ve kterém se realizuje žena a budování kariéry je považováno za očekávanou a patřičnou aktivitu u mužů. Většina dosavadních přístupů pojímá kariéru jako genderově neutrální oblast a ženskou problematiku přehlíží.

Ideál mateřství na plný úvazek u žen zapříčiňuje dočasnou rezignaci na pracovní kariéru. Konfliktním momentem úspěšné participace žen na trhu práce jsou požadavky plynoucí z pracovního prostředí a prostředí rodinného.

Přerušování pracovní kariéry vystoupením z trhu práce může mít negativní důsledky na pozdější pracovní kariéru jedince. Dlouhodobá absence na trhu práce může vést k tomu, že znalosti pracovníka a jeho dovednosti zastarávají a jeho kompetence na pracovním trhu se snižuje. Vstup na trh práce po delším období stráveném například péčí o děti tak může být problematický. Zaměstnavatelé totiž mohou dávat přednost osobám, které svoji konkurenceschopnost na trhu práce v průběhu času zvyšují, oproti těm, kteří z pracovního procesu na čas vystoupili. Jedním ze způsobů balancování rodinného a profesního života je mateřská a především rodičovská dovolená. Jedná se o opatření sociálního státu, která umožňují matce nebo oběma rodičům na čas opustit trh práce a věnovat se rodičovským povinnostem. Dlouhodobé setrvávání na rodičovské dovolené může mít ale negativní dopad na kvalifikaci a pracovní kompetenci ženy a může být zdrojem ztráty zajímavých pracovních příležitostí a konkurenceschopnosti.<sup>72</sup>

Tradiční model, který rozděluje sféru rodinnou, jež je určena ženám, a sféru pracovní, která je určena mužům, omezuje jak muže, tak ženy v komplexnosti obou

---

<sup>72</sup> VALENTOVÁ, M. Analýza dopadů přerušování účasti na trhu práce z důvodu péče o děti na další kariéru žen v České republice In: *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Praha: Gender studies o.p.s. 2007, s. 18-24.

dimenzí života. Problémem se může ale ukázat nastavení nároků, které vyžaduje jak pracovní prostředí, tak prostředí rodinné. V pracovním prostředí je od zaměstnance vyžadováno, aby byl dostatečně časově flexibilní a výkonný pro požadovaný výkon dané práce v potřebném čase, kvalitě a rozsahu. V rodinném životě je jedinec nucen zajišťovat nejen reprodukci biologickou, ale i sociální, která představuje péči o děti a současně i o živitele rodiny.

Do pracovní dráhy neodlučitelně zasahuje také téma harmonizace rodiny a práce. Jelikož se práce nechce opakovat víc, než je nutné, tato kapitola se bude snažit vyselektovat rodinu v co nejvyšší možné míře tak, aby dostaly prostor i jiné skutečnosti, či případně zazněla rodina novým způsobem. A tematikou harmonizace rodiny a práce se bude tato diplomová práce zabývat posléze. Otázky, jimiž se tedy tato část práce zabývá, zní: **Jak ženy vnímají svou pracovní dráhu? a Jaké překážky ženy v budování své pracovní dráhy spatřují?**

Plné zapojení žen na trhu práce je neodvratným ekonomickým požadavkem, ale současně i převládající sociální normou a preferencí větší části žen. Účast žen na trhu práce je obecně vnímána jinak než účast mužů. Od žen se očekává, že na sebe vezmou odpovědnost za péči o děti a jiné osoby v rodině, ať je jejich pracovní status jakýkoliv, a od mužů, že budou pokračovat v práci podle mužského modelu na plný úvazek, ať chtějí nebo ne. Ženy se do boje za rovný přístup k placené práci posunuly do situace, kdy se od nich žádá, aby hledaly placenou práci bez hledu na domácí okolnosti. Přesto se na ně stále nahlíží jako na ty, které organizují péči o domov.<sup>73</sup>

Volby životních drah mužů a žen v soudobých společnostech v sobě zahrnují jak aspirace na rodinný život a děti, tak i aspirace na profesní uplatnění. Životní dráha člověka probíhá dle Nového ve čtyřech základních dimenzích. Odehrává se v čase sociálně historickém, odehrává se v konkrétním horizontálním prostoru, obsahuje také složku vertikálního prostoru životní dráhy a poslední dimenzí je dimenze významu a hodnocení životní dráhy.<sup>74</sup>

Životní dráha člověka je složena ze čtyř základních komponent: biopsychická konstituce a vybavení sociálního individua, práce, rodinný život a volnočasové aktivity.

---

<sup>73</sup> MICKIE, L., S. BOWLBY, GREGORY, S. Gender, caring and employment in Britain. In: *Journal of Social Policy*, 2001, roč. 30, č. 2, s. 233-258.

<sup>74</sup> NOVÝ, L. *Životní dráha jako sociologický problém*. Brno: Univerzita J. E. Turkyň, 1989, s. 8-9.

My se zabýváme především komponenty práce a, s ohledem na mateřství žen, také rodinou, jelikož je chtít nechtít se ženou neodlučitelně spjata. Budeme se tak zabývat pracovní dráhou. Pracovní dráha se v našem případě zaměřuje především na vertikální rovinu týkající se výše profesionálního postavení nebo příjmů.<sup>75</sup>

S ohledem na členění životní dráhy do tří fází, a to fáze předproduktivní, produktivní a postproduktivní, zdůrazňuji, že je v práci kladen důraz na produktivní fázi životní dráhy. Pro postižení životní dráhy je nezbytný pojem událost. Událost je dle citace Nového „*výslednice určitého vývojového procesu nebo určité situace, jako viditelně dokonalý jev, který vede k jistým nevyhnutelným důsledkům a zřetelně vymezuje životní fázi.*“<sup>76</sup>

Profesní dráha tvoří jednu ze základních komponent životní dráhy. V problematice profesní dráhy se soustředím na aspekty související s vertikální dimenzí, v níž je význam přikládán pohybu vzhůru nebo naopak pohybu směrem dolů, a dimenzí významu a hodnocení životní dráhy. Hodnocení probíhá ve dvou rovinách.

První rovina má podobu sebereflexe, sebehodnocení i interpretace hodnot vlastního života. Toto hodnocení probíhá dvěma směry. První hodnocení se zaměřuje na budoucnost, kdy vytváříme svůj systém hodnot a cílů, který se dále promítá do našich životních strategií tak, aby těchto cílů bylo dosaženo. Mimo to hodnotíme svou minulost, která slouží jako reflexe minulých chyb a úspěchů a podílí se tak na utváření budoucích strategických plánů. Druhá rovina má podobu neustálé konfrontace s hodnocením druhých. Tento typ je pro jedince nezbytným pro tvorbu sebehodnocení a ovlivňuje způsob jednání, životní dráhu a změny v životě jedince.<sup>77</sup>

Nový se zmiňuje, že: „*Profesní dráhy a jejich diferenciací úzce souvisejí se vzděláním a kvalifikací, které patří k dominantním aspektům přípravy na povolání, spojující předproduktivní fázi životní dráhy s fází produktivní.*“<sup>78</sup> Za východisko profesní dráhy lze považovat ukončení přípravy na profesi. Další cesta pracovní dráhy probíhá jako odborný vývoj související se zvyšováním kvalifikace a funkční vývoj související s postupem na vyšší pozice v hierarchickém žebříčku s vyšší mírou

---

<sup>75</sup> NOVÝ, L. *Životní dráha jako sociologický problém*. Brno: Univerzita J. E. Turkyň, 1989, s. 13-14.

<sup>76</sup> Tamtéž, s. 23.

<sup>77</sup> Tamtéž, s. 9-10.

<sup>78</sup> Tamtéž, s. 52.



rozhodovacích pravomocí. Sem ale také náleží pracovní sestup, který je součástí pracovní dráhy stejně jako pracovní růst.

*„Skutečné chování lidí v průběhu jejich životní dráhy však svědčí o tom, že vnímání profesní pozice v dimenzi „nahore-dole“ vychází z reálných sociálních vztahů a zájmů, významně ovlivňuje strategie a v mnohém lze tím vyložit reakce lidí, na první pohled překvapivé.“<sup>79</sup> Při hodnocení pracovní dráhy je důležitá rozdílnost dynamiky profesního vývoje, tedy jedná-li se o pracovní pozice „stacionární“ anebo spíše „dynamické“.*

Ženy, se kterými byly rozhovory uskutečněny, začínaly svou kariéru v oblasti práce svého vyučení. Vzdělání žen je vesměs technického rázu. Respondentky se od sebe liší počtem zaměstnání i délkou výkonu pracovní pozice na konkrétním pracovišti. Je u nich patrné, že po nástupu do práce se zaměřily na kariéru, kdy z hlediska funkčního postupovaly v hierarchickém žebříčku. Tento profesní růst byl však u žen přerušeno rodičovstvím. Respondentky byly postaveny před volbu preferencí mezi rodičovstvím a mateřstvím. Uvádějí, že nejsou tím správným kariéřním typem, který by přikládal důležitost profesní dráze na úkor mateřství. V preferencích tak u velkého počtu žen zvítězilo mateřství, čímž byla profesní dráha pozastavena. Návrat z mateřské dovolené pro ženy znamenal převrat. Respondentky jsou nuceny z důvodu nevyhovující pracovní doby, která neumožňuje kombinovat pracovní život s rodinným, opustit svá pracovní místa, která po malých krocích budovaly, a shánět místo takové, které jim bude vyhovovat pracovní dobou. Celá řada žen tak přechází z práce, ve které jsou spokojeny a která je naplňuje, do nových pozic, kde musí znovu svou kariéru budovat. Většina respondentek má společné to, že v současné organizaci pracují od doby, kdy se po mateřské dovolené vrátily do pracovního života.

Artur se svými spolupracovníky se zmiňuje o kariéře bez hranic, která spočívá v tom, že se lidé dle výběru nebo z nezbytnosti pohybují přes hranice mezi organizacemi, odděleními, funkcemi a soubory dovedností. Takový pohyb je nutný pro jednotlivce, kteří usilují o udržení schopnosti být zaměstnání.<sup>80</sup> Tento způsob kariéry přesně vystihuje jednání žen, jež je popsáno výše. Respondentky jsou nuceny

---

<sup>79</sup> NOVÝ, L. *Životní dráha jako sociologický problém*. Brno: Univerzita J. E. Turkyň, 1989, s. 54.

<sup>80</sup> ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 517.

uvažovat o dopadu práce na jejich život doma. Kariéra bez hranic tak ženám umožňuje měnit práci a vyvažovat tak své současné priority.

Organizace je charakteristická věrností zaměstnanců, kdy je zcela porušena skutečnost, že lidé během svého života své zaměstnání až pětkrát změni. Z respondentek se tomuto číslu přiblížily z celkového počtu 14 žen pouze dvě ženy.

Podíváme-li se na funkční vývoj v dané organizaci, ženy se nacházejí na pozicích, především stacionárních, kde není možný pracovní postup. Důvodem je absence mezičlánků pracovních pozic. Mezi vykonávanou profesí žen a vedením je tak propast. Ženy jsou v pracovním postupu především omezeny tím, že ve vedoucích pozicích je vyžadován vysokoškolský titul. I přes to, že organizace své zaměstnance podporuje a umožňuje jim si své vzdělání rozšířit, po této příležitosti sahají ve velké míře muži, ženy však této příležitosti nevyužívají a to ani s vědomím, že existují reálné šance, že se uvolní vedoucí pozice a toto místo bude třeba obsadit, přičemž při obsazování uvolněných pracovních pozic jsou upřednostňováni především zaměstnanci dané organizace.

**Respondentka1:** *„A víte, že já si nemyslím, že by mně děcka nějak vzaly tu kariéru? Já su na svoje děti hrdá, pyšná, jak jsem si je vychovala, že zas nejsou ta kariéristka, že bych musela, jo. Já mám určitej standard a já se spokojím s tím, že. A ještě nejsem žádněj takovej ten studijní typ, že by mě to třeba bavilo, že bych to vyhledávala, jo. Takže každej člověk je jinej.“*

Problematika, která se zde objevuje, je tak na jedné straně způsobená absencí pracovních míst, které by ženám umožňovaly postup krok za krokem, na straně druhé je způsobená absencí kariérních ambic žen.

Když mluvím o kariérních ambicích žen, je důležité se pozastavit ještě nad jednou situací, která je pro toto téma důležitá. Dosud byly zmíněné ženy s dětmi, které se rozhodly obětovat svou kariéru ve prospěch rodičovství. Stojí za to zmínit skutečnost, že mezi respondentkami byla i žena, která doma s dětmi zůstala na nezbytně nutnou dobu a nevypadla tak z pracovního trhu na dobu tří let čerpání mateřské dovolené. Žena s dětmi se rozhodla po nezbytné době nastoupit zpět do zaměstnání, které měla ráda a naplňovalo ji. U této ženy je ale patrný konflikt rolí a výčitky spojené

s upřednostněním práce, která je na úkor času věnovaného dětem. Konfliktu rolí se bude věnovat samostatný prostor, jelikož je ve výpovědích žen dosti patrný.

Z funkčního vývoje je nezbytné se zmínit o ženách bezdětných. Jak již zaznělo z funkčního hlediska u žen s dětmi, jež se rozhodly dát přednost rodině před profesním růstem, je nezbytné se podívat na ženy bezdětné, zda je jejich profesní růst od žen s dětmi odlišný. Ženy, které jsou bezdětné, nahrazují ve své životní dráhy jinou biografickou komponentou, a to buď profesní, nebo volnočasovou aktivitou. Profese nebo volnočasová aktivita se tak mohou stát zástupnými sférami místo rodiny.

U dotazovaných žen, které jsou bezdětné, je patrnou zástupnou sférou místo rodiny sféra pracovní. Ženy nemají problém práci obětovat veškerý čas a neobjevuje se u nich konflikt v případě, že musí v práci zůstat přesčas. Práce se pro ně stává rodinou, což je patrné také v charakteristice pracovního prostředí, kdy ženy chápou pracovní prostředí jako rodinné a kladou velký důraz na vztahy v rámci organizace. Z funkčního hlediska by se tak u těchto žen dalo předpokládat, že ambice na kariérní postup budou vysoké a ženy budou dosahovat vedoucích pozic v rámci svého pracovního působení.

Tento předpoklad je ale třeba vyvrátit. I přesto, že ženy nejsou nucené si zvolit mezi rodinou a prací oblast, kterou budou preferovat, a nejsou ve svém profesním růstu omezeny, kariérní ambice u nich přesto nejsou zřetelné. Domnívám se, že je to dáno skutečností, kdy ženy si k organizaci vytvořily citovou vazbu a rozhodují se ne na základě svých kariérních ambic, ale jako matky, které jsou stavěny ve svém slova smyslu také před volbu a své rozhodnutí staví na základě toho, co se jeví pro organizaci jako nejlepší řešení pro její nerušený chod. Tohoto přesvědčení jsem nabyla z toho důvodu, že i když ženy dostaly nabídku pracovního postupu do vedoucí pozice, tuto nabídku odmítly. Důvodem však byla skutečnost, že muž bude danou pozici vykonávat s větším respektem, což bude mít pozitivní vliv pro organizaci.

**Respondentka5:** „*No tak já u pořád na stejným místě, akorát se mi změnila pozice. Nejdřív jsem začínala jako samostatný referent dopravy, pak jsem byla jenom referent dopravy, no a to mi zůstalo několik desítek let, no a teď jsem dva roky mistr v dopravě, protože vlastně odešel náš vedoucí a my jsme se posunuli na ty posty. Když pracujete s chlapama, tak je lepší, když je vedoucí chlap,*

*protože vím, za ty roky, co ti řidiči, na vás zahrají za figle. Takže mi to ani nevadí, já nejsu takovej nějakej prospěchář. No prostě ne, nevadí mi to. Su spokojená tam, kde su.“*

U žen je také v jejich životní dráze důležitá spokojenost. Ženy až na výjimku neprahnu po kariérních postupech, protože by musely obětovat svou rodinu a volný čas. Pro ženy je důležitá především spokojenost a radost z vykonávané práce. Ženy se mnohem více zaměřují na vztahy na pracovišti a prostředí, ve kterém pracují. To se promítá i v jejich hodnocení spokojenosti v zaměstnání. Spokojenost se neodvíjí od dosaženého pracovního místa v organizaci, ale od vztahů mezi zaměstnanci a vztahů s nadřízenými. Toto zaměření tak koresponduje také s výsledky výzkumu Deax a LaFrance, které charakterizují ženy jako zaměřené na citlivost a interpersonální vztahy.

**Respondentka7:** *„A já jsem nikdy neměla ambice být šéfem, proto jsem tam, kde su. Kdo měl ambice dělat vysokou školu byla moje sestra a ta to tenkrát nějak nedala, ale vždycky měla ty ambice. A dneska dělá vedoucího pracovníka, jo. Má pod sebou něký lidi, vydělává třikrát víc jak já, ale já jsem ty ambice. Já jsem byla takovej ten spokojenej člověk. Víte co, jsem tažná, ale já si chci udělat svoje, asi nechvi mít až takový ty starosti za všechny ostatní. Já jsem se vdala, já jsem byla taková spokojená. Já jsem nikdy neměla te... já vím co. Já jsem asi nikdy nechtěla mít dvě práce a snažit se a schraňovat ty majetky a kupovat si a prostě, jo.“*

Významnou událostí žen na počátku kariéry je vystudování oboru, ve kterém se ženy vzdělávaly. Tomuto oboru se pak ženy věnovaly většinou až do doby, než přišlo první dítě. Další významnou událostí je tak potom mateřství ženy. Mateřství ženy přerušilo aktivní účast žen na trhu práce. Návrat na pracovní pozice, které ženy vykonávaly před příchodem dětí, byl znemožněn často směnností provozu, kdy tak ženám již přestala vyhovovat pracovní doba a byly nuceny změnit práci. Při volbě nového zaměstnání byl kladen důraz především na pracovní dobu tak, aby umožňovala skloubit ženám pracovní život s životem rodinným.

## 7.1 Konflikt rolí

Způsob, jakým člověk v daném okamžiku jedná, nemusí odpovídat jednání, které se od něj očekává. Rozpor mezi aktuálním chováním a chováním očekávaným může být způsoben právě konfliktem rolí. Tento konflikt rolí může zahrnovat například neslučitelnost role nebo přetížení role. Neslučitelnost role je způsobená situací, ve které se od jedince očekává několik různých či protichůdných aktivit.

Zabýváme-li se otázkou týkající se harmonizace souboru rolí, opřeme se o Mertona, který své pojetí statusů a rolí opírá o definice Lintona. Linton se zmiňuje, že každému jedinci začleněnému do sociální struktury přísluší více statusů a každý z těchto statusů v sobě nese rolová očekávání. Merton Lintona doplňuje v tom ohledu, že každý jedinec ve svém statusu nemá obsaženou pouze jednu roli, ale k danému statusu je vázán celý soubor rolí.<sup>81</sup>

Jednotlivé role jsou tvořeny rolovými očekáváními, která vytváří ostatní členové společnosti a své požadavky potom přenáší na nositele statusu. Jedinec se tak dostává pod tlak, protože očekávání ostatních členů společnosti není sto naplnit a dostává se tak do konfliktu. Určitý konflikt rolí dostihne v odlišné míře každého člena společnosti. Aby bylo zabráněno omezení funkčnosti sociálního systému z důvodu nemožnosti vzájemného sloučení rolových očekávání, jsou vytvořeny společností mechanismy, jež mají napomoci řešit situace nesouladu vztahů mezi jednotlivými rolemi.<sup>82</sup>

Mechanismem, který dané ženy využívají, je mechanismus spočívající v sociální opoře, kterou si nositelky podobných sociálních statusů poskytují. Ženy společně sdílejí zkušenosti s problémem, který souvisí s nemožností sloučit různorodá očekávání spojená s daným statutem. Následkem je pak zviditelnění daných problémů, které jsou ženy nuceny řešit, což může způsobit, že dojde k institucionalizaci nejvhodnějších řešení. Tímto zviditelněním daného konfliktu je tak možné dosáhnout usnadnění konfliktních situací, které s daným statutem souvisí.<sup>83</sup> Jednou takovou možností, která ženám umožňuje tento konflikt rolí mírnit, je možnost využívání školních zařízení,

---

<sup>81</sup> KUBOVÁ, V. *Konflikt rolí u manažerek v lékařské praxi a vzdělávání*. Olomouc, 2009. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta, s. 22.

<sup>82</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>83</sup> Tamtéž, s. 25.

na jejichž základě ženy mohou skloubit profesní život s životem pracovním. Další možností je potom například možnost využít ošetřovného v případě nemoci dětí.

V určité době se do různých konfliktních situací dostávají všichni jedinci společnosti. Jedinec ve společnosti zaujímá celou řadu statusů, tím dochází k problému spočívajícímu ve slučování rolí a rolových očekávání tak, aby docházelo k jejich harmonizaci. V případě, že se jednotlivé statusy a jejich očekávání nedaří harmonizovat, dochází k již známému konfliktu rolí. V tomto případě je jedinec nucen se s nastalou situací vypořádat.

Společnost vytvořila několik sociálních procesů, které zároveň strukturálně ukotvila, aby umožnila předcházet konfliktům, jež jsou způsobeny neslučitelnou kombinací rolí, a s tím spojeným problémům s fungováním. Jedním z takových sociálních procesů je, na základě kulturních hodnot, existence konsenzu týkajícího se kladení různé důležitosti různým statusům. Tento konsenzus pak jedinci ulehčuje rozhodovací proces ve vynaložení úsilí a času na aktivity, jež přísluší dané aktivitě jednotlivých statusů v souboru.<sup>84</sup>

Další složkou usnadňující tlaky, jež jsou na jedince vyvíjeny, je empatie. Empatie vychází ze schopnosti vcítit se do jedince a pochopit jeho momentální situaci a pocity. Empatie je Mertonem považována za podstatný předpoklad k tomu, aby došlo ke zmírnění rolového konfliktu jedince a bylo tak dosaženo požadovaného výkonu funkce sociální struktury.<sup>85</sup>

V případě, že se ve společnosti opakovaně vyskytuje nějaký konflikt, který se stane pro určité situace charakteristickým, je možné očekávat, že v reakci na to se společnost uchýlí k normativnímu řešení situace, pro kterou je výskyt konfliktu typický. Toto normativní vyřešení konfliktu potom jedincům umožní zmírnit tlak, který je na jedince z důvodu konfliktu rolí vyvíjen, a na základě institucionalizovaného vzorce chování konfliktu předcházet, či usnadnit řešení nastalé konfliktní situace.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> KUBOVÁ, V. *Konflikt rolí u manažerek v lékařské praxi a vzdělávání*. Olomouc, 2009. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta, s. 26.

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 27.

<sup>86</sup> Tamtéž, s. 27.

Kombinace statusů a rolí je složitou problematikou. V běžném životě se však nacházejí situace, které jsou nevyhnutelné a přinášejí konflikt jednoho nebo více statusů v rámci sociální struktury zároveň.

Ženy, se kterými byly vedeny rozhovory, využívají ze strukturně ukotvených sociálních procesů především empatii, která je pro ně nezbytným procesem, jenž jim umožňuje kombinovat pracovní život s životem rodinným. Empatie je tu potřebná ze strany manžela a prarodičů, jež ženě pomáhají harmonizovat rodinnou sféru se sférou pracovní na základě jejich vstřícnosti a ochotě ženě v potřebě nutnosti vyjít vstříc a ulehčit jí tak nároky, které s sebou přináší sféra rodinná a zároveň také sféra profesní.

Ukázalo se, že ale také strukturně ukotvené sociální procesy mohou být pro ženy překážkou, kdy například v případě existence konsenzu týkajícího se kladení různé důležitosti různým statusům se ženy dostávají do konfliktu v případě, že se rozhodnou upřednostnit svou profesní dráhu. Kulturně uznávaným vzorcem chování je totiž stále zakotvený předpoklad žen, jimž na starost připadá výchova dětí a vytváření sociálního zázemí. Pracovní oblast je společností i dnes vnímána především jako oblast, která je dominantou mužů. Rozlišování podle genderu v industriální společnosti přetrvává dle Oakley proto, že feminitě a maskulinitě je stále připisován velký význam. A rozdíl mezi muži a ženami je lidmi pokládán ve společenském životě za nezbytný.<sup>87</sup> „V naší společnosti jsou mužské a ženské role ovlivněny řadou předsudků a stereotypů, které mužům zajišťují výraznou mocenskou převahu v rozhodujících oblastech společenského, zejména hospodářského a politického života.“<sup>88</sup> Na základě přisuzování jednotlivých aktivit, chování a úkolů mužům nebo ženám jsou odvozeny genderové role. „Genderové role představují souhrn očekávaných jednání, způsobů jednání a chování, kterými se projevujeme jako muži a ženy (...) Jde o soubor určitých pravidel, které předepisují určité typy chování pouze ženám a jiné pouze mužům.“<sup>89</sup>

Rozdělení genderových rolí je spojováno s obrovským tlakem. Oakley varuje: „Pokud je naše společnost organizována na základě rozdílů mezi mužem a ženou

---

<sup>87</sup> OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000, s. 150.

<sup>88</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004, s. 30.

<sup>89</sup> HRDLIČKOVÁ, A. *Úvod do gender studies*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007, s. 9.

*spíše než na základě jejich podobnosti, budou se tyto rozdíly jako dva extrémy maskulinity a feminity stále znovu objevovat, a tak budou potvrzovat víru, že pramení z biologické podstaty.*<sup>90</sup>

Do takového konfliktu rolí způsobeného upřednostněním pracovní dráhy se dostala i jedna z respondentek, která se rozhodla pokračovat v kariéře na pracovní pozici, která ženu naplňovala. Na základě vyznávaných kulturních hodnot společnosti se ale dostala do situace, kdy ji i přes to, že vykonávala práci, která ji naplňovala, dohnaly výčitky z času věnovaného profesní dráze a pocitu okrádání vlastních dětí.

**Respondentka4:** *„To jsem si vždycky vyčítala ty děcka, protože jsem hodně pracovala a měla jsem i třeba dvě práce, že jo, protože jsem dělala nějaký takový ekologie a tyhle ty věci v těch neziskovkách. To jo, to jsem si kolikrát říkala, že těm děckám jsem měla věnovat víc času, že mě třeba víc potřebovali. No ale snažila jsem se rukama nohama. Ale jako jo, řekla jsem si to. Že mi vyrostli takovým fofrem, že jsem si to ani nestihla uvědomit, protože jsem byla většinu času v práci. Takhle jo, ale jinak že bych něco zanedbala, to asi ne. Jenom že jsem toho času s nima mohla víc strávit. Ale zas mám ráda... chodím ráda do práce, já bych zase nebyla možná tak v klidu. Já nevím, já jsem prdlá. Takže možná ten čas, kterej jsem mohla věnovat těm dětem, když byli mladší. Pak už, jak už byli v té pubertě, tak mě nějak... spíš byli rádi, že mamina není doma. Spíš před tím jsem jim toho času měla věnovat. Tam asi bych viděla nějakou rezervu, no, tam jo.“*

Další konflikty rolí, se kterými byly respondentky nuceny se potýkat, jsou zasazeny do kontextu rodiny a práce, aby tento konflikt rolí nebyl vytržen z kontextu.

---

<sup>90</sup> OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000. s. 158.



## 8 Práce versus rodina

Genderové rozdělení rolí je v naší společnosti institucionálně podloženo přesvědčením o nezastupitelnosti žen a jim připisovaných aktivit v rodině. Celý systém ženských rodinných rolí v zásadě vychází z biologicky podmíněné schopnosti rodit děti. Na základě genderového rozdělení rolí spadá většina práce v domácnosti ženám. Tím, že žena zajišťuje organizaci domácnosti a naprostou většinu domácích prací sama, vytváří podmínky pro plnou aktivitu muže na úkor své (vlastní). Rodinné zázemí může pracovní výkon a úspěch v pracovním životě intenzivně ovlivňovat. Podíl žen, které by byly zcela orientované na rodinu, s posledními desetiletími klesá. Většina žen je dnes zaměřená jak na rodinnou oblast, tak na oblast profesní.

Rodinné prostředí je prostředím, které je spojováno především se ženou. Rodina ovlivňuje zásadně život lidí v pracovním prostředí z toho důvodu, že je rodina nezbytným zázemím pro celou společnost. Často je proto diskutováno skloubení rodiny a práce a čas a intenzita, která je rodinnému a pracovnímu prostředí věnována. U žen je často diskutována otázka, jaká míra pracovního vytížení je možná pro dostatečné zvládnutí rodinného prostředí. Na základě této společenské otázky se v práci zaměříme také na postoje žen k práci a k rodině.<sup>91</sup>

Cathrine Hakim přichází z teorií preferencí, která se týká volby žen participovat na trhu práce a to i ohledně strategií, které jsou ženy nuceny využít pro kombinaci práce a rodiny. Hakim rozděluje ženy dle preference na ženy zaměřující se na práci, ženy orientující se na rodinu a ženy adaptivní.<sup>92</sup>

Co se týče sladování rodinného a profesního života, je důležité se zabývat dvěma otázkami: **Jak rodinný život ovlivňuje život profesní? a Jaké faktory rodinného života ovlivňují kariéru ženy?**

Prvotní vliv, který ženu při vstupu na trh práce ovlivňuje, je všudypřítomný důraz na mateřství ženy. Při ucházení o místo tak ženy poprvé narážejí na předpoklad, že jednou budou matkami, což už ovlivňuje jejich profesní dráhu. Jelikož zaměstnavatelé se vyhýbají zaměstnávání žen, u kterých je mateřství očekáváno

---

<sup>91</sup> KŘÍŽKOVÁ, A. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: SLON, 2011, s. 49-52.

<sup>92</sup> Tamtéž, s. 49-52.

a pro zaměstnavatele to znamená, že žena z trhu práce na nějaký čas vypadne. Na tento problém ale nenarážejí pouze budoucí matky, ale také matky s dětmi, u kterých je předpoklad zaměstnavatele, že ženy budou v zaměstnání chybět v případě nemoci dětí. Ženy se tak na trhu práce poprvé setkávají s genderovou diskriminací.

**Respondentka6:** „*Jako v dnešní době sehnat si práci není jednoduchý a ty děti. Jako třeba konkrétně v mém případě, já mám možnosti hlídání. Takže jako já jsem měla teďka poprvé ošetřovačku, protože babičky už jako, jak byla chřipková epidemie, tak lehly, jo. Ale jinak s tím nemám problém. Jenomže jako když to takhle řekneš, tak ti nikdo nemusí věřit, že to hlídání zajištěný máš. Takže určitě ty děti je pravda, že tě v tomhle tom omezují. Už vůbec tu práci získat. Tak já jsem chodila na hodně pohovorů a jako ptají se. Ptají se na to. Oni to jako neřeknou vyloženě, ale pak třeba nezavolají, jo.*“

Z empirického výzkumu vyplynulo, že tato diskriminace nesouvisí výhradně s mateřskou rolí, ale se ženstvím jako takovým. Jakmile je v naší společnosti žena, okamžitě je matkou. Přístupováno je tak k ženám, které jsou mladé a je u nich předpoklad, že děti mít budou, ale i k ženám, které jsou bezdětné. Na ukázkou uvádím citace právě ženy, která je čerstvě po škole, a ženy bezdětné.

**Respondentka13:** „*No jako takhle jsem něco takovýho už slyšela ohledně toho, že jsem nastoupila a budu mít děti, ale jako, jako asi se to dá očekávat, ale jako určitě teďka, když jsem nastoupila do práce, tak nechci mít hned dítě. Protože jak říkám, oddíl vzniká a jako ta možnost si to udělat po svém a jako po půl roce se na to vykašlat a jít na mateřskou, tak to jako by byla si myslím dost velká blbost. Jako netvrdím, že za 3, 4 roky bych tam nešla na tu mateřskou, jo. Ale jako určitě teďka v těch nejbližších třech letech se na to nechystám. A i já su taková, že jako to dítě teď možná na pohlídnání, ale jako abych ten závazek. A my ještě prostě zařizujeme byt a prostě já jsem ten typ, kterej chce mít dítě a chci mu všechno dát, to zázemí, všechno.*“

**Respondentka5:** „*Já když si vzpomenu na svoje začátky, jo byla jsem mladá, a první seznámení s tím mým přímým vedoucím bylo stylem „jak často budeš doma a kolik máš dětí a co děcka jak máš je starý“.* Což sem byla v šoku.

*Protože to zas bylo období mých 26 let a všichni měli malý děcka, na mateřskou šli jo a prostě, to sem si říkala, ježiš kam jsem to vpadla.“*

Ženy se během svého života dostávají do konfliktu rolí, kdy je nutná preference rodiny nebo kariéry. Aby ženy nemusely svou profesní dráhu obětovat, je nutné volit takové strategie, které umožňují skloubit právě rodinný život s životem profesním. Ženy ve výpovědích uvádějí, že aby bylo možné skloubit pracovní život s životem rodinným, je nutná výpomoc. Ženy využívají celou řadu možností, jak zaopatřit děti v čase pracovní doby. Důležitá součást pro možnost pracovní dráhy žen jsou prarodiče, kteří ženě ulehčí starost o děti především v případě jejich nemoci. Problém, se kterým se v dnešní době mladé ženy potýkají, je prodlužující se věk odchodu do důchodu, díky čemuž je spousta prarodičů ještě aktivně zapojena do trhu práce a žena se tak na jejich pomoc nemůže spoléhat a musí volit jiné strategie. V případě nemoci dětí pak ženy využívají především čerpání dovolené na nezbytně nutnou dobu. Na paragraf odchází ženy až v krajních případech. Možností, kterou ženy hojně využívají, jsou školská zařízení a kroužky. Pro skloubení práce a rodiny je také nezbytná podpora a pomoc manžela. U některých žen během rozhovorů nastala situace, kdy si uvědomily až právě zamýšlením se nad položenou otázkou, jakou mají v manželovi oporu.

Respondentky rodina v kariéře zajisté ovlivňuje. Ženy jsou nuceny obětovat svou pracovní pozici v předešlém zaměstnání, a to i v případě, že obsazují pozici, kterou si dlouhá léta budovaly, a jsou pyšné na to, co v profesním životě právě dosažením dané pozice dokázaly. U žen se tak objevuje konflikt rolí, kdy žena musí volit mezi rodinou a prací a v preferencích vyhraje rodina. Důvodem této oběti je skutečnost, že ženám nevyhovovala směnnost provozu v daném zaměstnání. Pracovní doba jim neumožňovala skloubit práci a rodinu takovým způsobem, aby současně jedna z nich netrpěla. Ženy tak volily práci dle pracovní doby, která by jim umožňovala naplno se věnovat rodině, a to i za cenu pracovní pozice nižší, než byla pracovní pozice v předchozím zaměstnání, a za cenu nižších příjmů. Ženy jsou tak v současném zaměstnání spokojeny s pracovní dobou, ale citelně nespokojeny s platovým ohodnocením.

**Respondentka8:** *„Pak když jsem byla v té druhé práci, tak z tama mě prostě vůbec nechtěli pustit, tam když jsem, z tama jsem musela odejít fakt kvůli té*

*pracovní době. Ty děcka byly fakt malí a já jsem jezdila třeba o půl sedmé domů nebo tak obden a to jako, pak navíc malá začala mít zdravotní problémy, takže to jsem musela opustit. Ale to mně fakt nechtěli pustit, to mi dělali problém, že mě nepustí. Dělala jsem tam, to bych řekla, jako tak hodně zodpovědnou práci.“ ... Jako určitě to rodičovství tu kariéru vezme. Jako vadí mi to z jedné strany, ale z druhé to dělám pro ty děcka jo. Že prostě až ty děcka vyrostou nebo takhle prostě, tak třeba se do toho vrátím, teď určitě prostě dávám jednoznačně fakt přednost těm děckám.“*

**Respondentka2:** *„Dělala jsem svoji práci, co jsem se vyučila ve svém oboru, pak jsem šla na mateřskou dovolenou, pak už jsem se nevrátila, protože jsem nemohla, protože z důvodu, že jsem dělala směny a žádná jiná nabídka mi dána nebyla, takže jsem musela odejít od oboru a po dobu mateřské jsem byla doma s dcerou a potom jsem volila práci, abych se o ni mohla starat a vodit ji do školy, tak jsem si našla tady toto zaměstnání.“*

**Respondentka6:** *„Tak tady je dobrá pracovní doba. To je úplnej základ, takže já je stíhám vyzvedávat ze školy a ze školky, což si myslím, že v 90% jiných firem tohle není možný, protože ta pracovní doba je od 8 do 9, do 5, do 6. Což takhle dlouho potom nejsou ty školy a školky potom otevřeny.“*

Dle teorie preferencí týkající se voleb žen ohledně kariéry a rodiny lze dané ženy hodnotit jako adaptivní, jelikož své chování volí dle vzniklé situace a své preference mění dle toho, co v danou chvíli upřednostňují. V případě dětí mladšího nebo školního věku volí ženy rodinu a profesní kariéru směřují do doby, kdy děti budou odrostlé. Celá řada žen pak již ale věkem na kariéru rezignuje. Chování žen na trhu práce je determinováno také převládající genderovou normou, kdy ženy jsou ty, které se starají o domácnost a pečují o děti, a muži jsou těmi, kteří dělají kariéru. Ve výpovědích žen se tak utvrzují genderové stereotypy a je patrné, že ženy se s těmito stereotypy ztotožňují. Ženy jsou tak tradičním rozdělením rolí omezovány v jejich profesní stránce seberealizace.

Organizace ženám neumožňuje práci na částečný úvazek a ženy samy s žádostí o částečný úvazek nepřijdou. Z toho důvodu ženy ve většině případů vypadávají z trhu práce na dobu tří let mateřské, což následně ovlivňuje dále jejich profesní dráhu

například z důvodu proměny práce, ztráty odborné kvalifikace, ztráty kontaktu se zaměstnavatelem atp.

**Respondentka10:** „*Ale jako obecně na tom trhu práce ty ženský po mateřské, je to tady neštěstí no, si myslím. No teď i jako o tom mluvili i v rádiích, že řada ženských by chtěla částečný úvazek, což tady se neumožňuje. Tady vůbec. Tady u nás ve firmě vůbec, ale zase se má člověk tady strach zeptat, protože pak by mu ho třeba dali a pak by si řekli ale tak ta to zvládla. Nebo třeba nevím, jestli by museli vzít dalšího a tak bych byla nadbytečná, takže ve finále bych taky mohla skončit úplně. Takže jako člověk má strach.*“

Aby ženy v pracovním profesním životě obstály, jsou nuceny využívat opatření, která jim umožní skloubit profesní dráhu s rodinným životem. Ženy tak využívají školských zařízení a výpomoci prarodičů tak, aby nebyla naplněna očekávání zaměstnavatele týkající se absence žen v zaměstnání právě z důvodu jejich mateřství. V krajních případech ženy nenastupují na paragraf, ale čerpají v zaměstnání pouze dovolenou na nezbytně nutnou dobu s ohledem nejen na zdravotní stav dítěte, ale také na situaci v zaměstnání a potřebu nutnosti splnění pracovních povinností. Na nutnosti kombinovat rodinný život s pracovním je patrná genderovanost pracovního trhu a zakořeněnost diskriminačních praktik, která doléhá na všechny ženy bez rozdílu, tedy jak na mladé ženy, ženy s dětmi i ženy bezdětné. Ženy, které se rozhodly nepropadnout tradičnímu modelu rozdělení rolí a upřednostnily kariéru, se dostávají do konfliktu rolí, kdy je nakonec dostihnou výčitky z nedostatku věnovaného času dětem na úkor práce.

Problémem je ale také skutečnost, že ženy se ztotožňují s genderovými rolími, které předpokládají tradiční model ženy v domácnosti, aniž by dostatečně zvážily možné budoucí důsledky v souvislosti s jejich profesní dráhou. Ženy, které přerušují nebo omezují svoji kariéru z důvodu péče o děti, mohou čelit problémům spojeným s devalvací lidského kapitálu, ztrátou pracovních příležitostí a rizikem pomalejšího kariérního postupu.

Diskriminace žen není spojena výhradně s mateřstvím, jak vyplývá z výzkumů zaměřených na pracovní dráhy žen. Tato genderová diskriminace je mnohem složitějšího rázu a je vázána spíše na ženství v celé jeho komplexnosti. V naší

společnosti utkvěla představa, že být ženou znamená být matkou, a to i bez ohledu na to, zda tomu tak u žen skutečně je. Tato diskriminace se tak týká nejen matek s dětmi, ale i žen, které jsou bezdětné. *„Zaměstnavatelé se snaží vyvarovat zaměstnávání žen, u kterých mateřství očekávají, protože z ekonomického hlediska mají poměrně vysokou jistotu, že tuto zaměstnankyni ztratí na velmi dlouho dobu, jakmile se matkou stane“*, podobně se *„zaměstnavatelé brání zaměstnávat ženy s malými dětmi, protože u nich očekávají absenci v době nemoci dětí, anebo u nich předpokládají snížený výkon, protože je vidí primárně jako pečovatelky, které věnují velkou část energie organizaci domácnosti a péči o děti.“*<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> KŘÍŽKOVÁ. *Pracovní dráhy žen v české republice*. Praha: SLON, 2011, s. 116.

## 9 Rovné příležitosti

Návrh diplomové práce s otázkou rovných příležitostí nepočítal a během rozhovorů nebyla stanovena žádná výzkumná otázka, která by se touto problematikou zabývala. Zařazení rovných příležitostí do diplomové práce se však ukázalo jako nutnost, jelikož z výpovědí bylo zřetelné přesvědčení o nerovnosti, která se týkala celé řady skutečností. Především se pocit odlišného zacházení objevoval v otázce finančního ohodnocení a otázce rovnosti mužů a žen na pracovní postup.

Právní systém České republiky stojí na zásadách rovných příležitostí a rovného zacházení se ženami a muži. Stávající praktiky a nastavení sociální politiky vedou organizace k preferenci mužské pracovní síly. Při obsazování pracovních míst se vychází z předpokladu, že péče o domácnost a děti je v převážné míře záležitostí žen, a muž tak pro organizaci nepředstavuje natolik vysoké riziko odchodu na rodičovskou dovolenou či častých absencí z důvodu nemoci dítěte.<sup>94</sup> Možnost participace na rozhodujících organizačních procesech a aktivitách je základním předpokladem genderové rovnosti. Dle definice Rady Evropy „*genderová rovnost znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou část obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života (...) jejím cílem je prosazovat plnohodnotnou účast žen a mužů ve společnosti.*“<sup>95</sup> Požadavek rovnosti genderu je založen na respektování diversity pracovníků, což v praxi znamená, že v práci nesmí být znevýhodňován či odmítán na základě skutečnosti, že v nějakém osobně nezaviněném ohledu neodpovídá tradičním kulturním preferencím, standardům či očekáváním. Možnost participace na rozhodujících organizačních procesech a aktivitách je dle Křížkové základním předpokladem zajištění genderové rovnosti.<sup>96</sup>

Oblast pracovního a organizačního života byla utvářena v souladu s hodnotami odpovídajícími maskulinnímu modelu chování. A ve společnosti je tak upřednostňována průbojnost, racionalita, přednost práce před rodinným životem a soutěživost. Feminismus kritizoval, v souvislosti s organizacemi, organizační hierarchie

---

<sup>94</sup> DUDOVÁ, R. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální rodinné a firemní strategie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005, s. 49.

<sup>95</sup> HRDLIČKOVÁ, A. *Úvod do gender studies*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. s. 19.

<sup>96</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. s. 42.

a byrokratické postupy jako mužské, kdy vedoucí postavení v organizacích je monopolizováno muži a ženy jsou z těchto pozic moci a vlivu vyloučeny. Feministické výzkumy poukazovaly na skutečnost, že organizace jsou genderově sociálními konstrukcemi a že genderově neutrální organizace je jen ideálem.<sup>97</sup>

V mnoha organizacích k rovnému zapojování mužů a žen nedochází, jelikož je ovlivňováno celou řadou předsudků a zažitých představ. K nejčastějším z nich patří vymezování mužských a ženských pracovních míst a neochota mužů se ženami spolupracovat při řešení strategických problémů, ignorování a podceňování ženských ambic na pracovní postup a kariéru.

Specifické soustředění žen a mužů do určitých oborů a odlišných hierarchických úrovní organizace je označována jako genderová segregace. U genderové segregace rozlišujeme segregaci horizontální a vertikální, přičemž horizontální segregace souvisí se zastoupením mužů a žen v jednotlivých profesích, kdežto vertikální segregace se vztahuje ke koncentraci umístění mužů a žen na rozdílné stupně hierarchické úrovně. Segregace povolání je výsledkem genderově orientované socializace s diskriminačními praktikami. Předpokladem diskriminace je souhrn stereotypních očekávání přisuzovaných jednomu nebo druhému pohlaví, aniž by se braly na vědomí individuální rozdíly.<sup>98</sup>

Pokud se v dané organizaci jedná o vymezování pracovních míst, ženy se skutečně nachází v organizaci na pozicích, které ve své náplni práce obsahují především administrativní činnost. Na vrcholové pozice ženy v organizaci nedosahují a pocit jejich nezapojení do řešení strategických problémů, které se jich bezprostředně týkají, je u respondentek jednotný.

Co se týče ambic na pracovní postup, objevovaly se ve výpovědích protichůdné názory. Ženy na jedné straně měly pocit diskriminace při obsazování do vedoucích pozic. Zastávaly přesvědčení, že vždy dostanou přednost v pracovním postupu muži, pokud by se rozhodovalo mezi ženou a mužem. Na druhou stranu ale byla u žen patrná absence jakýchkoli kariérních ambic, na jejichž základě by ženy vynaložily veškeré

---

<sup>97</sup> NAGL-DOCEKAL, H. *Feministická filozofie: výsledky, problémy, perspektivy*. Praha: SLON, 2007, s. 16-18.

<sup>98</sup> KŘÍŽKOVÁ, A. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: SLON, 2011, s. 74-75.



své možné úsilí, aby na vedoucí pozice mohly dosáhnout. Pro podpoření svých tvrzení uvádím rozporné výpovědi respondentek.

**Respondentka2:** „Tady žádná žena ve vedení není. Si myslím, že to je diskriminace. Já si myslím, že jo. Já konkrétně ani možnost postupu nemám, protože nemám na to vzdělání a myslím si, že i kdybych měla tu možnost, tak tím, že jsem žena, tak do vedení se si myslím, že z tak 99% nemám šanci se tady u nás ve firmě, nemám šanci dostat. Tady je to prostě tak zavedený, že jsou tady na vedoucích postaveních nebo pozicích muži.“

**Respondentka2:** „Tak jakože já, jelikož mám středoškolské vzdělání, tak jediné v kanceláři na té úrovni, co su, protože tady mezičlánek jako takový není. Takže tady jste zaměstnanci v kanceláři a pak je vedoucí útvaru a na vedoucí útvaru tady z 99% jsou s vysokoškolským vzděláním. Takže jediné dodělat vzdělání. A to já nemám zájem, dřív jo, to bych do toho šla, ale to zas byly děti a teď už ne.“

**Respondentka5:** „Tak každopádně tady je diskriminace žen z mého pohledu. Vždycky. Vždycky to je. Chlap má vždycky přednost před všeckým. S tím jsem se setkala. Oni nemají rádi, oni nemají rádi nebo ženská, která je na postu trošku takovým vůdčím nebo takovým vedoucím, tak oni ju neberou moc ti chlapi mezi sebe. To je ta chlapská ješitnost.“

**Respondentka5:** „Ještě se můžu posunout na vedoucího dopravy, ale to mi bylo taky nabídnuto, ale to já sem nechtěla. Když šel můj starší vedoucí do důchodu, tak se mě na to ptali a říkala sem že, ne.“

S genderovou segregací úzce souvisí mzdová diskriminace. Segregace s sebou přináší i odlišné úrovně mezd, neboť jednotlivé pracovní pozice jsou na různých úrovních odlišně finančně ohodnocené a obecně platí, že zaměstnání převládající mužským obsazením jsou ohodnocena výše.

Nejvýrazněji diskriminaci ženy pociťovaly právě z hlediska ocenění pracovního výkonu. I přes skutečnost, že přímá otázka na spokojenost s finančním ohodnocením během rozhovoru nezazněla, všechny se ve výpovědích rozhovořily o tom, že se cítí ve srovnání s muži finančně diskriminovány a že nejsou za stejnou práci hodnoceny rovnocenně. K tomuto pocitu diskriminace byla připočtena ještě skutečnost odlišného

očekávání od mužů a žen v organizaci. Respondentky jsou přesvědčeny, že musí podat větší výkon za stejné nebo nižší finanční ohodnocení. Tento pocit diskriminace byl u žen natolik silný, že zazníval i několikrát během rozhovoru.

**Respondentka5:** *...„Nesmíš mět, nesmíš se finančně přiblížit k mém peněžům. Jo práci udělej, to jako musíš udělat. Práci jsi ještě lepší jak ten chlap, jako to jsem se s tím setkala, ale nedostaneš. To je tady takovej boj.“*

**Respondentka5:** *„Já myslím, že cokoli kdybych chtěla, kromě peněz, tak mi asi výjdu vstříc, ale kdybych chtěla řešit plat, tak to je keců a ... to jsme zkoušeli několikrát a to se nikdy nepodařil. Až ten chlap uzná, že může té ženě přidat tak pak ji přidá. To je všude asi. A nejsou člověk takovej, abych tady zas se plazila před někým, tak jak si to tady myslím o některých. Nejsu taková.“*

**Respondentka5:** *„Já nic nepostrádám. Já v podstatě, mě to tak vyhovuje. Co postrádám tak jsou peníze, ty by mohly být vyšší. Protože se mi už blíží důchodovej věk a to bych se vůbec nezlobila. Ale smíří – ani bych neřekla, že su s tím smířená, vadí mi tady to prostě, ale oni na tu ženskou tady nehledijou.“*

**Respondentka11:** *„No, já bych řekla, že je to všeobecně tak, že páce ženy je uznávaná, protože ví, že tu práci udělá, udělá ji kvalitně a v pořádku. Ale není to doceněný. Muži za míň práce, ale to jsou vždycky subjektivní, nevím, jestli objektivní, nevím, nevyznám se v tom. My si myslíme, že ti chlapi mají víc peněz a neudělají té práce tolik jako my.“*

**Respondentka11:** *„Nevím, jestli ten finanční růst u těch žen je jak ke vzdělání, odborné práci, odpovědnosti a tomu je na stejné rovině jak u mužů, jo, to si myslím, že není.“*

**Respondentka2:** *„No u nás ženy mají nižší platy jak muži, i když jsou třeba na stejné pozici jak muži. A spokojená, to tak nemůžu říct, že jsem nespokojená, protože vím, že jsou na tom lidi hůř, co dělají 8 hodin práce. Jako představovala bych si to jako o trochu lepší, ale jako nemůžu říct, že bych si jako extrémně stěžovala, ale byla bych ráda, kdyby to bylo lepší. Já to beru jako jako diskriminaci. Oni vezmou ženskou a ona má automaticky míň jak chlap. Tak já teda sedím s kolegou v jedné kanceláři, máme stejnou pozici dispečer a on má, samozřejmě je tady dýl, že tady delší dobu jak já, tak to jako beru,*

*ale myslím si, že kdybych na tu pozici šla, jakože já, tak bych ty peníze měla menší.“*

**Respondentka7:** *„Ale zas na druhé straně, a to se teď pojďme bavit o chlapech. Je to o tom, že když sem člověk nastoupí, je středoškolák očekává se od něho nějaká práce, kterou dejme tomu zvládá, je platově na úrovni tady paní uklízečky, která tady opravdu dělá dvě hodiny denně, je placena za 8, bordel tu je jak v tanku, hlavu má čistou a měla stejný peníze co já. Já mám teď asi o 3000 víc jak ona. A to mě, to mě teda... a posledně jsem to neustála a já mu říkám. „No pane vedoucí, když na věc přijde, tak jako že po se po nás chce odborná práce, tak jako v podstatě, abych měla plat na úrovni místní uklízečky, tak já vám něco řeknu. Já tu uklízečku můžu jít dělat z fleku. Ale chci vidět tuhle tu uklízečku, jak si z fleku sedne na tohleto místo.“ „No, no, no.“ Seplo mu, otočil list a nechtěl se o tom vůbec bavit. A tohle dělají bohužel náměstci a toto dělá ředitel, jo. Takže toto je věc, co mi vadí. Proč my na účtárně, ano já vím, pořád děláme opakovanou práci, ale pořád jsou nové zákony, pořád se musíme učit. Možná jsou to věci, který mají daleko větší obrat než třeba na jiných odděleních.“*

## Závěr

Diplomová práce se zaměřila na strategie fungování žen v převážně mužském pracovním kolektivu s přihlédnutím k jejich postavení v zaměstnání. Práce je empirickou výzkumnou studií, která zachycuje názory žen v konkrétní organizaci týkající se jejich profesní dráhy s ohledem na proměnné, které mohou mít na kariéru žen značný vliv. V diplomové práci tak byl věnován prostor proměnným, které ženy při práci ovlivňovaly. Těmito proměnnými u žen jsou rodina, povaha práce a styl vedení v dané organizaci.

Práce si kladla za cíl odhalit specifika postojů žen pracujících v mužském pracovním kolektivu a strategie fungování v mužském pracovním kolektivu, kdy byla brána v potaz profesní dráha žen, vztahy na pracovišti a vztah rodiny a práce. Aby bylo dosaženo výzkumného cíle, byla pro diplomovou práci stanovena výzkumná otázka Jaké strategie volí ženy pro fungování a uplatnění se při práci v mužském pracovním kolektivu? Z analýzy dat je patrné, že tato otázka byla ženami ať už přímo, či nepřímo zodpovězena. Výsledky práce tak přinesly relativně detailní poznání pohledu žen na jejich pracovní dráhu při nutnosti se v mužském pracovním kolektivu prosadit a bariéry, se kterými jsou ženy nuceny se potýkat právě převahou mužů v organizaci.

I přes skutečnost, že jsem se chtěla vyhnout organizační kultuře, nebylo to možné. Organizační kultura neustále vystávala napovrch, jelikož rozhovory byly vedeny s ženami pouze jedné organizace a pracovní dráha řady žen se odehrávala především v rámci dané organizace. Firemní kultura v dané organizaci je poměrně výrazně hodnotově a názorově konzistentní. Organizační kultura se promítala do všech oblastí života žen týkajících se kariéry, kombinace rodinného života s pracovním i vztahů na pracovišti. Je nemyslitelné, abych firemní kulturu mohla z práce vytrhnout, jelikož firemní kultura je právě utvářena prostřednictvím všech lidí v organizaci.

Omezení práce vidím právě ve skutečnosti, že rozhovory byly získávány pouze v rámci jedné organizace a i proto je práce do velké míry ovlivněna firemní kulturou. Bylo by tak vhodné provést výzkum, který by se zaměřil na strategie žen v mužském pracovním kolektivu ze širšího spektra organizací.

Na základě témat, jimiž se práce věnovala, byly stanoveny jednotlivé výzkumné podotázky. Zaměříme se tedy nyní pro shrnutí jednotlivých témat na tyto výzkumné podotázky.

Prvními takovými výzkumnými podotázkami byly, Jak vnímají ženy vztahy na pracovišti?, Jakým způsobem se ženy prosazují v mužském pracovním kolektivu? a Jaké ženy spatřují problémy při práci v mužském pracovním kolektivu. Těmito otázkami jsme se zabývaly na základě Hofstedeho výsledků výzkumu, z něhož vyplynul vztah mezi feminní sociální rolí a kladením důležitosti na vztahy s nadřízenými a kolegy.

Z výsledků vyplynulo, že je pro ženy důležitá především spokojenost a radost z vykonávané práce. Ženy se mnohem více zaměřují na vztahy na pracovišti a na prostředí, ve kterém pracují. Spokojenost se neodvíjí od dosaženého pracovního místa v organizaci, ale od vztahů mezi zaměstnanci a vztahů s nadřízenými.

Výzkum ukázal, že ženy vnímají odlišně vztahy s muži a vztahy se ženami. Ženy jednoznačně odmítají pracovat v ženském kolektivu. Důvodem je vnášení emocí do pracovních vztahů. U mužů naopak ženy oceňují jejich profesní stránku. Diplomová práce přinesla překvapující zjištění, že i přesto, že by mohlo být očekáváno, že se ženy v pracovním kolektivu s převahou mužů semknou, se mezi ženami v zaměstnání objevuje šikana.

Práce v organizaci ženám přináší jisté překážky, kterými jsou například technické zaměření činností nebo fyzická náročnost práce. Výsledky přinesly zjištění, že ženy v tomto případě mají již své osvědčené strategie, aby se těmto překážkám dokázaly postavit. Ženy využívají svou rafinovanost. Tyto strategie ženám usnadňují komunikaci a spolupráci s kolegy a umožňují jim dosahovat žádoucích pracovních výsledků. Jednou z účinných ženských zbraní se stala pochvala. Pro spolupráci je dále důležitá zdvořilá formulace žádosti, jelikož rozkazování a úsečné věty se ukázaly být neosvědčenými praktikami. Ženy se tak naučily v komunikaci jisté dávce diplomacie. Zdvořilost je základem pro vhodné a příjemné vystupování a úspěšnou komunikaci.

Problematická se ve vztazích ukázala Hofstedeho dimenze individualismu a kolektivismu. Dlouhodobí zaměstnanci vyzdvihují v pracovním kolektivu soudržnost,

kteřá je založena na překonání vlastního individualismu, aby bylo dosaženo společné identity. K této soudržnosti však ze strany nově příchozích zaměstnanců nedochází. Proměna nastala také změnou managementu, který je nově zaměřen na jednotlivce a je značně individualistický.

Sexualita na pracovišti v práci nebyla cílená, ale z důvodu jejího častého výskytu ve výpovědích respondentek byla do práce zahrnuta. Z odborné literatury vyplynulo, že ženy vstupující do tradičně mužských odvětví a pracující v převážně mužském pracovním kolektivu jsou obtěžujícím chování ze strany mužů vystaveny častěji. Tato skutečnost však ve výpovědích nebyla potvrzena. Ženám jsou občasné sexuální narážky hodnoceny v mezích slušnosti a ženy je vnímají spíše jako lichotky. Důvodem nepotvrzení častějšího výskytu sexuálního obtěžování ze strany mužů je také pravděpodobně fakt, že ženy stanovily v této záležitosti patřičné hranice při první příležitosti.

Diplomová práce se zabývala nejen horizontální úrovní vztahů na pracovišti, ale v tomto ohledu také úrovní vertikální. Výzkumná podotázka, která se vertikální úrovní vztahů na pracovišti zabývala, zněla: Jak se ženy ztotožňují se styly řízení v dané firmě?

Pro organizaci, v níž ženy momentálně rozvíjejí svou profesní dráhu, je charakteristický transakční styl vedení. To je dáno především skutečností, že se ve vedoucích funkcích objevují výhradně muži. Řízení je tak zaměřeno na úkolově orientované cíle a na plnění standardů. V případě zadávání úkolů je tak uplatňován direktivní styl. Výsledky ukázaly, že ženám tento direktivní styl řízení nevyhovuje. Avšak v případě, že mají ženy volit ve vedoucí pozici mezi mužem a ženou, je jednoznačný odmítavý přístup k ženám jako vedoucí.

Výzkum prokázal, že ženy jsou obzvláště citlivé na určité aspekty vedoucího stylu svého nadřízeného. Těmito aspekty jsou konkrétně schopnost povzbudit podřízené, přístupnost nadřízeného, komunikativnost, spravedlnost, schopnost zastat se podřízených a schopnost nést zodpovědnost.

Problém, který ženy v jejich fungování v organizaci spatřují, souvisí s nedostatečnou informovaností o podnikových plánech, které se jich bezprostředně týkají. Respondentky postrádají možnost vyjádřit svůj názor tak, aby byl akceptován.

Výsledky však poukázaly na skutečnost, že ženy se na základě své rafinovanosti s tímto problémem dokázaly vypořádat a našly si své strategie, jak dosáhnout požadovaného stavu, o kterém s vedoucím jednají. Vyžaduje to však jistou dávku sebezapření.

Autoři Lopez-Zafra, Garcia-Retamero a Matos dokazují, že ženy své řízení více zaměřují na emoce, a dochází k závěru, že emoce související s větší emoční inteligencí mohou být důležitým faktorem, který ovlivňuje organizaci v její zvýšené produktivitě a efektivnosti. Výsledky výzkumu však ukazují, že emoční složka u žen může být ve vedení problematická. Ženy totiž nedokáží oddělit svůj pracovní život od života osobního, jak je tomu u mužů. Ženy do profesní sféry vnášejí své osobní problémy, což má dále vliv na vztahy na pracovišti i na pracovní výkon.

Genderové role ve společnosti určují životní podmínky a možnosti, jež způsobují nerovnosti v postavení mužů a žen. Práce v organizacích je samozřejmě rozdělená podle genderu a to jak vertikálně tak horizontálně. Ženy v organizaci nacházejí na pozicích, které jsou charakteristické administrativní povahou práce, kdežto mužům náleží práce technicky zaměřená týkající se inženýrských oborů či dělnických povolání zaměřených na elektrotechniku, strojírenství, popřípadě také stavebnictví. Ženy se však v technických záležitostech musejí orientovat, aniž by obsazovaly vyloženě technické pozice. Orientace v technických záležitostech je nutná z důvodu požadavků pracovní náplně dané pracovní pozice. V organizaci tak dochází k rozdělení podle linie genderu.

Konfliktním momentem úspěšné participace žen na trhu práce jsou požadavky plynoucí z pracovního prostředí a prostředí rodinného. Ženy jsou obecně identifikovány s mateřstvím, péčí o děti a domácím životem. Výzkumné otázky zaměřující se na profesní dráhu ženy zní: Jak ženy vnímají svou pracovní dráhu? a Jaké překážky ženy v budování své pracovní dráhy spatřují? Pracovní dráha se v našem případě zaměřuje především na vertikální rovinu týkající se výše profesionálního postavení nebo příjmů.

U žen je patrné, že po nástupu do práce se zaměřily na kariéru, kdy z hlediska funkčního postupovaly v hierarchickém žebříčku. Tento profesní růst byl však u žen přerušen rodičovstvím. Respondentky jsou v jisté fázi života postaveny před volbu mezi rodičovstvím a mateřstvím, přičemž mateřství u většiny žen vyhrává a u žen tak dochází k pozastavení jejich pracovní dráhy. Návrat z mateřské dovolené pak pro ženy znamená

převrat., jelikož ženy jsou nuceny změnit zaměstnání. Důvodem této změny je nevyhovující pracovní doba, která ženám neumožňuje sladit pracovní život s životem rodinným. Pro ženy je tak charakteristická kariéra bez hranic, jež ženám umožňuje měnit práci a vyvažovat tak své současné priority.

Ženy, které jsou bezdětné, nahrazují ve své životní dráhy jinou biografickou komponentou a to profesní. Profese se tak stává pro bezdětné ženy zástupnou sférou místo rodiny.

Chování žen na trhu práce je determinováno převládající genderovou normou, kdy ženy jsou ty, které se starají o domácnost a pečují o děti, a muži jsou těmi, kteří dělají kariéru. Ve výpovědích žen se tak utvrzují genderové stereotypy a je patrné, že ženy se s těmito stereotypy ztotožňují. Ženy jsou tradičním rozdělením rolí omezovány v jejich profesní stránce seberealizace. Z výsledků analýzy dat však vyplynulo, že nelze připisovat omezení žen v jejich profesní dráze pouze tradičnímu rozdělení rolí, jelikož z výpovědí žen je patrný nedostatek ambic na kariérní postup.

Ženy se během svého života dostávají do konfliktu rolí, kdy je nutná preference rodiny nebo kariéry. Aby ženy nemusely svou profesní dráhu obětovat, je nutné volit takové strategie, které umožňují skloubit právě rodinný život s životem profesním. Otázky, které se tímto tématem zabývaly, zní: Jak rodinný život ovlivňuje život profesní a Jaké faktory rodinného života ovlivňují kariéru ženy.

Respondentky rodina v kariéře zajisté ovlivňuje. Ženy jsou nuceny obětovat svou pracovní pozici v předešlém zaměstnání a to i v případě, že obsazují pozici, kterou si dlouhá léta budovaly. Důvodem je nemožnost sloučit požadavky pracovní doby s rodinou. Ženy své chování volí dle vzniklé situace a své preference mění dle toho, co v danou chvíli upřednostňují.

Pro ženy je tak důležitá výpomoc v podobě prarodičů nebo manžela. Ukázalo se, že strategie žen využívat pomoc prarodičů jsou znesnadněné prodlužující se délkou pracovní aktivity prarodičů. Možností, kterou ženy hojně využívají, jsou školská zařízení a kroužky.

Poslední problematikou, již se práce věnovala je problematika rovných příležitostí. Návrh diplomové práce s otázkou rovných příležitostí nepočítal. Zařazení



rovných příležitostí do diplomové práce se však ukázalo jako nutnost, jelikož z výpovědí bylo zřetelné přesvědčení o nerovnosti, která se týkala celé řady skutečností, především však se pocit odlišného zacházení objevoval v otázce finančního ohodnocení a v otázce rovnosti mužů a žen na pracovní postup.

Nejvýrazněji diskriminaci ženy pociťovaly právě z hlediska ocenění pracovního výkonu, kdy se cítí být ve srovnání s muži finančně diskriminovány a nerovnocenně hodnoceny za stejně vykonávanou pracovní pozici.

Význam práce vidím v rovině praktického přínosu pro lepší pochopení ženského začleňování do převážně mužského kolektivu. Přínos práce je tedy poskytnutí pohledu žen na jejich pracovní život a omezení, která jim znesnadňují se práci naplno věnovat. Výsledky práce by mohly firmám pomoci vytvořit takové nástroje, které by reflektovaly názory a potřeby žen v mužském pracovním kolektivu.

Změn, které by přispěly k lepšímu začlenění žen do pracovního života, je celá řada a cesta k těmto změnám je dlouhá. Jako nejsnazší řešení spatřuji v tom, že by organizace mohly ženám usnadnit jejich profesní život tím, že by ženám poskytovaly možnost práce na částečný úvazek, kterému se tolik brání, a být vnímavější k potřebám žen. Ženy jsou ve srovnání s muži charakteristické větší stálostí a to vidím jako jednu z hlavních výhod, proč si ženy v organizaci hýčkat. I z výpovědí vyplynulo, že ženy nejsou sobecké ve vnímání potřeb organizace a například v případě nemoci dětí s nimi zůstávají doma jen na nezbytně nutnou dobu, aby nenarušily výrazně plynulý chod organizace.

## Referenční seznam

- ACKER, J. Gender and Organizations. In: *Handbook of the sociology of gender*. New York: Springer, 2006, s. 177-194. ISBN 03-064-5978-7.
- ALVESSON, M., BILLING, Y. D. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, 1992, s. 214-242
- ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., SCHROLL-MACHL, S. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CONNELL, R. *Gender: in world perspective*. Cambridge: Polity, 2009. ISBN 978-074-5645-674.
- DEAUX, K. M., LaFRANCE, M. Gender. In: *The handbook of social psychology*. New York: The McGraw-Hill companies, 1998, s. 788-830. ISBN 0-19-521376-9.
- DUCHOŇ, B. *Ekonomika a management podniku*. Praha: České vysoké učení technické, 1994. ISBN 80-01-01065-1.
- DUDOVÁ, R. Jak být dobrou matkou – strategie kombinace práce a rodiny a hegemonický diskurz mateřství. In: *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Praha: Gender studies o.p.s. 2007, s. 25-29. ISBN 978-80-86520-23-0.
- DYTRT, Zdeněk. *Podniková kultura: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-135-1.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 2001, roč. 57, č. 4, s. 781-797.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HRDLIČKOVÁ, A. *Úvod do gender studies*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. ISBN 978-80-86708-41-6.
- KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1117-8.
- KŘÍŽKOVÁ, A. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: SLON, 2011. ISBN 978-80-7419-054-4.
- KŘÍŽKOVÁ, A. Teoretická východiska výzkumu podmínek rodičovství v podnikovém prostředí a podniková praxe v Čechách. In: *Podmínky rodičovství v podnikovém prostředí v mezinárodním srovnávání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 11-16. ISBN 978-80-7330-127-9.
- KUBOVÁ, V. *Konflikt rolí u manažerek v lékařské praxi a vzdělávání*. Olomouc, 2009. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta.
- LIPPA, R. A. *Pohlaví: příroda a výchova*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1719-2.
- LOPEZ-ZAFRA, E., GARCIA-RETAMERO, R., MARTOS, M. P. B. The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *Psychological Record*, 2012, roč. 62, č. 1, 97-14.
- MICKIE, L., S. BOWLBY a S. GREGORY. Gender, caring and employment in Britain. *Journal of Social Policy*, 2001, roč. 30, č. 2, s. 233-258.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAGL-DOCEKAL, H. *Feministická filozofie: výsledky, problémy, perspektivy*. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-68-7.
- NOVÁKOVÁ, M. Andragogika a gender: Měl by lidský kapitál andragoga obsahovat také genderovou dimenzi. In: *Kurikulum andragogiky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003, s. 105-110. ISBN 80-244-0638-1.
- NOVÝ, L. *Životní dráha jako sociologický problém*. Brno: Univerzita J. E. Turkyňe, 1989. ISBN 80-2100-187-9.

- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-089-9.
- OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-403-6.
- RENZETTI L. M., CURRAN, D. J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN: 80-246-0525-2.
- ROBBINS, S. P. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie* Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-858-3460-X.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- UHDE, Z. Kořeny genderové nespravedlnosti: kritický přístup. In: *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: Analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006, s. 13-24. ISBN 80-7330-090-7.
- VALENTOVÁ, M. Analýza dopadů přerušení účasti na trhu práce z důvodu péče o děti na další kariéru žen v České republice In: *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Praha: Gender studies o.p.s. 2007, s. 18-24. ISBN 978-80-86520-23-0.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK I. *Aplikovaná sociální psychologie I: člověk a sociální instituce*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-717-8269-6.
- WYROBKOVÁ A. Genderový vývoj: Nejvýznamnější teorie a výzkum. *Československá Psychologie*, 2007, roč. 51, č. 2. s. 141-152.
- Zákon číslo 262/2006 Sb., Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů.

## Příloha

**Tazatel:** Jak jste ve svém zaměstnání spokojena?

**Respondentka7:** Teď momentálně ve svém zaměstnání jsem spokojená.

**Tazatel:** A je něco, co byste změnila?

**Respondentka7:** Ono je to těžký. Já jsem byla vděčná za to, že jsem dostala práci, protože jsem byla taky chvíli bez práce a je to složitý. Už mám něco za sebou. Ke mně se tady chovali vždycky slušně, takže co bych změnila? Co bych změnila, no, pana vedoucího nezměníme, takže je potřeba fungovat na něho trošičku jinýma zbraněma, ale jinak nevím, co bych jinýho změnila.

**Tazatel:** A našla jste si své způsoby, co na něj platí, jak s ním vycházet?

**Respondentka7:** Je to chlap. Takže je třeba pohořdat jeho ego, jo. Je potřeba přijít a ježiš no, jistě no. Už z toho, že se s někým dohaduju, vykřikuju, tak z toho už jsem fakt vyrostla. Protože jsem pochopila, že sice mě vychovali v tom, že pokud mluvíš pravdu, tak s tím nejdál dojdeš a lež má krátký nohy. Ne. V životě to tak opravdu neplatí. V životě je to prostě postavený jinak, jo. Takže prostě snažím se s ním vyjít. Ano pane vedoucí, tento čtvereček je opravdu modřej. Tímto stylem. Prostě nechci jít do konfliktu. Už prostě jsem z toho všeho unavená. Jsem spokojená, že mám prostě práci, že si můžu udělat to svoje a můžu říct, že zatím vycházíme dobře. Pochopitelně každý má své mouchy, že.

**Tazatel:** A jak jste spokojená s tím stylem řízení vedoucího?

**Respondentka7:** Styl vedoucího. Alibista. Těžkej alibista. Já nic, já muzikant, protože všichni ostatní jako prostě... On se pořád za někoho schovává. Já nemám ráda lidi, co se schovávají pořád za někoho. Ale je to pro mě vedoucí, takže je to jeho volba a já se s tím musím naučit prostě, to takhle nějak přijmout a s ním pracovat. Takže on když přijde, tak neřekne „udělejte mi tady tohle, tohle a tohle“. „Náměstek potřebuje.“ A už se nám kolikrát stalo, že jsme to otestovaly, že prostě, já ne. Protože já jsem tady krátce. Ale kolegyně za ta léta má jiné vztahy s těma lidima. Takže prostě otestuje. Ona vezme telefon a ona se toho náměstka zeptá. A on řekne „ne, já to nepotřebuju“ nebo prostě „ne, to mi stačí“. „Já na to nespěchám.“ A šéf prostě rozrazí dveře a přijde a řekne „ježiš, no ale to musí být teď hned“. Tak to musíte všeho nechat a udělat co musí být teď hned, prostě abychom byli první. Mít práci hotovou dřív, než všichni ostatní. Takže jsou termíny na uzávěrku a my máme vždycky o dva dni dřív. Protože

proč bysme se honili a stresovali, jo. A v podstatě nás ještě de facto jakoby nutí, abychom ještě obvolaly ty kolegyně po tom závodu a jestli nám někdo něco nepošle. A já, když jsem to ze začátku neznala a dělala a snažila jsem se to dělat poctivě, tak oni všichni jo, ale proč, vždyť ono je na to ještě dva dny čas. No ale víte. No my víme, ten váš vedoucí. Oni to vědí všichni na okolí. Ale prostě ještě ty lidi prostě nutí z mého pohledu ke zbytečným činnostem jenom, aby měl pocit, že mu ten manšaft pod těma ručičkama takhle pěkně šlape a hrabe furt, jo. Když jsem v mezidobí, že to vypadalo, že skončím tady v tom skladu a byla sem vděčná, že neskončím na ulici, tak jsem odcházela, tak jsem jenom šéfovi říkala. No, dejte jenom lidem větší důvěru. To já su zas taková hrozná. A říkám, a když dáte třeba i jenom té kolegynce větší důvěru, tak jako to oddělení vám pod rukama šlape a je to na pohodu. A o tom by to v té práci trochu mělo být. Ne o těch věčných stresech. Jenže tady to bylo léta zavedený jinak. On měl vyvolenou pracovníci, která byla nejlepší, nejlíp placená.

**Tazatel:** Tady nejsou všichni stejně?

**Respondentka7:** Ne. Ano, omlouvá vás pouze mládí jako. Jo, ale fakt pouze jenom mládí, protože jinak bych to jako tak prostě nebrala. Takže on vytvořil tady... Byla to prostě paní. Byla to jeho vyvolenkyně. Oni to tady prostě spolu všechno tak nějak probírali, všechno bylo tajné, nikdo se nic nesměl dovědět. Protože proč? Protože já když vám ukážu co všechno dělám, co kdyby jste se to náhodou naučila. Co kdyby jste prostě, nedej bůh, byla náhodou o trošičku lepší? To už, to už není přípustné, jo. Takže dobře, tak jim to nějak klapalo a všechno bylo tajný. A nic se nesmělo. Nesmělo no... až milá paní vyrobila docela velký průser, tak jsme daly od toho ruce pryč. A nicméně ta malá omluvenečka v tom pozadí tam zůstala, že ona stejně uměla všechno nejlíp. No uměla to tak dobře, že si uměla brát peníze z pokladny a nikdo na to nepřišel. Já jsem na to přišla. Ne vyloženě já, ale byly prostě nějaké věci a já říkám „ježiš, to je nějaký divný, tady to je divný a ty podívej se“. Začínalo to tím, že si někdo připisoval k paragonu čísílka jo, aby mohla inkasovat víc a tak. No a potom se tak nějak do toho jsme dostaly a ona říká „a víš co, já vždycky když jdu přebírat kasu, tak ona mi ji nikde nepředá, jenom řekne, tam máš ty papíry“. Jako když půjčila někomu peníze z kasy, tak se to papírovalo a tak. A ona vždycky říkala no já ti nevím. No a tak to prostě nějak vyplynulo na povrch, ale zůstala pořád nejlepší. Přesto, že je pryč, přesto že vyrobila takovej průser, tak zůstala pořád nejlepší. A to se tady jako tak pořád nese. Ona, to jsme až expos zjistili, protože její data byly přístupný, protože to bylo podaný jako trestní

událost a ona si podala insolvenční, a v té insolvenční jsou všechny podklady včetně mezd, takže nám tak akorát dopadly brady, co měla ona tady za peníze a jak byla prostě ona tady hlídána. V pracovní době nikdo nesměl mít návštěvy. My opravdu, nás pan vedoucí, on z takového obrovského strachu, že by někdo přišel a řekl, co tady dělá, jo, tak prostě my nemáme povolený žádný návštěvy. On všechno ví perfektně, protože on tady dělá to ISO, takže on co se může, nemůže, to on přesně všechno ví. Po nás se vyžaduje, aby sme pracovaly. Ale to je všechno v pořádku. Ale asi ne takovou formou. Ale jako teď už se to asi hodně zvolnilo, ale byly tady doby, podle slov, a nejenom kolegyně, ale podle slov i ostatních, tak pár ženských tady odešlo, že to prostě nedaly a některý skončily i s nějakým psychickým léčením nebo něčím podobným, nevím. To je z doslechu, nemůžu tuhle informaci a ani bych neměla ji nějak pouštět dál. Ale prostě já si myslím, že on prostě neumí tady vzít tu zodpovědnost a být tady za sebe, když z toho všechno potom plyne a vyplývá.

**Tazatel:** A cítíte se třeba pod ním ve stresu, že jste?

**Respondentka7:** Jo, jsou dny, kdy jo. Kdy jo, protože vemte si, že máte něco rozdělaného a on furt chodí. On zaúčtuje jeden papír a furt chodí. No paní a teď honem honem. On furt musí být v přehledu, kde stojíte, kde máte co rozdělaného na stole. Já nevidím papír a on přesně řekne „tam ho máte“. On už ode dveří přesně si pamatuje, co jsem přesně měla rozdělaného na stole za práci, jestli pracujete, nepracujete, jo. Tak to stres přináší. Jenže já jsem strašná. Já jako v tomhleto zas, snažím se to odlehčit. A on to ze začátku vůbec nebral, ze začátku měl jako pohled, co jsem si to vůbec dovolila mít nějakou poznámku. A dneska bych už tak řekla dobře, vyrobila jsem průser, není to tak dávno. Říkám kolegyni „ty“, orosila jsem se až na šlapkách. Říkám „šéf už má půl uzávěrky udělané a já mu donesu tady to“. Ale to jsem fakt vyrobila já, jo. Já jsem se přehlídla o sto tisíc. Trojka, dvojka a bylo to sto tisíc, jo. Takže mazec. Nebylo by nic nejhoršího, všechno se dá spravit, jo. Pokud nekončí fiskál, tak se všechno dá opravit. Jenže my už jsme byli v půlce té uzávěrky, takže mazec. No říkám, tak jako jdu na to. Jsem otevřela u něj dveře a říkám, „pane vedoucí“. On na mě „máte něco“? Říkám „no, mám“. „Já sem vyrobila.“ A on se na mě dívá a říká, „bude mě to bolet moc“? Já říkám, „jo, nejvíc“. A on to vzal a říká, „tak co máte“. Tak říkám to a to, ale já už jsem to opravila a jako, „no, ale příště si udělejte předvahu“. No já říkám, „no, já vím, já jsem si to nevyjela“. Nepůjdu s ním do toho konfliktu. Ale nejsem taky ten typ člověka, co bude dělat mrtvého brouka: no já ne,

já jsem chybu neudělala, ne to jako v žádném případě. Všichni blbeci kolem mě, já to prostě neumím, jo. Á prostě když udělám chybu tak přindu a prostě dobře, vyrobila jsem, tak pojďme to nějak spravit, pokud to jde spravit, že. Jsme všichni jenom lidi, že. Nejsme roboti. Takže s ním je to jako složitější. Ale já si myslím, že my dva jsme svým způsobem k sobě nějakou cestu našli. Protože já ještě mám takový specifikum, že mě když jsem brala na to místo, tak to byl jen zástup za jednu tady dlouhodobě nemocnou a šlo v podstatě jen o takové nějaké pomocné práce na účtárně, protože já jsem účtařinu jako takovou a podvojně účetnictví nedělala. To teď všechno jako dobíhám, ale přesto si mě tady nechal. Takže na druhou stranu si zase říkám ano, neznám všechno, ale to co teď momentálně konkrétně teď potřebuju znát a vědět, tak to zvládám, že. Protože jinak by mě neplatili a jinak by mě dávno poslali dom. Takže protože já mám zas ráda věci, v tomhleto jsme asi s tím šéfem stejní. Já si potřebuju udělat ten pořádek na tom stole, jenže kolegyně ví, že ho to strašně vytáčí, takže ona tam má strašnej čurbes. Ona říká, že ona se v tom vyzná a je to jenom na truc mu. Že ona to prostě nebude uklízet, protože ví, že mu to dělá zle. Jenže já jsem taková, že když vím, že tam mám nepořádek. Když otevřete a jdete a já tam mám ten stůl a mám tam ty doklady na to zakládání a tak, protože to je ta moje práce. Oni všichni účtují a já do toho ještě zakládám ty doklady. A já jak vidím, že to tam mám nakupený, tak já prostě musím vstát a pozakládat to do těch šanonů, jak je tam mám. Porovnat si ty sešíváčky. V tomhleto já ten přehled musím mít. Protože v momentě, jak tam budu mít ten brajgl, co tam má ta ona, tak jako prostě furt něco hledám, furt přeskládávám ty hromady. A to už vím, že prostě nedám, takže já se tam snažím a to zas tomu šéfovi vyhovuje. Takže já ho při tom nechám, jo prostě. Fakt, nechci s ním jít do konfliktu, ale je fakt, že jednou něco bylo, co to bylo. To jsem si vyloženě nenechala a i jsem na něho jako zvýšila hlas, ale to bylo jako tak v rámci obhajoby. Ne že bych po něm jako vyloženě štěkala, ale teda jako takhle vůbec ne. Protože já mám to štěstí, že jsem tu krátce. Ale kolegyně, jak je tu už dlouho, tak ona tu historii celou zná a ona do teď něco špatně nese jako „no jo, to byly věci pro mě všechno tajný, to jsem se nehodila a teď jsem dobrá“, jo. A přitom ona mu dělá zástupce, ale on jako šéf neumí přijít a říct jí: „ty, bude to tak a tak, rozhodl jsem se, vezme tady novou paní, bude dělat to a to, mám s ní takový a takový plány“. To on ji neřekne. My jsme byly poslední, co se to od něho dozvěděly, že k nám někdo nastoupí. To on rozhoduje sám. Za A je to chlap, za B je to vedoucí, ne?

**Tazatel:** A když vy řeknete názor, akceptuje to?



**Respondentka7:** No, on s tím má jako problém. A nejhorší je, já říkám, nejsem až tak kovaná a nejsem až tak zdatná, ale kolegyně když mu řekne: „ty ale Lad’o, já si myslím, a v zákoně je to tak a takhle napsaný a ten poradce...“ No ne, to musí být jinak, to musí být, jo jako tohleto. Ale nejlepší je, že on si to pak někde přežvýká a za dva dny přijde s tím, že jako on to vymyslel a že to má být takhle. Tak Ola se na mě podívá, říká „no, ale to jsem říkala“ „No né ale tys říkala tady tohle a ono je to víš, ještě takhle, to já jsem se na to zeptal.“ Prostě nepřizná.

**Tazatel:** A jak je to s jeho oceňováním?

**Respondentka7:** Jak co, pochvala? To jste teď myslela fakt vážně, jako pochvala? Marně přemýšlím, myslím, že na to nepříjdu. Pochvala? Že by jako přišel a řekl „jé děvčata vy jste šikovný, vy už jste to tam měly, jako už to máte hotový“. No tak to vůbec ne. To když se udělá chyba, tak to on to umí dlouho připomínat. Neřekla bych až tak jako potrestat. Byl případ, ale netýkalo se to mě, ale prostě sedíme v té kanceláři, tak si myslím, že se to mě částečně týká, že podstatě... no sežrala jsem myšlenku a už si nevzpomenu, co jsem chtěla říct.

**Tazatel:** A jak jste říkala, že se bojí, aby někdo nebyl lepší jak on, tak když byste se chtěla vzdělávat, jaký by on k tomu měl přístup?

**Respondentka7:** To já si myslím, že on by se první zaštitil tím náměstkem, jestli to ten náměstek chce nebo nechce. Přitom náměstkovi je to úplně jedno. Ale jako vzdělávat, nevím jako pojem vzdělávat. Pokud se týká školení nebo takhle, tak s tím on problém nemá, jo. „Děvčata tady je jako to, jo. Tak si to pohlídejte a zajděte si na školení.“ Zas na druhou stranu, abych mu jen nekřivdila, tak on tím, že má té práce tolik... No nevím, radši bych měla držet hubu, tak on prostě... on tak jako kde se co objeví v souvislosti v zákonech, tak to on zas rád odněkud stáhne a pošle nám to všem, aby sme si to pročetly a aby sme byly v obraze. Což je zas na druhé straně od něho pěkný, protože těch novinek všelijakých je furt něco. Abych pravdu řekla, člověk nestíhá ani číst to, co on pošle, ale on tím, že to ještě někde najde nebo má nastavený někde nějaký ty cesty nebo mu to někdo pošle, tak by podle mýho, až tak nemusel, ale to zas nám přeposílá a tak jako má rád pohojdat to svoje ego, když je pak třeba problém. „Ty Ladi a jak bysme to to teda měly udělat“, mu kolegyně říká, protože to ona si s ním tyká, já mu vykám, že. No a on „no víš, já si myslím“ a ona „no a co kdyby sme to udělali“, ona to krásně umí. Podsunout mu myšlenku, aby na to přišel sám, to ona taky umí. To jsme pak spokojený všichni a nemáme s tím problém. Já si myslím, že možná je to tím, že už

taky dospěl do určitýho stádia. Taky tím, že mezitím co já jsem tady byla, odešly dvě pani, se kterýma on měl problém a nebylo to podle jeho gusta a podle toho, že vedení už rozhodlo teda, že nebude mu tady furt dávat a vždycky si tu sílu vybere a vždycky je to špatně. A vždycky je tam pak něco špatně a furt si prostě někde stěžuje. Tak asi ho už měli nahoře taky plný zoubky. Takže teď se vybrala paní, ale je tu chvíli, že. Ale je to mladá kočena. Je zas vidět, že nepřestane v půlce věty, protože ji to ještě myslí, na rozdíl od nás. Takže ona ještě dá tu větu celou a plynule. Ale tak jsem to tak neustála, aby člověk potom ve finále řekl, že to vypadá, že se rýsuje a že to bude mladší kolegyně k nám, protože my jsme s kolegyní už obě po padesátce, tak jako, tak jsem mu na to řekla „no a tak konečně budete mít někoho, kdo si bude pamatovat víc jak dvě slova, možná i dvě věty, co tady řeknete možná, než odejdete“. Ale já jsem to řekla opravdu ne v tom jako, aby ho to urazilo, opravdu jsem to řekla jako v dobrým. On se teda jenom usmál a zavřel ty dveře. A kolegyně ta byla mrtvá smíchy. Říkám ty, ale když to tak jako vykládám, mě ti jako, co mi prvně na rozum přišlo, tak jako že konečně bude spokojenej, jako jo. Že bude mít někoho. Protože je to poznat. Vím, že jsem s paní dělala a člověk má ty roky za sebou, že. Co jsem stihla v těch třiceti, dneska už opravdu jako začínám mít největší problém s krátkodobou pamětí, jo já si vzpomenu, ale já prostě „ježiš fakt, já jsem to říkala“? No já nevím. Takže to já fakt nedám a nebo když mě budete říkat, sem přišla tady a tady spousta obličejů a spousta lidí, že a „ježiš to je zas kdo“? „Já vím, tys mi to říkala, ale já si to zase nepamatuju“. Jako opravdu. Ale není to, že by člověk nechtěl si zapamatovat, ale prostě nedám to tam, jo. A potom když přijde takhle mladej člověk a vysvětlujete. Já jsem ji měla něco ukázat na příkaz pana vedoucího a tohleto a teď jsem viděla, jak ta kočena „jé a to máte tady a to máte tady“, ale já než zase, protože už hůř vidím, tak já prostě musím zaostřit, musím zapřemýšlet, který to číslo s kterým porovnávám a ji v tom bylo už jasno. A najednou si uvědomíte, že je to opravdu mladší a že je to opravdu jako v tomhleto rychlejší, jo. Ale taky ji bude jednou 55. Takže jsem klidná a vyrovnaná. Neřeším to. Ale to je prostě to, co já říkám.

**Tazatel:** A myslíte si, že by byl rozdíl, když by vás vedla žena?

**Respondentka7:** Ne, ne. Mám zkušenost, pracovala jsem 12 let ve fakultní nemocnici a na oddělení docela v dobrých vztazích s paní primářkou, ale to byla starší dáma. Ze začátku jsme k sobě taky tak jako nemohly najít vztah, protože prostě já tu pusu mám prostě prořízlou a byla jsem mladší, já to vím. No dobře, ale trvalo to. Ale potom

jsme se dostaly do vztahu, že ona věděla, že prostě...Já už jsem si ji dovolila říct ledasco. Někdy to bylo na takové hraně, ale vždycky jsem měla tu pusku rychlejší než myšlenku a v tom už to bylo. A ona to brala, brala, brala, a když už ta hrana byla jako fakt hodně, tak jako prostě se podívala a já už jsem věděla a stáhla jsem se. Ale fungovalo to, protože ona to nebrala jako špatně z mé strany nebo jako drzost z mé strany. Ona věděla, že jsem taková a že řeknu ten svůj názor, protože já jsem se vždycky snažila být za sebe, ne za ty ostatní. Bohužel to tak jako nefunguje. No a tam jsme dělaly se samýma ženskýma. A třeba ona byla úžasná. Já jsem se od ní tam spoustu věcí od ní naučila, ona měla tu trpělivost, vždycky mi říkala. „Víte, největší umění je to, přijmout toho pracovníka, aby na tu věc přišel jako když sám.“ A to ona uměla. Jenže já jsem nikdy nebyla, k tomu potřebujete určitý dílo diplomacie. Nepustit tu myšlenku z té hlavy tak rychle. Jenže já ju nejdřív pustím a pak někde spínám a to je ten problém, jo. Ale je fakt, že určité diplomacii se člověk jako přiučil. Ale co chci říct, tak bylo to dobrý, ale bylo to prostě mezi samýma ženskýma. Ale ona byla chytrá ženská, ona měla autoritu, takže někteří ju milovali, někteří ju nenáviděli, protože vedoucího asi těžko můžou milovat všichni. Ale prostě já jsem s ní měla dobrý vztah. Takže v tomhle případě pro mě byla plus. Jenže potom se to změnilo. Do jejího křesla se dostala paní, o které ona neměla velké mínění. Nicméně ta zas měla velké lokty a známosti a tam už to neklapalo. Protože to, co já jsem si dovolila ke staré primárce a ty zkušenosti jsem tam už z toho místa měla. Tak jako přišel někdo novej na místo. Takže to tam začala přeorganizovat a vymýšlet a toto budeme mít takový změny a toto budeme mít takovou změnu a já jsem vždycky jenom „paní primárko to už tady bylo, víte“. „A já si myslím, že to neklapne.“ A ona to brala osobně a furt jako osobní kritiku a tak jako nebylo to to pravý ořechový a neprodloužila mi smlouvu. Já jsem tam po 12 letech skončila neprodloužením smlouvy, aby se mě zbavila. Ona z toho začátku potřebovala, než se dostala do obrazu, kde co je, protože já jsem s tou šéfkou opravdu řešila spoustu věcí a potom, jak už ji trošku narost ten hřebínek a už měla trošku tu jistotu, tak všech takových, co byly, se začala zbavovat. Takže takovoudle vedoucí, to zas říkám já, a vždycky jsem to říkala. Lepší je dělat s partou cigánů, než v kolektivu ženských. Protože dělala jsem pak i v chlapském kolektivu, protože já jsem nebyla taková ta křehotinka, kterou by všechno uráželo. No urazíš mě a pošlu tě někam a nemám s tím úplně sebemenší problém A nebudu ani čekat, jestli tě to překvapí nebo ne. A jako s chlapama, s chlapama když se dostanete do konfliktu nebo na nějakou třetí plochu pracovně, něco není, něco člověk má zařídit. Jo nadáte si, oni naštvání,

já naštvaná. Ale za hodku vám ten samej člověk přijde a řekne „ty hele prosím tě, nemáš“, jo a v pohodě, zametýno. Jenže ženský? Ženský to mají jinak. Ženský je problém, jéžišmane, no, a teď jsme šláply na to kuří oko a ještě za měsíc, za dva, furt shlížíme, nemluvíme, děláme důležitý, šuškáme za každým rohem a furt něco špatně. A potom... jé no to, víš a toto já nesnáším. Nesnáším. Jako já si myslím, že pokud by to měla být pro mě ve vedoucí pozici ženská, která by chtěla být jenom vedoucí a mít tam to svoje ego, tak to nejsem schopná asi vycházet tak úplně s takovým člověkem. A pokud pro mě bude vedoucí ženská, jakou jsem zažila. Která ví, že potřebuje, aby ten manšaft pod ní pracoval, aby to fungovalo. Dokáže být přísná ale spravedlivá, dokáže přijmout i legraci. Pak nemám sebemenší problém, jo. Ale asi všeobecně přece jenom asi ty ženský versus chlapi, asi ta ženská ještě na toho chlapa zkusí tu ženskost. Kromě toho, že má možná ještě něco v hlavě. Takže těžko říct. Nevím, neumím si vybrat, mám i takovou zkušenost. A mám takovou zkušenost, kdy jsem nebyla populární. Měla jsem šéfa, kterej po mně něco chtěl, a já jsem věděla, že to takhle nelze udělat a tak jsem mu říkala, „no ale jako zákon říká to a to, já velice ráda, tak mi to dejte písemně a já vám to udělám“, ale já si myslím, že to takhle nelze. No a bylo špatně. Bylo špatně, protože já jsem chtěla mít krytá svoje záda. Přičemž chlap měl svůj názor. Jako v pořádku, já jsem neměla sebemenší problém. Ale ne, že já to podepíšu, když už vím teď, že je to takhle špatně. Tak jestli ses takhle rozhod, dej mi to písemně a já ti to udělám. Nemám s tím problém. Ale na druhou stranu nemám problém, udělala jsem chybu, přijdu a řeknu, udělala jsem chybu. A nehledám zase ty lidi kolem sebe, kdo dělá, jak dělá ty chyby a jak často, Jo, to už je šéfova záležitost, ne moje. A já jsem nikdy neměla ambice být šéfm, proto jsem tam, kde su. Já nevím, já jsem byla, já jsem mockrát už v životě, život mě tak ňák semlel jako i po osobní stránce, prostě jo. Tak jsem nad tím přemýšlela, nikdy jsem neměla ty ambice. Já jsem udělala střední školu s tím že hurá, střední škola. Je pravda, že tenkrát byla střední škola na jiné úrovni než dnešní střední škola, jo. Dneska střední škola je, jak říkám já, hovno na lopatce. Dneska už prostě potřebujete mít učna s maturitou a tehdy to bylo jinak. Pro naše to bylo... jako naši neměli ty ambice a tam to možná pramení. Naši neměli ty ambice, maminka ze 6, tatínek z 12 dětí, takže jako to byla obrovská rodina. Táta tu obrovskou rodinu živil do svých 30 let, takže já neříkám, že špatně. Prostě byli jsme na dědině, bylo to jinak. Takže to, že jsem udělala střední školu, bylo to uf, máme doma středoškoláka, jo. Tam nebyly ty ambice „běž, udělej si tu vysokou školu“. Kdo měl ambice dělat vysokou školu byla moje sestra a ta to tenkrát nějak nedala, ale vždycky

měla ty ambice. A dneska dělá vedoucího pracovníka, jo. Má pod sebou nějaký lidi, vydělává třikrát víc jak já, ale já jsem ty ambice... Já jsem byla takovej ten spokojenej člověk. Víte co, jsem tažná, ale já si chci udělat svoje. Asi nechci mít až takový ty starosti za všechny ostatní. Protože mi to asi vždycky přišlo dost složitý, tak jako ale jako nemyslím si. To já vždycky říkám. Kdybych na té škole nechodila do té hospody v těch volných hodinách, to byly takový ty naše záležitosti. No někteří fakt šprtali, ale to se nám za ty 4 roky nestalo ani jednou, že. Takže mně muselo stačit to, co jsem pochytala ve škole. Doma nebyl čas se učit, to zas byla hospodářka, tak to zas bylo nějaký běhání po venku a tak a učení? Naši se nikdy nezajímali, jestli mám nějakou úlohu, jestli mám nějaký rýsování, co má dělat, nemám dělat. To byla moje povinnost. Takže nikdy jako dneska ježiš a tohle nemáš udělaný a tamto nemáš udělaný. Jo jako, já už to dneska vidím jako u těch rodičů ten extrém, kdy dneska zas ty děcka nemají možnost od těch rodičů nějakého samovolného rozhodnutí. Ano, dobře, ale taky je fakt, že u nás doma vždycky platilo, že špatný známky. V životě jsem si nemohla dovolit říct blbej učitel nebo něco. Měl ti přidat. A tohle to. Jako vždycky to bylo na té straně, že my jsme ti lumpi a oni jsou na té správné straně. Jako takže nikdy to nebylo o tom, tak jak dneska ti rodiče ježiš, on si na něho zasedl, vyměníme učitele. A já nevím, protože náš miláček rozmazlenej, on je sice sígr jak prase, ale on je nejhodnější pod sluncem, protože všichni jsou špatně. Tak naši to měli jinak. Všichni na tom byli dobře, kdo se cítil, že se měl špatně, tak s tím měl něco dělat. Takže takhle to bylo. A já jsem fakt neměla ty ambice. Já jsem se vdala, já jsem byla taková spokojená. Já jsem nikdy neměla te... já vím co. Já jsem asi nikdy nechtěla mít dvě práce a snažit se a schraňovat ty majetky a kupovat si a prostě, jo. Ale pozor, když něco mám, tak jdu a utratím. S tím nemám sebemenší jako problém, jo. Ale jako nikdy mě nedrželo takový to hamounění. Teď nebudeme jíst a budeme šetřit na nový auto. My budeme jíst a budeme bez auta, no tak jako... Já nevím, jak vám to mám vysvětlit, jo jako prostě takhle. A takhle jsem to měla položený asi celej život. Dneska vím, že bylo asi někde něco špatně, že asi něco někde málo jsem měla udělat někde jinde. Nevrátím to. Takže je potřeba se s tím smířit, takhle jsem si to odžila, takhle to byl můj život. A tak to je.

**Tazatel:** A vyhovuje vám spíše ten mužský kolektiv?

**Respondentka7:** Jo jo, tak my máme ten kolektiv ženský na úctárně. Ale ten ženskej, já nevím, víte co, já jsem to nikdy neřešila. Já jsem nikdy nebyla taková ta krasotinka, že se za mnou všichni čtyřikrát otočijou. To u mě nikdy nebylo a já si myslím, že já to

mám s chlapama nastavený trošičku jinak než úplně ženská, jo. Já jsem schopná s nima pokecat o technických věcech a rozebrat s něma sníh v alpách, jo a prostě a z toho titulu si myslím, že mě ti chlapi tak trošku jinak berou. Já prostě s nima nemám problém, jo. Nebo je to možná taky tím, že neočekávám, ale já si myslím, že s chlapama vycházím. A možná to fakt pramení z toho, že já vymezím hranice, a kdyby mi někdo hodně šlapal na paty, že já se umím jako ohnat jo. Ale já se umím ohnat ti chlapským způsobem. Já nejsem ta třtina klátící se, jako co se bojí někde něco pípnout. Jo jestli si myslíš, že takhle, tak takhle teda ne. Ti chlapi to pak asi nějakým způsobem asi respektují. Ale když na to přijde tak jo, jsou schopni vás brát, protože ti chlapi to mají jinak než my ženský. My nad věcma moc přemýšlíme, potom máme pocit, že chceme, aby i ti chlapi přemýšleli, ale ti přemýšlet nebudou. Ti maj otevřenej jeden šuplík a oni nemůžou přemýšlet, oni nemají přemýšlet čím, jo. Oni zase ten šuplík musijou zavřít, a když chtěou dělat něco jinýho, tak musí otevřít zase další ten šuplík. Kdežto ta ženská má tisíc informací a takhle se jí to v té hlavě musí potkat a ona to takhle všechno musí pořešit. Jako takže je to způsob toho myšlení, je to daný tím, že jsme muži a ženy, ale já přesto že to bude znít možná divně, já si na pana vedoucího stěžovat nemůžu. I když už mám ten pocit, že to někdy hraničí, tak se snažím se ozvat nebo se to snažím otočit do té nevážné roviny, aby se to někde odlehčilo. Někdy to zabere a někdy to nezabere, jo. Pan vedoucí se hrozně rád poslouchá, jak támhle to si koupili a támhle to si koupili a hlavně nezapomene nikdy zdůraznit, vždycky to zdůrazní, že ale to bylo drahé. Já vím, pane vedoucí. Jenom čekám na okamžik, kdy to neustojím, ale to přijde takový stříh, stříh, to není takový, že by plánovaně, protože já když to slyším už po desáté, tak se mi chce říct už „no, až budu mít váš příjem, tak pak bude taky možná drahé“, jo. Ale není to o té závistí, že bych mu záviděla ten jeho příjem. Dobře. Ale zas na druhé straně, a to se teď pojd'me bavit o chlapech. Je to o tom, že když sem člověk nastoupí, je středoškolák, očekává se od něho nějaká práce, kterou dejme tomu zvládá. Je platově na úrovni tady paní uklízečky, která tady opravdu dělá dvě hodiny denně, je placena za 8, bordel tu je jak v tanku, hlavu má čistou a měla stejný peníze co já. Já mám teď asi o 3000 víc jak ona. A to mě, to mě teda... a posledně jsem to neustála a bylo to nějak v souvislosti s tím, že nějak jako dostaneme nového člověka a ta tam nějak nebyla a pan vedoucí měl nějakou povídkou. On vždycky přijde a já mu to tak jako odkývnu, moc mu neodporuju. Protože vím dopředu, že je to zbytečný. Tak jako proč. Možná teď řeknete, že jsem alibistická. Ne, to tak opravdu funguje. A ta kolegyně na něho byla nějaká našťvaná, ale jako opravdu šíleným způsobem a on tak sondoval,

co a jak a já mu říkám. „No pane vedoucí, když na věc přijde, tak jako že se po nás chce odborná práce, tak jako v podstatě, abych měla plat na úrovni místní uklízečky, tak já vám něco řeknu. Já tu uklízečku můžu jít dělat z fleku. Ale chci vidět tuhle tu uklízečku, jak si z fleku sedne na tohleto místo.“ No, no, no. Seplo mu, otočil list a nechtěl se o tom vůbec bavit. A tohle dělají bohužel náměstci a toto dělá ředitel, jo. Takže toto je věc, co mi vadí. Proč my na účtárně, ano já vím, že pořád děláme opakovanou práci, ale pořád jsou nové zákony, pořád se musíme učit. Možná jsou to věci, který mají daleko větší obrat než třeba na jiných odděleních. Já nemůžu posoudit zas až tak práci na jiných odděleních, ale tam jsou všichni jako. Já vím, že tady asi to je záležitost pana vedoucího, co se týká odměňování, jo. On kdyby řekl, takhle tady jim přidám a protlačil si to u toho náměstka, jo. Ale on už má pocit, mně přidali, tak on mi v mezičase stačí říct, ale to už máte víc, než moje manželka. Aaa? AAA? Co mě je potom, kolik má jeho žena, jo? Ale tady přesně si pak uděláte ten obrázek, co mu v té hlavě behá, že. Ale že tady mají opravdu jiní, kteří mají poloviční ty agendy, nehoní se tak, nestresují se tak, protože my opravdu to máme každé měsíc, tak si říkám, že by mohli tu účtárnu líp zaplatit, jo. A není tady vůle na všech úrovních. Tady je opravdu vůle hojdat si regulanty. Ano, já vím. Já taky ale nechci mít nějakých, teď střelím, ale myslím si, že berou opravdu pěkný peníze, mít 30, 50 tisíc. Ať jich maj. Jsou to odborníci, já se s něma nechci srovnávat. Ale na druhé straně si myslím, že si zasloužíme se srovnat tady s těmadle. Všichni tady dělají papírovou práci. Proč oni tady mohou dělat za o pět tisíc víc? Protože já, když jsem sem nastoupila, tak jsem dělala za 15000 hrubýho. Teď dělám za 18000. Já vím, že ty účtárny jsou prostě nedohodnoceny, že každé řekne, že tu práci na účtárně se naučí každé. Ale to se naučí i na MTZ nebo to se naučí... A já zas můžu srovnat, protože jsem půl roku seděla ve skladu, kolik tam má vedoucí skladu práce a kolik je práce tady. Tam vytvoříjou takový dva velký šanony za celý měsíc a o tom, že je potřeba někde jinde, tady už se materiál téměř nevozí. To chlapi naloží v ZOZu a jedou do pryč a tady se to dělá jenom papírově, z toho jsou ty dva šanony. No ale máme prostě lidi, kteří jsou tam hodně dobře placeni. A to pan vedoucí řekne, že to on ví, že tady někteří takoví jsou a je to hotový, je to zametený. A to je to, že v podstatě, že my už nemáme kam. Ale když už potom hodně teče do bot, tak kolegyně zajde za náměstkem. No ale náměstek je salámista a pan majitel, že, takže on chce mít klid. On chce mít opravdu klid. On nebude nic řešit. Jo, takže je to o tom, že no jo no, tak jako. Ale jako teď si myslím, že trochu. Ale nepříjde mně, nepříjde mně vůbec, a byla to zas ta kolegyně, které za to vděčím. Protože ona má ty vztahy jiný

prostě za ty leta. Říkala „no nic holka, je čas, když už tě sem šoupli zpátky, napsat žádost o zvýšení platu“. Říkám „já“? Co já tam mám psát? Já nevím, buď jsem ze staré školy, nebo se to teď tak dělá, já nevím, ale my jsme to vždycky měli, že jsme měli vedoucího, kterej prostě vidí, jestli mu ten člověk pracuje nebo nepracuje. Kolik má peněz a dobře, tak já ti přidám, protože se snažíš, naučil ses, děláš, odvádíš dobrou práci a protože se bohužel tady ztratil v odměňování nějaký systém, že se paušálně jako když přidávalo s nějakým nárůstem inflací bla bla bla něco, se neděje, jo. Takže ten, kdo se neozve, tak nedostane ani korunu. Což mně přinde nespravedlivý, jo. Za předpokladu, že máme takovýho vedoucího, jakýho máme my, tak je to opravdu si myslím, že nespravedlivý. Takže je fakt, že já jsem si napsala žádost a co jsem si napsala, nejdřív jsem si napsala o tu tisícikorunu, tak to mně dali, jo. Šéf to musel podepsat. Ale on to měl už všechno napsaný, jen to musel podepsat a napsat tam souhlasím. A mně to nepřijde správné. Já si myslím, že by ten postup měl být opačný a když by mu náměstek něco jakože ne, nebo jakože i když to si myslím, že jsou slova našeho šéfa, né až tak náměstka. On se za něho kdykoli schová. To si neumíte představit, ale kdykoli. Na drc prostě. Ať je cokoliv, on se na drc za něj schová. Takže by to mělo být. Moje představa je, protože mám holky, podívej se na ostatní oddělení, podívej se, kolik nám přibylo práce, já bych jim každé chtěl přidat tolik, tolik, tolik, jo. Náměstkou podepiš mi to nebo podepište mi to. Nevím, jestli si vykají, tykají, ale to není podstatný, jo. A měl by to umět obhájit.

**Tazatel:** Máte v něm zastání?

**Respondentka7:** Zastání, zastání, zastání před ostatními zas až tak jako ne, on řekne, no to jsou jiný oddělení, jako prostě, že mám tady manšaft, na kterej se můžu spolehnout, kterej mi dá tu uzávěrku každěj měsíc, přindou mi daňový kontroly, my nemáme chyby. Dělá to kolegyně, jo. Takže každá kontrola něco nade, ale já mluvím o chybách, který by bylo nějaký gró zásadní, jako nějakěj opravdu průšvih, ale za ty tři roky, co tady jsem a asi ani léta potom, protože by to náš šéf nerozchodil, problém nebyl. Takže jako nezažila jsem ho, že by přišel a řekl no, napsal nám tu maličkost, ne to on de, no to on nám dá tohle do zápisu a co potom Richard? Jako už posranej úplně dopředu, co se náhodou bude dít. No je to špatně. Já si myslím, jestli mi tam někdo něco najde a já jsem vedoucí a rozumím té práci, tak nepodstatná věc, vím, že ano, uteklo nám to, měli jsme si všimnout, ale není to nic až tak zásadního nebo možná administrativně jenom. Jo tak řeknu jo holky, tak kontrola dopadla dobře, jen tak



dál. Ne, ne, tady ta motivace toho šéfa, on je opravdu jenom. Já mu vždycky říkám pane vedoucí. A kolegyňka říká, „neříkej mu pane vedoucí, on je šéf, protože kdyby byl vedoucí, tak tě vede“. Jo, jo, takže. Už v tomhle tom rozmezí, že on je pan vedoucí, já to tak mám. On je jak kolegyně říká šéf, protože kdyby byl vedoucí, tak mě vede a o tom to je. Takže prostě takhle to tady funguje.

**Tazatel:** A vy jste v kontaktu s chlapama, jako vycházíte spolu?

**Respondentka7:** Jo, jo, jo. Já nemám problém, já jsem se tady nepotkala, že bych měla s někým problém nebo konflikt nebo, že by bylo něco špatně.

**Tazatel:** A že by vás vnímali jako ženskou?

**Respondentka7:** Ne, ne, z toho opravdu nemám pocit.

**Tazatel:** A máte nějaký ty figle, co na ně platí?

**Respondentka7:** Každý slyší na něco jiného, každý tak něco jiného potřebuje. Někdy je těžší, někdy je těžší, ale vždycky funguje úsměv a funguje odlehčit tu situaci. Ne prostě přijít a jako „no ale tady mi to teda podepište a tady dejte to a to“. Tak to vás každé pošle do prdele. Když přijdu a řeknu, „jé podívej, tady mám“. „No nevím, zkus se na to mrknout, pokud to nepůjde, tak zjistím, komu to patří jinému, no.“ Je to o tom podání, je to o tom zrcadle, co vysílám, to přijímám. A pokud budu vysílat nedůtklivost, nevraživost, bez úsměvu, našťvanost, přesně to samý budu dostávat. To já nechci. Tuto etapu já už mám za sebou, takže. Takže já už to chci mít jenom na to pozitivno a je fakt, že to funguje. Stačí si jenom to odzkoušet prostě, já nevím, třeba v supermarketu. Tam baba na tom pásu jede a já věřím, že ta práce není fajn a zaplatíte, tohleto a jako prostě se na ni usmějete nebo ještě prohodíte, řeknete nashledanou, tohleto, ta baba zvedne oči a jako když najednou roztaje a dokáže se na vás usmát. Jinak je takhle zabraná, nezvedne ani obočí, prostě funguje to. Je to o té komunikaci, což nás až tak dříve neučili. Dřív ta komunikace byla tak postavená, že teď jako tak klídek a myslím si, že i s vedoucím se dá vyjít. Chce to najít tu hranici pochopitelně. Já si nedovolím mu někdy všechno, to vidím, že je to prostě marný a zbytečný a že on něco takhle chce a tak jako neříkám, že bych to chtěla udělat jinak, protože to on by mi to zase zdůvodnil, že to takhle musí být. My tam píšeme ještě nějaký karty. Pro mě, z mého hlediska, z mého hlediska je to zbytečný... já s tím strávím zbytečně, z mého hlediska. Pro pana vedoucího je to alfa a omega. No tak dobře. A ty karty se inventarizují každé rok. Znamená to, že se tam musí napsat červeně řádek, červeně razítko, inventura se musí napsat, musí se tam napsat ty výsledky a já jsem to jako

všechno udělala a strčila jsem to do skříně. A on až další rok něco chtěl a museli jsme tam do těch karet a on se teď na to dívá a říká. „No ale já ty karty nemá ani podepsané.“ Říkám „no podívejte se, nemáte“. „Ale já to mám zinventurované.“ Říká no ale já to. Říkám „no ale to jako já nevím, já jsem to udělala a dala jsem to do té skříně“. „No ale to mi musíte. To mě jako musíte ale donýst podepsat.“ „Říkám já, tak to jsem ale nevěděla, pane vedoucí. No tak příště. Tak mi to teda podepište. Tak příště si možná vzpomenu, tak vám to donesu, jak to dodělám podepsat.“ On byl tak maximálně spokojenej. A z mého hlediska už to bylo skoro jak s malým štěnětem, ale to on už byl jako. Opravdu jsem ze sebe udělala totálního debila, což jsem zjistila, že mi taky neublíží. Ten člověk když vidí, tak prostě. Jako no fakt, no ne, to sem si nevěšila, jo. Jo a já jsem mu ještě v mezičase říkala, však oni jsou celou dobu tady ve skříně. A on dostává ten prostor, kdy mu to při té jedné krabici, to myslím každého chlapa, ne teď jenom vedoucího, začne spínat a začne to vyhodnocovat trochu jinak. Takže on tam potřebuje dostat ten časovej prostor, aby zjistil, že se na něj vůbec myslí. Protože náš pan vedoucí je ještě tak jako docela takovej jetej už těma babama, takže já si myslím, že to je chlap po třiceti letech manželství. Já budu vykládat, a vždyť jste mi to říkal. A o čem tady celou dobu mluvím? A on ten chlap podvědomě prostě vypne, on mě neposlouchá, on slyší ten monotón, takže on nepřemýšlí a já vykládám, vykládám. On slyší ten zvuk, ví, že o něco pude, ale až to bude nějak stěžejní, tak to začne řešit, jo a takhle to má přesně on s nama. Tam je potřeba ten časovej prostor ho dostat a on pak nějak tak jako a potom se vzbudí no a potom si možná zkusí vyhodnotit tu věc jinak. Ale říkám, myslím si, že tady. Protože když jsem nastoupila, to jsme až byli u pana ředitele, pan ředitel chtěl po mně znát názor na pana vedoucího, protože to tady bylo opravdu až tak vyhrocený a já jsem, jako všimněte si, že od kolegyně neuslyšíte chválu, ale já jak říkám, nestěžuju si. Nevím, jestli bych ho měla až tak chválit, ale chová se ke mně slušně, jo. Jeho morální vlastnosti, že neumí být sám za sebe, že jako vedoucí nás neumí pochválit, že jako vedoucí neumí nikoho motivovat, když všichni dostávají odměny, my nedostaneme nic, protože on řekne no ale to je práce na úctárně, to je automatický. No a je vymalováno jo. Ale zase jsme na úctárně, jo. Já vím, že o penězích se nemluví. Teď už to není vůbec populární, že dřív každej věděl, kolik kdo bere na korunu, že. Ale není to o tom, že by měl člověk zájem, ale, kolikrát se vám dostane něco pod ruku, ale to není o tom, že by člověk chodil a šňupal a zjišťoval, jo. A teď najednou já nevím, tam dělám doklady na pokladnu a jde dlaňovka někomu. Tak si říkám a ježiš tady zase někdo dostal tisícikorunu, ale že my jsme tady

třeba zvládly, jo. Tak my stěží dostaneme to, co máme nárok na ty čtvrtletní prémie. Jo a tak prostě... pan vedoucí se nás pořád snaží udržovat jako když někde pořád pod nějakou hranicí a hladinou strachu. My tak občas s kolegyní, „já se nebojím“, on zavírá dveře a my „já se nebojím“. Jako člověk by se z toho měl umět nějakým způsobem vymanit. Ale on, on... vím jedno, tohleto už na něm jako nezměníme, čili já učím tu kolegyni to přijmat, ale brát si z toho to lepší. Ano prostě nezlepším, ale může to být trošku jinak. Ale byla jsem taková, byla jsem mladá, to všechno souvisí s věkem. Já jsem vždycky dokázala každému říct, co si myslím. Jo jako prostě ale potom čase, postupem času jsem zjistila, že když takhle si tady bude vykládat, tak oni budou mít ty ramena a oni vijou, co by udělali a neudělali, ale potom když dojde na lámání chleba, tak všichni ztichnou, hledí si do toho svého a nikdo nic. A kdo byl vždycky první, jsem byla já, že. Jako takže a zas to bylo špatně, protože jsem nebyla populární. Protože jsem vždycky do všeho pindala. Tak jako teď se mi to stává taky, ale už se snažím do toho dávat jinou formu a už to odlehčit, ale když byl člověk mladší, tak to bral tak nějak vážněji a měl pocit, že to potřebuje změnit. Že to změní, že to prostě změní, protože takovej kretén se mnou tady nebude, jo. A pochopitelně zas na úkor svého vlastního zdraví. No tak teď už se to snažím nemít na úkor svého vlastního zdraví. Ale říkám, zas na druhé straně ne, že by mu chtěl člověk křivdit. On se snaží, ale prostě v některých těch věcech to prostě už nedává, protože za ta léta už to takhle má a on už nemá šanci se z toho za ta léta dostat, jo. To máme možnost odlehčit, dostat to, jak já říkám, trošku na vedlejší kolej, ale nezměníme to. Takže se můžu rozčilovat jenom u věcí, který změní, ale když to nezmění, tak ano pane vedoucí, tento čtvereček je modrej. Neřeším. A on zavře, je spokojenej a my si to uděláme tak, jak potřebujeme, a nebo se dopracujeme k té věci tak jako, jo. On je až až úzkostlivej na to, aby mu někdo nevytkl, že něco je na jeho oddělení špatně. Takže on třeba dělá úplně modlu, úplně modlu z Prahy a podme se třást, pan náměstek. On je ze všeho prostě úplně vyklepanej, co kdyby náhodou někdo. A kolegyně prostě zvedne telefon a řekne tam šéfce financování „jé dobrý den paní, ta a ta, jako já bych potřebovala poradit tohleto a tohleto“ a jako nic není problém. Nic není problém, ale musí se komunikovat, jo. Ale jak on prostě už jenom co by si pomysleli, že to v Olomouci neví.

**Tazatel:** On o radu nepožádá?

**Respondentka7:** On jako požádá, ale on o ni požádá jako tak ale na tajno, aby si to nikdo nevšiml, aby to nikdo neviděl, že on něco neví. Protože to je chybička, že. A když

by člověk po něm chtěl, aby rozhodnul, tak on nerozhodne. No ale tak udělej si to, jak chceš, ale já jsem ti to říkal. Tam je to o velkém nenesení zodpovědnosti. On má jedno. Aby to šlo, aby bylo vše prostě v pořádku, a jinak prostě se všechno rozumí samo sebou. Takže není potřeba chválit, odměňovat, srovnávat s ostatními. On by i srovnal, ale on ví, že s těma ostatními odděleníma... no oni to tak mají, tak co bysme se s něma srovnávali. A a já tvrdím, že je to takhle špatně. Že pokud má být vedoucí, jo. Tak ať klidně vyžaduje práci, jo s tím jsem v pohodě, s tím jsem nikdy problém neměla, ale ať je taky na druhé straně spravedlivý a když vidí, že má manšaft, kterej opravdu se mu nefláká, kterej tu práci odvede, tak by se za něj měl umět postavit. Ale on to bere jako samozřejmost, to je naše zaměstnání a my jsme za to placeni. Odměny už máme v platu, v tom největším tady na AŽD, co je hned po těch uklízečkách.

**Tazatel:** A využila jste někdy ty strategie, co byste si z rodiny přinesla sem?

**Respondentka7:** Já asi moc ne, to umí kolegyňka, ona je diplomat. Já to mám i doma tak prostě. Já, já to řeším. Já jsem nikdy nebyla až tak diplomat, že chlapa je potřeba až tak jako hodně pohojdat, protože po něm něco chci. Ne. Rosti, podívej, bude to tady tak a tak. Jo, dobře. No tak dobře jsem ochotná z toho takhle slevit. Ale nikdy jsem nepoužívala takový ty strategie jak to slýchávám kolem sebe, jak ty ženský se prostě vyfintí a tohlencto. No a uděláme si tatínku pěkněj večer, protože budu něco potřebovat, budu něco chtít. Ne, ne. My si uděláme hezkej večer, protože ho chci, abychom měli pěkněj večer. Ale nikdy jsem to neměla postavený jako uličku, že chci ten okamžik něco, co ještě není vidět. Nikdy jsem to tak jako prostě, já nevím. Já jsem neměla ty potřeby to tak dělat. To my když jsme měli ještě kluka malýho, tak jsme měli jako rekreačku, že jsme jezdili k Balatonu. To bylo ještě populární jezdit k Balatonu pod stan, že. Do Maďarska. To byl pro nás ještě Západ, jo. Z Maďarska já sem vozila kosmetiku, která dneska se tady jeví jako podřadná a nikdo ju tady už ani nekupuje. A to byly takový hrozný zážitky. Takže my jsme měli malý dítě. A já na týden pryč. Nikdy jsem to nedělala. Já mám v tomhleto, on má jiný vady, ale v tomhleto mám chlapa, a proto s ním jsem, já bych už totiž asi nenašla jinej důvod, proč s ním jsem. Kvůli penězům to jako fakt není, to se mu v životě nezadařilo, ale choval se ke mně vždycky slušně, já ať byly jakýkoli oslavy nebo ať bylo něco, tak já jsem přišla vždycky dom. Hlavně něchod' dom sama. Takže já jsem nikdy nechodila dom sama. Když je mi špatně, tak on kolem mě chodí, on mi nenadává, on mě má fakt asi rád nebo co nebo já nevím. A on na mě tak pěkně a já na něho škaredě, protože mi jak není dobře, tak já

dokážu být taková škaredá a zlá. Hlavně mi už dejte pokoj a nic neříkej. Ne nic nechci a on a nechceš, ne nechcu nic. No a v té době, když byl ten kluk malej, tak ti chlapi byli úplně hotoví, že je malí děcko doma. Švagrová ta třeba, ji to až do dospělosti vydrželo, že když by někam na dva dni, na dva dni, ne na týden, tak krabičky do ledničky, popsat s jídlem, s ménama a já nevím s čím vším. A mně pomohl sbalit. U nás balí táta. Já neumím balit, protože já nadělám hromádky, zjistím, že hromádka je tak, tašku mám tak a táta se na to podívá a řekne, „no myslíš, že jsou potřeba ty trička tři“? „No tak máš pravdu, tady ty dvě budou stačit“, myslí že tohleto. A on mi to probere a on mi to vcucne. To co mě nebaví, je mi tak nějak volný. Odjela jsem na týden a týden jsem ho tady nechala samýho s tím klukem. My jsme tam měli jiný starosti. My jsme opouštěli hranice v lihu, byli jsme týden v lihu a po týdnu jsme se z toho lihu dostávali. Když jsme přijeli domů do Olomouce, měli jsme v sobě zbytkáč. Přeháním, ale to byla partia, my jsme si to jeli užít. Takže my nejen, že jsme pracovali přes den, ale užili jsme si i spoustu srandy. Já jsem neměla ani čas ani myšlenku, mobilní telefony nebyly. O to jsme byli klidnější a vyrovnaní. Takže pokud se doma něco dělo, tak stejně bych to nemohla zachránit, protože jsem byla někde jinde. No a přijela jsem domů a doma byli rádi, že se jim maminka vrátila a všichni byli doma rádi, že se jim maminka vrátila. Jako takže poradil si doma vždycky. Jako je pravda, že když byl v ouzkých, tak jsem ho taky nepotopila a mohla jsem ho asi odstříhnout a pustit k vodě. Jako takže takhle to fungovalo a já jsem nikdy neměla jako takový ty postraní jako ty potřeby mít ty vedlejší cestičky, abych se dopracovala k tomu, co chci. Já jsem řekla, co chci a buď to šlo, nebo to nešlo. Když to hodně nešlo, tak jsem se naštvála, ale prostě my jsme takový protiklady. On je vodnář a já jsem rak. Jo to ještě pozor, do nedávna byla celá účtárna raci a teď jsme půl vodnáři a půl raci. Pozor, to se začíná měnit. No a doma mám dva raky. A je to asi o tom, že já jsem byla vždycky vznětlivej, ale to mám asi po tátovi, protože ten s náma všechno tak řešil a člověk at' chce nebo nechce. Teď už si to můžu přiznat, ne můžu, teď už si to umím přiznat. Dřív, když jsem byla mladší, tak prosím tě, to není pravda. A prostě to byly tátovy reakce. Všechno řešil křikem a všechno řešil jo, tak ňák. A o to co já víc těma emocemi, o to tak moji chlapi klidněji. A já bych ho zabila v ten okamžik. Na drc, na drc to si nedokážete představit. A jednou, to si pamatuju až do dnes, to jsem držela krabičku zápalek v ruce a jak jsem byla tak straně ale tak strašně naštvaná, tak jsem tu krabičku, no Itálie hadra, smýkla a hodila, ale ne po nim. Hodila prostě na zem, jo. A pak jsem si říkala, nebudu se rozčilovat. A on přišel, zvedl tu krabičku, vrátil se. Já jsem musela mít ještě pěnu u huby ještě furt

jako. Usmál se a říká, nevypadlo ti něco z ruky? A tak to se mnou cvičí celý život, co jsme spolu já nevím, letos kolik? Čtyřiatřicet? Jo čtyřiatřicet let. Takže on je ten klid'as, já jsem ten prud'as a vždycky jsme to tak nějak dali dohromady. A je pravda, že je slušnej, že je tolerantní, že umí pohojdat, za to jsem mu nesmírně vděčná, to zas každej chlap neumí. Že mu není jedno, jestli mě něco trápí nebo mě něco bolí, to zas prostě se jako fakt postará.

**Tazatel:** Takže i s tím dítětem vám pomáhal?

**Respondentka7:** My máme jen jedno dítě, nedonošený dítě s lehkou mozkovou disfunkcí, takže asi proto máme jen jedno dítě, abychom se měli o co starat furt, ale jako jo. Vždycky. Vždycky. Nebylo to, že by to bylo jen o mně. Nechce žehlit, Žehlit musím. Ale když na věc přinde, bylo by nejhůř, i okna umyli chlapci, abych nemusela. Jo, jo. Jako fakt a když jako doma něco děláme, tak to děláme oba. Jenže já jsem ten technickej typ. Rostí, ale takhle to nemůže bejt, Rost'ó, prosím tě, ale tak se dívej. Ale jinak co se týká, jo, jo, dokáže pobavit. Prostě jsme rádi spolu i po těch letech, je to zvláštní.

**Tazatel:** Organizace, vychází ženám vstříc ústupkama?

**Respondentka7:** Jo, kdy nás to pustili dřív ty ženský? To nás jednou pustili dřív. To měl asi ředitel dobrou náladu asi, jinak si to určitě si to neumím nijak představit. Na Vánoce. Já jsem si teď vůbec nemohla vybavit, kdy to bylo. A jinak, jinak nevím. Jinak si myslím, že. Nevím, jak maminy s dětma to mají, že. Pochopitelně, ta doba se změnila, my když jsme měli děti, tak to bylo jinak. Ale ta doba bych řekla tady na tohleto je horší. Ale zas na druhé straně, když to vidím kolem sebe, tak co se děti týče, tak ty ženský tady nemají problém. Protože taková jedna, ta se podívá ven a řekne a jo, tak dneska asi budeme kašlat. No, a když je to potom častěj, tak ten zaměstnavatel remcá, že. A kdyby to remcání bylo velký, tak věřte, že by si to ta ženská zajistila jinak. Protože těžko je pak říct, kde je zase pak pravda. To je můj úhel pohledu, váš úhel pohledu může být úplně diametrálně jinak. A potom můžeme mít konflikt, protože de facto to myslíme obě stejně, jen se na to díváme z opačné stránky.

**Tazatel:** A jak se díváte na to, že tady v organizaci jsou ve vedoucích pozicích chlapi?

**Respondentka7:** No, já si myslím, že z mého hlediska je to asi standard. Ale zas třeba otočím. Z hlediska, jak vím, jak se jedná s odborama, kde jsou ty ženský, protože v nich jsem, tak asi špatně. Protože náš pan ředitel názory žen tak jako, to bere jak názory slepic, které tady zase kvokají a něco chtěou. Jako myslím si, že není tady ta ženská,

co se týká vedení, braná na té úrovni, na které by měla být brána jako partner. Je to ženská. Jo to, si fakt myslím, že. I když zase ale náš pan ředitel jako si myslím, že komunikaci s lidma, pokud s někým mluvím a koukám se jinak nebo s někým mluvím a melu si tak, že mu není rozumět. Jako nevím, no. Myslím si, že to není. Protože tenkrát jak si mě zavolal ohledně toho průseru na účtárně a co si myslím ohledně prostředí na účtárně. Říkám pane řediteli, a co chcete vědět po mně, já jsem tady krátce. Jaký já vám mám říct názor, já nejsem schopná tu situaci hodnotit a vyhodnotit a nějak tu informaci vyhodnotit. No nicméně stejně jsme se dostali k tomu, co si myslím já. On je takovej psí čumák a i jeho paní je hodně psí čumák, takže já si myslím, že on už to tak hodně má, že ty ženský takový jsou. Ale ony ty ženský jsou i jiný. Jako je potřeba nikdy nebrat moc vážně.

**Tazatel:** A vy jste zažila starého pana ředitele tady?

**Respondentka7:** Ne, to já už jsem nezažila tady. Ale jako to všichni říkají tady, že za dob jako jeho, že to bylo prostě jiný. Byla tady i ta jiná atmosféra. Ale je pravda, že ta jiná atmosféra byla před těma 3 rokama, protože já když jsem sem nastoupila, tak já jsem říkala no tady je ještě těžkej socialismus jako. Já co jsem měla za sebou a ještě v tom mezidobí té doby, kdy jsem skončila po 12 letech v té nemocnici a zažila jsem tu soukromou sféru a jednání s lidma a ty postoje. Já jsem přišla sem a byla jsem jak Alenka v říši divů, já jsem tomu nechtěla věřit. Já jsem říkala, to se mi snad jenom zdá, tam se zastavil čas. Dokonce oni používají i ty tiskopisy, co já jsem na MTZ kdysi před dvaceti rokama, když jsem dělala u dráhy. Ten kopírák se nezměnil, ten je úplně stejnej. Já jsem byla... a ty lidi jako. A tam se dokonce sedne po kancelářích a slaví se narozky. Protože dneska už v těch podnicích jako ne, to se vůbec. A to je trend společnosti. A to už není chyba managementu. Protože náš pan ředitel to už je manažer, to už není ředitel. To už je manažer a opravdu doslova, kdy prostě já už to můžu vyhodnotit. Vždycky se ta práce musela udělat, ale byla na tom pracovišti pohoda, daly se slavit ty narozky. Jako já neříkám, že se musí chlástat každý den. I když zažila jsem i místa, kde se chlástalo každý den, ale jako dobře, to jsem byla mladá a byla jsem těsně po škole a to jsem nemohla nic dělat. Takže se vytál určitě šanon a to já vždycky, já jsem, protože jsem byla nejmladší, tak se řeklo a ty půjdeš do hanačky s těma flaškama. To jsem vždycky říkala a proč zrovna já. Plnou tašku flašek, teď to cinkalo a teď tady tak dlouhá chodba, jak tady a to jsem musela projít až ke dveřím. Ale neříkám, že to je nutností. Jo, to není ten alkohol nutností té práce. Ale když si lidi

takhle dokážou popřát a dokážou posedět a vypijou decku, aji kdyby nevypili. Posedí, popřejou a jdou si po své práci. Tak ten kolektiv úplně jinak vypadá. Prostě zažila jsem i v kolektivu, kde prostě jenom práce, práce, práce a teď tady máte pět minut a hotovo. Pauza vám skončila a zas jenom práce. Všechny aktivity, co máte si dělejte ve svém volnu, slavte si narozeniny, kamaráďte se, jak chcete. Ale ta tendence na pracovišti se spíš nekamarádit teď tady je, protože ti manažeři mají zase pocit z těch výzkumů a průzkumů, že je to lepší, že to podporuje ten motor, jako prostě a že trochu ta rivalita mezi lidma. Houby, houby s voctem. Já tvrdím, že prostě když se ty lidi k sobě budou chovat, dostanou práci, budou vědět, že tu práci musí udělat, oni vypustí tu duši, oni tu práci udělají. Bez toho, že by nad sebou měli tenhle ten bič. Ale ještě se u toho dokážou usmívat nebo si z toho udělat legraci a udělají toho daleko víc než s tím stresem, co zas bude, jak bude, nebude. Tvrdím já. Když máte hodně práce a chovají se k vám slušně, tak není problém pro toho člověka v té práci zůstat dýl a udělat ji. Ale když vám někdo desetkrát za den přijde a řekne to je vaše práce a mě nezajímá, kdy si to jako stihnete udělat, protože přesčas vám tady nikdo platit nebude. No a kdy to mám udělat a není to až tím, že bych evidentně byla tak neschopná, protože. Ano, pokud v očích vedoucího budu taková neschopná a nestíhám to, ať si uplatňuje toto pravidlo a ať mě zaúkoluje nebo ať mi dokáže, že na to mám nebo nemám. Ale jestli je to opravdu to, že toho máme hodně, že teda já jsem ochotná tu zůstat, ale abych toto musela poslouchat a tu blbou hodinu, co bych tady měla zůstat je takovej problém jim nechat zaplatit, protože firma na to má a vidím, co všechno platí, tak o to je to horší a když je to potom takovej problém. Takže si myslím, že my se snažíme si vytvářet dobrou atmosféru, abychom holky spolu vycházely a tak nějak spolu byly. Uvidíme, jak se ještě zapracuje paní k nám, ale je to na dobré cestě. První dojem dobrý. Říká se, první dojem uděláš jenom jednou a už ho potom hodně hodně těžko napravuješ, no ale člověk by zas neměl dělat ukvapený názory, protože první dojem dobrý a potom. Nechci, aby byly třeba moje záda nastavený nějakým ambicím v pětatřiceti. Moje záda už jsou dost ohlá stářím, natož abych je ohýbala třeba před někým, kdo by měl ty ambice. Ať jich má, já jim to neberu, ale ne přes ty moje. A ono se to tak dělá, že přes ty záda. Jediný co říkám, že mám těm rodičům za zlé, že jsem se nenaučila anální alpinismus. To je jediný co neumím, léta na tom pracuju a nejde mi to a nejde mi to. A asi se budu muset smířit s myšlenkou, že už se to asi ani nenaučím, jo. Takže asi tak.