

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zuzana Hybšová

Slad'ování soukromého a profesního života manažerek

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Vlad'ka Fischerová – Katzerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Zuzana Hybšová

**The reconciliation of private and working lives of
women managers**

Prague 2014

**The bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Vladka Fischerová –
Katzerová**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. ledna 2014

Zuzana Hybšová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Vladěce Katzerové – Fischerové za pomoc a vstřícnost při konzultacích a vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na schopnost současných žen sladit soukromý a profesní život. Rozebírá vývoj statusu „pracující žena“ během historie do dnešních dnů, kdy je náročnost životního tempa matek manažerek velmi obtížná a ženy se potýkají s problémy v osobním i profesním životě. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části práce, jež byla zaměřena na zjištění aktuálních problémů dnešních žen na poli pracovním i soukromém s využitím explorativní metody – dotazníku.

Klíčové pojmy

Diskriminace, diversity management, gender management, kariéra, konflikt rolí, role, seberealizace, skleněný strop, stres, tokenismus.

Annotation

This bachelor thesis deals with view at the ability of women today to reconcile private and professional lives. It analyzes the development of a status "working woman" throughout history to the present day, when the pace of life with it's demands is very difficult for women managers and women are faced with problems in their private and professional lives. Theoretical knowledge is applied in the practical part of the thesis, which is focused on identifying actual problems of women today on the field of working and private life using exploratory methods - questionnaire.

Key words

Career, discrimination, diversity management, gender management, glass ceiling, role conflict, role, self-realization, stress, tokenism.

OBSAH

ÚVOD	8
1 PRACOVNÍ PŘÍLEŽITOSTI MUŽŮ A ŽEN NA TRHU PRÁCE.....	11
1.1 Možnosti žen na pracovním trhu	15
1.2 Programy podporující zaměstnanost žen	17
1.3 Tokenismus.....	20
1.4 Zpráva MPSV o rovnosti žen a mužů za rok 2012	21
2 PRACOVNÍ SEBEREALIZACE ŽEN BEZDĚTNÝCH A S DĚTMI.....	24
3 KONFLIKT ŽENSKÝCH ROLÍ.....	26
3.1 Pracovní motivace manažerek a matek.....	27
4 VSTRČICNOST ZAMĚSTNAVATELŮ K PRACUJÍCÍM MATKÁM	31
4.1 Zdraví zaměstnaných žen.....	32
4.2 Zapojení manažerek do pracovních týmů.....	34
4.3 Postupy podporující rovnost příležitostí pro muže a ženy	35
4.4 Diversity management.	39
5 VZTAH ŽENY KE VZDĚLÁNÍ A RODINĚ.....	41
5.1 Skleněný strop,koučing a mentoring.....	42
6 VÝZKUM	46
6.1 Vymezení výzkumného cíle a postup	46
6.2 Otázky a hypotézy	47
6.3 Výsledky výzkumu	48
6.4 Interpretace a diskuze výsledků.....	57
6.5 Závěry výzkumu.....	59
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Dynamický rozvoj naší společnosti po listopadové revoluci v roce 1989, která vedla k pádu komunistického režimu a přeměně politického zřízení na demokratické principy, znamenal nejen rozvoj podnikatelských aktivit soukromého sektoru, zvýšení zahraniční obchodní činnosti, nastolení tržního hospodářství, nárůst ekonomické kriminality, ale i podstatné zvýšení tlaku na pracující muže a ženy.

Dnešní žena je emancipovaná, tedy nezávislá. Studuje, buduje si kariéru a užívá si. Sama dělá velká rozhodnutí včetně toho, kdy bude mít děti. A také to nejdůležitější, je finančně soběstačná. Ženy se ve světě financí v dnešní době pohybují stejně obratně jako muži. České ženy jsou stále více ekonomicky soběstačné. Trendem je také upřednostňování úspěšné kariéry před mateřskou, potažmo rodičovskou rolí. Společnost je mnohem tolerantnější, a to nejen k volným soužitím, ale i k dětem, jejichž rodiče nejsou manželé. Současná doba klade na ženy mnohem vyšší nároky než na jejich matky a babičky. Tedy minimálně s ohledem na počet sociálních rolí, které se ženy zastávají.

Dřívější role žen spočívala výhradně v péči o rodinu. Politika, rodinné finance i velká rozhodnutí ležely na bedrech mužů. Žena, která muže neměla, se pohybovala na okraji společnosti. Sociální jistoty svobodným ženám ani matkám stát neposkytoval. Byly zcela závislé na podpoře muže, případně rodiny. Za posledních šedesát let se role žen nesrovnatelně rozšířily z tradiční hospodyně a domácí paní. Více peněz, vyšší vzdělání a větší nezávislost nabízejí širší spektrum možností. Jako jeden ze symbolů boje žen za jejich postavení ve společnosti je uváděn Mezinárodní den žen, který již přes 100 let slouží jako připomínka toho, co všechno ženy dokázaly, k jak velkému posunu v postavení žen ve společnosti došlo, ale také k připomenutí dluhů, které společnost vůči své něžnější polovině obyvatelstva ještě má. Přestože v českém prostředí získal Mezinárodní den žen za minulého režimu negativní nálepkou, v posledních letech se daří vrátit mu jeho původní smysl – připomenout boj žen za volební právo a zrovnoprávnění a poukázat na oblasti, v nichž znevýhodněné postavení přetrvává. Za velmi důležité je považováno faktické i symbolické uznání žen jako plnoprávných členek společnosti a rovnocenných partnerek v diskuzi. V tomto ohledu má česká společnost ještě co dohánět.

Rovnoprávnost pohlaví je v dnešní době velmi žhavým tématem. Veškeré otázky plynoucí z diskriminace, nespravedlivého náhledu na pracující ženu a dělbu

jejího času mezi zaměstnání a rodinný život je jedním z témat, která se řeší na nadnárodních úrovních. V průběhu času se stále více ukazuje, že konzervativní přístup k pracujícím ženám je pro vyspělou demokratickou společnost velmi nevýhodný. Ženy jsou zcela jistě stejně dobré pracovnice jako muži, jen vedou lidi a řídí práci odlišným způsobem. Ne snad, že by ženy soupeřily s muži a dokazovaly jim, že jejich styl řízení je jiný, nebo i lepší, ale prostě mají takové zkušenosti, dovednosti a znalosti, které organizace v tu pravou chvíli může potřebovat. V naší společnosti založené na demokratických principech se naštěstí nemusíme potýkat s principy dodržování základních lidských práv a svobod a můžeme se tedy zaměřit o stupeň výše - například na problém rovnoprávnosti postavení pohlaví ve společnosti.

Můžeme si položit otázku, proč je právě sladování osobního a pracovního života důležité pro ženy v řídicích pozicích a zároveň si odpovědět, že sdílení rolí žen a mužů je skutečnou cestou k rovnosti příležitostí. Pokud zaměstnavatelé nabízejí různé programy pro sladování osobního a pracovního života pouze ženám, je zcela jasné, že nepředpokládají, že by o podobné programy mohli mít zájem i muži. Paralelně s tím neočekávají, že by ženy mohly zastávat důležité a zodpovědné funkce. Dalším problémem je, že odpovědné působení v soukromém životě není považováno za zdroj důležitých schopností a dovedností, které mohou mít pozitivní dopad také pro profesionální život.

Důležitým momentem pro kariéru ženy je také uchování kontaktu se zaměstnavatelem v době mateřské či rodičovské dovolené. Většina firem v České republice se touto problematikou nezaobírá. Neuvědomují si, že často přicházejí o zaměstnankyni, která firmu dobře zná a s níž ztrácí část její know-how. Pro nepřerušení kontaktu stačí přitom tak málo, například zachování přístupu na interní síť či zasílání aktuálních informací.

Cílem této práce je shrnout a analyzovat postavení žen ve společnosti, zaměřit se na pracovní zátěž manažerek, jak je jejich soukromý život touto zátěží ovlivněn, jak se obě tyto součásti jejich života prolínají a vzájemně ovlivňují. Na základě těchto skutečností popsat náročnost životního tempa matek manažerek a úskalí v osobním a profesním životě s tím spojená. Tato práce se bude snažit o popis konfliktů vyvstávajících z protínání životních rolí pracujících žen. Zároveň v rámci výzkumu zjistit, jak vnímají tyto ženy sebe samé a jak je vnímá jejich okolí. Celá práce je koncipována do šesti větších celků. První z nich je věnován seznámení s pracovními

příležitostmi mužů a žen na současném trhu práce. Druhý celek se zabývá pracovní seberealizací žen bezdětných a s dětmi, konfliktem ženských rolí se zabývá třetí celek, vstřícností zaměstnavatelů k pracujícím matkám celek čtvrtý a problematikou procesu vzdělávání žen celek pátý. Cíle internetového výzkumu daného problému jsou uvedeny v šestém celku, který obsahuje také interpretace výsledků a závěr výzkumu..

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ PŘÍLEŽITOSTI MUŽŮ A ŽEN NA TRHU PRÁCE

Dnešní zaměstnaná žena musí zvládat nepřeberné množství rolí, například kamarádka, matka, pracující, nakupující, finančně nezávislá, návštěvnice restaurací či kina, rozumně spořivá či partnerka. Ovšem jako zásadní se jeví dvě, a to role pracovní a role matky. Roli popisuje Giddens (1999, str. 98) jako: „*sociálně definovaná očekávání, jimiž se osoba s určitým statusem nebo sociálním postavením řídí.*“

O vyváženosti času a úsilí věnovanému určité roli, lze vést dlouhé debaty s každou ženou a pravděpodobně žádná z nich by nebyla schopna s čistým svědomím uvést, že se věnuje oběma rolím naplno. Jedna nebo druhá role musí ustoupit do ústraní a pouze žena sama vnitřně ví, kterou část svého života považuje za prioritní. Prioritní v tom smyslu, že ji naplňuje, dělá ji radost a pomáhá ji vést plný a spokojený život. Práce, ať již vykonávaná v pracovním kolektivu nebo práce v domácnosti, představuje pro každého jedince jednu ze základních podmínek jeho existence jako sociální bytosti, vede k uspokojení jeho základních potřeb – sociálních i biologických. Díky práci získává člověk určitý sociální status, upevňuje svůj náhled na okolní prostředí a i na sebe samotného.

Ženy postupem času zaujaly v pracovním procesu stejně důležité místo jako muži. Ovšem s přisouzením stejného sociálního statusu se tak nestalo. Sociální status pracujících žen je stále podhodnocen, i když neustále můžeme registrovat stoupající číslo žen postupujících po příčkách kariérního žebříku stále výš a výš. Mohlo by se zdát, že kýženého sociálního statusu mohou ženy dosáhnout svou vlastní iniciativou, hladem po vzdělání a dravostí, ale tak tomu není. Stále ještě přetrvává problém s příslušností k ženskému pohlaví. Tedy k tomu slabšímu, jak je v naší společnosti všeobecně vžito.

Ženy jsou srovnatelně vzdělané a mají tedy alespoň na úvod svých kariér podobnou startovací čáru jako muži. Na druhou stranu však ženy významně převažují mezi nezaměstnanými právě v době, kdyby měli své kariérní plány začít uplatňovat, tj. ve věku mezi 25 až 35 lety. Známým faktem také zůstává, že je jejich výdělek ve srovnání s příjmem jejich mužských kolegů nižší a kariérní vzestup pozvolnější. Jak je to možné a kde se stala chyba, odpověď na tuto otázku se snažíme stále formulovat.

Jako velký a důležitý krok k zlepšení postavení žen na pracovním trhu

a obzvláště v manažerských funkcích, je chápat nutnost překonání tradiční a historicky danou roli žen jako matek a udržovatelek krbů. Ženy v sobě mají daleko větší potenciál, než jaký je jim někdy v rámci rodových, respektive historických identifikací přisuzován. Například Vodáková (2003, s. 158-160) vymezuje obecně přisuzované rysy ženské práce zhruba takto:

- zaměření na konkrétní, hmatatelný objekt s cílem rychle dosažitelného pracovního výsledku,
- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba komunikace,
- neschopnost oprostít se od osobního zaujetí, soucitu a emocí vedoucích následně k neprofesionálnímu chování,
- neschopnost vykonávat vedoucí funkce,
- větší ochota přijmout podřízené postavení.

Paradoxem zůstává, že ačkoliv je mateřství a péče o dítě společností vysoce ceněno, tak rození dětí, zaopatření a výchova dítěte je brána společností jako naprostá samozřejmost. Tudíž jako záležitost, která nesmí ovlivňovat pracovní výkon matky. Naopak žena, která si dovolí žádat o pracovní úlevu kvůli péči o dítě, je brána jako slabý článek organizace. Šnýdrová (2006, s. 13) uvádí, že: „na ženu může být nahlíženo ze tří hledisek:

1) *Konzervativní hledisko,*

žena je brána jako středobod domácnosti, nemá žádné osobní pracovní ambice, zajišťuje chod rodiny a péči o děti, muž je živitelem rodiny a jako jediný se zapojuje na trhu práce.

2) *Nekonzervativní hledisko,*

žena je účastna na trhu práce pouze do doby než porodí dítě, pak je její pracovní kariéra přerušena až do doby, kdy ji děti nepotřebují, nedořešena je zde funkce otce jako živitele rodiny a také časové hledisko nutné péče o dítě, jelikož je velmi individuální, kdy vlastně dítě celodenní péči matky již nepotřebuje.

3) *Egalitární přístup,*

v podstatě se jedná o to, že žena si vybuduje kariéru, pevnou pozici v organizaci, ale mateřství ji na nějakou dobu vyřadí z pracovního tempa, na které se velmi těžko vrátí. Žena má propad znalostí ve vývoji jejího oboru, často i několik let a těžko navazuje po návratu do práce. Většina žen tedy nakonec skončí na méně kvalifikované pozici.“

V rámci sociologických disciplín i navrhovaných sociálně-politických opatření v rámci pracovního trhu je uváděno, že je třeba chápat oblast rodiny a práce jako dvě protínající se životní sféry ovlivňující jak životy žen, ale tak i mužů. Toto nové pojetí se stále více prosazuje oproti staršímu pojetí rodiny a práce jako dvou oddělených světů. Dále se uvádí, že jedním ze základních impulsů k této změně chápání rodinných a pracovních rolí v rámci sociálních věd jsou genderové teorie zabývající se nerovnými podmínkami mužů a žen na trhu práce i v rodině. Tyto teorie navazují na jev slábnutí role muže jako živitele rodiny a posilování významu seberealizace v práci žen. Je kladen důraz na harmonizaci práce rodiny vytvářením tzv. friendly politik a různých způsobů zvýšení flexibility práce, které mohou pomoci skloubit rodinné a pracovní závazky žen. Zde narážíme na ochotu managementu podniků a organizací prosadit programy, které umožní ženám budovat kariéru. Mezi tyto programy řadíme zajištění péče o děti či flexibilní pracovní dobu.

Přístup k ženám se ve většině tuzemských firem zlepšil. Posun však není tak velký jako například v Nizozemsku, Belgii či Španělsku. Odborníci na problematiku rovnosti podotýkají, že ženy mívají nižší příjem, protože obvykle pracují v profesích a oborech s nižšími mzdami. Mnohem méně se jich také dostává do lépe placených vedoucích pozic. Ale i na stejných místech vydělávají méně než jejich kolegové. Bývají totiž méně dravé a často si na rozdíl od mužů nedokážou říct o odpovídající platové ohodnocení. Paradoxně se toto nižší platové ohodnocení odrazí i v nižší penzi, ženám tak ve stáří více hrozí chudoba. Českou specifikou je také skutečnost v zaměstnávání žen a mužů a jejich odměňování, že většina mužů ze svého platu rodinu při trvalém růstu cen a nákladů na provoz domácnosti nedokáže kompletně zajistit, a příjem ženy je tak pro českou domácnost existenčně nezbytný. Podporovatelé rozdílů v platech za stejnou práci mezi pohlavími upozorňují na to, že ženy jsou častěji doma s dětmi, využívají různých úlev, takže odpracovaná doba se mění ve prospěch mužů.

ČTK uvádí (Novinky.cz, online, cit. 2013-09-04), že: *„jen ve 12% českých firem mají ženy nadpoloviční zastoupení ve vedení. Ve 46% je jejich podíl méně než desetinový. Vyplývá to z posledního průzkumu personální agentury Recruit CZ. V 60% oslovených společností pracuje méně než polovina žen. Největší podíl žen pracuje ve zdravotnictví, bankovníctví a odvětví financí, naopak nejméně jsou zastoupeny v energetice, dopravě, stavebnictví a automobilovém průmyslu.“*

Dále dle ČTK (online, cit. 2013-02-20): „ženy v Česku si vydělávají v průměru o pětinu méně než muži. V roce 2011 dostávaly průměrnou hrubou mzdu 22 389 Kč. Měly tak o 5 854 Kč méně než muži. Mediánový hrubý příjem žen pak dosahoval asi 84% střední mzdy mužů. Činil tak 19 808 Kč, tedy o 3 652 Kč nižší. Za posledních patnáct let se u průměrného výdělku zmenšila mzda o 2%, u mediánu o 5,5%, jak vyplývá z údajů Českého statistického úřadu za roky 1996 až 2011. Nejpřívětivější je k ženám trh práce ve Skandinávii, první je Norsko, druhé Švédsko a třetí Dánsko. Tyto státy již více než deset let kralují na čele Indexu žen na trhu práce (WILM), který sestavují britští ekonomičtí analytici skupiny PricewaterhouseCoopers (PwC). První čtveřici uzavírá Nový Zéland, který si polepšil z 6. místa v roce 2000 na 4. v roce 2011. Pátou příčku si dlouhodobě drží Finsko.“

Z hlediska odměňování za vykonanou práci, a to i přesto, že v České republice byly přijaty zákony zaručující mužům i ženám stejnou odměnu za práci stejné hodnoty, skutečnost nám však ukazuje, že tato rovnost moc nefunguje. Žena, která pracuje na určité pozici, profesi, ve stejném podniku jako muž, má s tímto mužem odměnu víceméně stejnou. Rozdíly v neprospěch žen však už nalézáme porovnáváním stejné pozice u rozdílných zaměstnavatelů. Dále nám vyvstanou velké rozdíly porovnáním ženských a mužských profesí. Mužské profese jsou brány jako náročnější, zodpovědnější, pro společnost přínosnější. Bohužel v naší společnosti stále přetrvává mužské rozhodovací prostředí, výraznější orientace mužů na pracovní kariéru, nižší úroveň profesní přípravy žen daná vzdělaností a přerušování kariéry ženy v důsledku mateřství a péče o rodinu.

Zde narážíme na společenské předsudky a stereotypy typu:

- 1) Žena je chápána jako matka a společnost od ní vyžaduje hlavně splnění její mateřské role.
- 2) Živitelem rodiny je muž a předpokládá se tedy, že jeho zaměstnání a kariéra je důležitější než zaměstnání a kariéra ženy.
- 3) Pracovní kariéra ženy je brána pouze jako určitá forma seberealizace.
- 4) Vzájemná soudržnost mužů na pracovišti, která vede k jejich vzájemné podpoře, omezuje vstup žen do jejich prostředí.

Je zvláštní, že právě ženy přispívají k udržení těchto stereotypů. Často již při přijímacích pohovorech žádají nižší plat než muži, kteří se ucházejí o tutéž pracovní pozici. A tím pádem je pak po celou dobu jejich pracovní kariéry u zaměstnavatele provází nižší plat než jejich mužské kolegy na stejné nebo podobné pozici.

1.1 Možnosti žen na pracovním trhu

Ženy se podílejí na pracovním trhu téměř stejně jako muži, představují skoro polovinu pracovní síly v České republice. Podobně je to i v ostatních evropských státech. Míra nezaměstnanosti českých žen se drží dlouhodobě na stejné úrovni. Od konce druhé světové války, kdy došlo k masivnímu zvýšení počtu zaměstnaných žen, se situace výrazně nezměnila a udržovala si víceméně stejnou úroveň i v době socialistického státu a následně i nově vzniklé tržní ekonomiky. Po převratovém roce 1989 se očekával návrat žen do domácností. Předpokládalo se totiž, že ženy nebudou ekonomicky motivovány, protože platy mužů se zvýší a stanou se živiteli rodiny. Tento předpoklad se však uskutečnil ve velmi malé míře. Většina žen si ponechala status zaměstnankyně nebo se přesunula do kategorie zaměstnavatelek.

České ženy patří v evropském měřítku k pracovně nejvytíženějším a pokud se podíváme blíže na trh práce v České republice, zjistíme, že je silně segregován podle pohlaví. Prezidenty velkých průmyslových podniků jsou v naprosté většině muži, naproti tomu ředitelkami hotelů, různých podniků, které se zabývají spíše službami, jsou naopak ženy. Obory, kde výrazně převažují muži, kopírují nerovnost na trhu práce. To znamená rozdíl ve mzdách o zhruba třetinu.

Naproti tomu ve feminizovaných oborech (jako zdravotnictví, školství, pohostinství) velmi často nejvyšší pozice zastávají muži a velmi často jsou tito muži ohodnoceni za to, že jsou v menšině a že jsou ochotni v těchto oborech pracovat. Velmi často jsou pak hodnoceni dvojnásobnou mzdou než ženy na stejné řídicí pozici. Feminitu popisuje Vodáková (2003, s. 341): *„Feminita neboli ženskost je poněkud neurčitý pojem, který může být např. z psychologického hlediska chápán jako souhrn vlastností, které jsou charakteristické pro ženy (tzn. vyskytují se u nich častěji než u mužů), nebo z kulturně historického hlediska jako prostorově a časově stabilizovaný vzor ženského chování (ideální typ).“*

Ženy jsou ve srovnání s muži stále považovány za méně kompetentní, méně stabilní a málo perspektivní a také často za méně výkonné. Vstup ženy na trh práce bývá velmi často ovlivňován stereotypy ve vnímání ženské pracovní síly. Jestliže jde o ženu absolventku bez rodinných závazků, je považována za nestabilní pracovní sílu, jelikož v budoucnosti bude chtít založit vlastní rodinu a odejde na mateřskou a posléze na rodičovskou dovolenou. Jestliže jde o ženu, která už děti má, zaměstnavatel automaticky předpokládá, že žena se nebude moci plně věnovat svému povolání, jelikož musí svůj denní čas a energii dělit mezi práci a rodinu. V tomto ohledu je velmi znevýhodněna oproti mužům, jejichž rodinný stav během přijímacích pohovorů nikoho

nezajímá. A ani nenapadne zajímat. Muž je zde totiž považován za pracovní sílu bez závazku, ať už je má či nikoliv, a tím pádem může být zaměstnavateli kdykoliv k dispozici. Toto pak v praxi nemusí být nutně pravdou, ale je to všeobecně společensky platný náhled. Důsledkem této diskriminační politiky zaměstnavatelů je odkládání mateřství mladých žen na stále pozdější dobu a jejich zaměření na kariéru. Trendem mezi ženami v manažerských funkcích je posouvání prvního dítěte za hranici třiceti let věku ženy a z důvodů minimálního přerušení kariéry se žena vrací do zaměstnání ještě před uplynutím mateřské dovolené. Zde vyvstává problém pohledu na citovou stránku dítěte, zda není zbytečně narušeno pouto mezi matkou a dítětem. Posoudit relativní závažnost tohoto problému je pravděpodobně nemožné. Autorka této práce se ztotožňuje s textem uvedeným Vodákovou (2003, str. 101): *„Matka, která se raduje ze své mateřské role – a většina matek to činí po většinu času – zná hlubokou zkušenost sebe přesahující lásky. Avšak také ví, že to není celý smysl života. Zjišťuje, že je nejenom nemožné udržet trvalý vztah já – ty, ale že pokus o to může být zhoubný. Okamžiky, hodiny a dny dávání sebe musejí být vyváženy okamžiky, hodinami a dny, kdy se stáhne a obohacuje svou individuální existenci, jestliže má zůstat celou osobou. Poznává také, že žena může se sebe vydat tak mnoho, že z její jedinečnosti nic nezůstane. Může se stát pouhou prázdnotou, téměř nulou, bez ceny pro sebe, pro lidi okolo sebe a snad dokonce i pro Boha.“*

Zatímco v dnešní době se ženy snaží mateřství oddálit kvůli kariéře a životním možnostem, v 70. a 80. letech minulého století byly priority zcela jiné. Teď už není trendem zůstat doma několik let, ale stále častěji se ženy na mateřské snaží vrátit do práce hned, jak je to možné. Stresované matky ale mají někdy pocit, že jim něco uteklo. Mají pocit, že si život s dětmi neužívají tak jako generace před nimi, že nemají čas na sebe a neustále přebíhají mezi rodinným a pracovním životem. Obzvláště ženy s náročnou pracovní profesí nemívají na dítě příliš času. Ten zahrnuje maximálně primární aktivity, jako jsou krmení, přebalování, uspávání, koupání a oblékání. Na hry a procházky už moc času nezbývá. Nepříznivci brzkého návratu matky do práce po porodu tento jev považují za kritický. Dítě náhle končí v jeslích nebo u chůvy a tento stav celkově může ohrozit rodinné vztahy. Dítěti toto také samozřejmě nedává úplně skvělý modelový příklad pro základy jeho budoucí rodiny. Tyto matky také v sobě nosí přetrvávající pocit, že jejich matky péči o děti zvládaly lépe. Zde je ovšem třeba zdůraznit, že jejich matky neměly problém s nástupem do práce po ukončení rodičovské dovolené, nemusely se bát, že přijdou o pracovní místo, protože možností zaměstnání byl dostatek a zároveň žen ve vedoucích pozicích bylo v té době minimum.

Snaha vyrovnat se jim, tyto pracující matky zahání do kouta. I když dnešní ženy pracují, většinou ale tíha péče o dítě padá stále na ně, i když manžel třeba tráví víc času doma. Je všeobecně známo, že dnešní otci průměrně tráví s dětmi daleko méně času než stejně tvrdě pracující matka.

1.2 Programy podporující zaměstnanost žen

Ministerstvo průmyslu a obchodu dlouhodobě podporuje zvýšení zapojení žen do manažerských pozic a podporu jejich podnikání různými projekty stejně jako Ministerstvo práce a sociálních věcí. Ovšem některá opatření přijatá ke zrovnoprávnění muže a ženy jsou činěna spíš tlakem zvnějšku – například pod tlakem EU, ne z potřeby vycházející z nás jako bytostí. Zatímco formální, zejména legislativní změny jsou realizovatelné téměř okamžitě či v dohledném časovém horizontu, podstatné změny našeho uvažování a následně pak i jednání, se odehrávají podstatně pomaleji.

Evropská komise (Evropa pro ženy, 2009. s. 6) uveřejnila ve své zprávě o rozdělení řídicích pozic mezi muže a ženy v Evropě, že mnohem více mužů než žen podniká a řídí společnosti. V současné době tvoří podnikatelky asi 8% ženské pracovní síly, ale u mužů je to 16%. Dle této zprávy se ženy potýkají s většími problémy v oblasti přístupu k financím, zahájení podnikání či rozšiřování podnikání. Dokonce je v této zprávě uváděno, že u mužů je třikrát větší pravděpodobnost samostatně výdělečné činnosti a vlastních zaměstnanců.

„EU zastává názor, že podnikatelské schopnosti žen mohou přispět ke zvýšení evropské prosperity, a proto od osmdesátých let dvacátého století poskytuje praktickou podporu ženám, které chtějí založit vlastní podnik. Cílem iniciativy zahájené v roce 2004 je zvýšit počet podniků provozovaných ženami. Evropská síť pro podporu podnikání žen zřízená EU má členy ve 30 evropských zemích. Podnikatelkám poskytuje rady, podporu a kontakty a pomáhá jim zlepšit image podniku a rozšířit jej. Prostřednictvím Evropského sociálního fondu mohou ženy získat specializované školení a instruktáž. EU také otevřela podnikatelský portál pro ženy, který podporuje vytváření sítí mezi podnikatelkami v rámci evropských zemí a mezi nimi.“, uvádí Evropská komise (Evropa pro ženy, 2009. s. 6 a 7).

Dále uvádí autorka této práce následující příklady:

1. Společnost Odyssey Network nastartovala projekt Profi žena (Zápotocká M., online, cit. 2013-02-13) financovaný ze sociálního fondu a zaměřený na rovné příležitosti a vzdělávání žen. Na toto téma uvádí: „*Odyssey Performance Enhancement Network, s. r. o., se věnuje realizaci rozvojových, poradenských aktivit a zážitkových kurzů. Má za sebou již několik úspěšných projektů, financovaných z dotací Evropského sociálního fondu, zaměřených na zlepšení podmínek vybraných skupin pracovníků, rozvoj komunikačních dovedností a mezikulturní citlivosti. Projekt Profi žena – střední Čechy nabízí rozvojové kurzy a konzultace ženám ze Středočeského kraje, které podnikají jako OSVČ nebo chtějí s podnikáním začít. Projekt zahrnuje kurzy doplněné o odborné konzultace a workshopy. Pilotní kurzy byly realizovány od září 2012. Systém vzdělávání je navržen tak, aby reflektoval specifické potřeby účastnic, propojoval odborné znalosti s měkkými dovednostmi a podporoval sdílení zkušeností a vzájemnou podporu a motivaci v ženské komunitě. Globálním cílem projektu je přispět ke zlepšení situace žen na trhu práce. Projekt se specificky soustředí na podporu zahájení a rozvoj samostatné výdělečné činnosti pro ženy, které plánují začít podnikat a pro ženy, které již samostatně výdělečnou činnost vykonávají. Profi žena – střední Čechy je komplexní a systematický vzdělávací projekt určený ženám, které podnikají jako OSVČ ve Středočeském kraji nebo mají zájem o zahájení své živnosti s bydlištěm na území Středočeského kraje. Financování je zajištěno z prostředků Evropského sociálního fondu (ESF) v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ).* „
2. Projekt Equilibrium (Hovorková, K., online, cit. 2013-01-12) byl vytvořen Britskou obchodní komorou a má za úkol pomáhat ženám dostat se do vedení firem. Pomáhá ženám utřídit si priority, stanovit si reálné cíle a kroky k jejich dosažení. Jedná se o roční projekt. Vybrané ženy vypracují kariérní plán, který jim následně pomůže k prosazení svojí osoby u nadřízených a realizaci vlastních myšlenek a postupů. Equilibrium je projekt, který pomůže zvýšit procento žen ve vedení podniků a je doporučován všem ženám, které chtějí v kariéře něco dokázat. V České republice je jednou

z velmi úspěšných vybraných účastnic paní Iveta Hradská, současná technická ředitelka nadnárodní společnosti Bombardier, která vyrábí vlaky.

3. Gender Studies, o.p.s. (Gender studies, online, cit. 2013-09-13): *“je nevládní neziskovou organizací, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Cílem organizace je shromažďovat a dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s tematikou. Prostřednictvím specifických projektů GS aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, jako jsou například institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen, informační technologie apod. GS také provozuje knihovnu obsahující množství publikací a materiálů k feminismu, gender studies, právům žen a mužů atp.* Organizace Gender studies (Gender studies, online, 2013) poskytuje například konzultace v oblasti sladování rodinného a pracovního života (work/life balance), zkoumá postavení žen a mužů na trhu práce a oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže či provozuje informační servis pro genderovou problematiku jako jsou sladování rodinného a pracovního života, postavení žen v řídicích pozicích, vzdělávání v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže nebo účast žen v rozhodovacích procesech a politice. Dále vydává a distribuuje zpravodaje Rovné příležitosti do firem a Rovné příležitosti ve strukturálních fondech. Gender studies má také největší knihovnu zaměřenou na generovou tematiku a rovné příležitosti žen a mužů ve střední Evropě, poskytuje knihovnické a informační služby v oblasti genderové problematiky. Jako další činnosti uvádějí přednášky, školení a semináře na téma rovné příležitosti pro ženy a muže (trh práce, diskriminace, politika, právo, ICT apod.), ale i zajišťování stáží a brigád. Centrum Gender Studies: *„bylo založeno v Praze roku 1991 a mělo zřejmý vliv na prezentaci proženských témat v médiích. Ne proto, že by práce s médii byla jeho hlavní činností, ale proto, že tato organizace vytvořila potenciál ke kultivaci prostředí a rozvoji agend, z nichž některé jsou pro média atraktivní. Centrum kolem sebe soustřeďovalo nejen informace, poznání a zkušenosti, ale také osoby, z nichž některé po různých trajektoriích do médií pronikly. Nezanedbatelný byl také přímý vliv na veřejnost, resp. určité cílové skupiny, které prošly ženskými organizacemi*

a jejich různými aktivitami a seznámily se s jejich záměry a činností ať již jako spolupracovnice nebo jako klientky.“ (Hašková, Křížová, Linková, 2006, s. 109).

1.3 Tokenismus

Šnýdrová (2006, s.25) uvádí, že: *„pracovní segregace podle pohlaví ovlivňuje pracovní možnosti nejen žen, ale i mužů a tento jev můžeme doložit zkušenostmi lidí, kteří získali zaměstnání v oblastech tradičně spojovaných s opačným pohlavím. Problém byl analyzován Rosabeth Moss Kanterovou (1977) v rámci tzv. tokenismu, tj. marginálního statusu kategorie zaměstnanců, kterých je na daném pracovišti relativně málo. Tokeni představují reprezentanty určité kategorie a je s nimi zacházeno spíše jako se symboly než jako s individualitami.“*

Šnýdrová (2006, s.25) rozlišuje pro tokeny tyto velmi vážné důsledky plynoucí z jejich marginální pozice:

- 1) Jsou vystaveni větší kontrole ze strany ostatních díky neobvyklosti v dané pozici.
- 2) Vysoký sociální tlak na úspěšnost ve své práci u tokenů vytváří vysoce stresové prostředí.
- 3) Dominantní skupina přehání rozdíly mezi sebou a tokeny a chová se k nim často velmi nevybíravě.
- 4) Tokeni, převážně právě ženy, bývají obcházeny v rámci formálních informačních sítí, které by jim mohly v jejich zaměstnání pomoci a často jsou vytěsňovány i z neformálních sítí, které jsou v mnoha případech pro úspěšný výkon povolání a pracovní prostup velmi důležité.

Tokenismus pro ženy prakticky znamená, že jakkoliv se manažerky snaží skrýt či potlačit svou ženskost, která je vnímána jako určitý nepatřičný handicap, muži jim nadále připisují veškeré atributy, které stereotypně spojují se ženami a ženskou pozicí v práci. Zdůrazňování těchto vlastností a stereotypů je současně využíváno jako argument proti postupu a kariévnímu úspěchu žen. Jako hlavní znaky žen v pozicích tokenů se uvádějí:

- 1) Kontrast, tedy zejména pozornost, kterou ženy přitahují, když jsou početně vzácné.
- 2) Přehlížení vlastností, které token se spolupracovníky sdílí jako jsou pracovní výkon, znalosti.

- 3) Zdůraznění odlišnosti, tj. že ženy jsou brány jako matky, hospodyně, že ženy jsou nerozhodné, nemají zájem o kariéru a mají nižší autoritu než muži.
- 4) Token není vnímán jako jedinečná osobnost, ale jako ztělesnění skupiny.
- 5) Tlak na výkon. Jejich výkony jsou předmětem vyšší kontroly a zároveň nedůvěry.
- 6) Asimilace, kdy se ženy v pozici tokena snaží dokazovat, že pohled a přístup většiny na ni je nesprávný a že není od většiny tak odlišná, jak předpokládají.

Dle názoru autorky této práce můžeme jako typický příklad uvést golfový turnaj manažerů. Na tuto sportovní aktivitu pravděpodobně ženu manažerku, zastávající stejnou pozici, ani nepozvou, jelikož ji neberou jako sobě rovnou nebo někoho, s kým se mohou dělit o zážitky ze společných koníčků. Prostě je obecně předpoklad, že ženy na tyto mužské sešlosti nepatří. Na druhé straně, pokud si vezmeme například kolektiv sester na pracovišti v nemocnici, pozici stejného outsidera zde bude hrát muž, vykonávající stejnou práci zdravotníka jako zdravotní sestra.

Tokenismus ve své podstatě nemá stranit ani mužům a ani ženám, pouze poukazuje na obtížnost obhajoby své pozice mezi příslušníky druhého pohlaví.

1.4 Zpráva MPSV o rovnosti žen a mužů za rok 2012

MPSV ve své zprávě o rovnosti příležitostí žen a mužů v roce 2012 (MPSV, online, 2013, str. 4) uvádí, že za nejdůležitější v této problematice lze označit přesun celé agendy rovných příležitostí žen a mužů, sekretariátu a celé agendy rovných příležitostí z Úřadu vlády ČR na MPSV. Na MPSV došlo postupně ke konsolidaci a znovuoobnovení všech poradních a pracovních orgánů vlády ČR pro tuto oblast. Zejména došlo k obnovení činnosti Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů (dále jen „Rada“). Rada v předchozím období nezasedala, jelikož nebyl jmenován její předseda či předsedkyně. Dne 21. února 2012 proběhlo první jednání Rady v roce 2012 za účasti jejího nového předsedy, tehdejšího ministra práce a sociálních věcí Jaromíra Drábka a v souvislosti s obnovením Rady zahájily činnosti i její čtyři výbory, které se v roce 2012 sešly hned čtyřikrát. Dále během roku 2012 byla zřízena Pracovní skupina muži a rovnost žen a mužů při Radě. Tato se zabývá postavením mužů ve vztahu k rovnosti žen a mužů a také jejich postoji k této agendě a to jejich přímým

zapojením do agendy. První konkrétní výstupy byly zpracovány již v druhé polovině roku 2012, po poměrně dlouhé době nečinnosti Rady, kdy návrhy nebyly komu předkládat, jelikož Rada nebyla funkční. I dále během roku 2012 pokračovaly diskuze na téma optimalizace institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů a to z důvodu lepšího a komplexnějšího uchopení celé agendy. Na tuto skutečnost navázala příprava projektu Optimalizace institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů. Tento projekt byl zpracován, podán a také schválen během roku 2012 a realizován začal být v roce 2013. Zpráva MPSV o rovnosti žen a mužů v roce 2012 v České republice (dále jen „Zpráva“) je opět zpracována tak, aby zachytila kroky, nejdůležitější události a vývoj během roku 2012 v oblasti rovných příležitostí. Také rozpracovává dění na úrovni veřejné správy a další významné události roku 2012 například v oblasti nestátních neziskových organizací. Obsahem je samozřejmě také náhled situace v České republice, také EU a na nadnárodní úrovni.

Zpráva MPSV obsahuje základní kapitoly, které pokrývají následující témata:

- mezinárodní a evropská dimenze prosazování rovných příležitostí,
- institucionální zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů,
- rovné příležitosti žen a mužů v mocenských a rozhodovacích pozicích,
- rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a v podnikání,
- sladění rodinného, soukromého a pracovního života,
- výchova, vzdělávání a volný čas a rovné příležitosti žen a mužů,
- důstojnost a integrita žen,
- rovné příležitosti žen a mužů ve vnějších vztazích.

Tato Zpráva dále popisuje problematiku sladění soukromého a profesního života žen. Například v roce 2012 proběhla čtyři jednání Výboru pro sladění pracovního, soukromého a rodinného života (dále jen „Výbor“). Koncem roku 2012 Výbor zorganizoval ve spolupráci se Stálou komisí pro rodinu a rovné příležitosti Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky seminář na téma Aktuální výzvy v oblasti sladování pracovního, soukromého a rodinného života, který uspořádal Výbor pod záštitou Stálé komise pro rodinu a rovné příležitosti Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. V roce 2012 se Výbor zabýval těmito činnostmi:

- otázkou zařízení služeb péče o děti předškolního věku,
- otázkou jeslí, a to ve vztahu k legislativním změnám roku 2012,
- pojmem „provozní důvody“ dle § 241 zákoníku práce,
- dalšími možnostmi sladování pracovního a soukromého života,

- příprava vstupní analýzy k víceleté strategii rovnosti žen a mužů.

Také byla v rámci Výboru ustanovena pracovní skupina k „provozním důvodům“. Tato skupina vypracovala dotazníky vztahující se k zvláštním provozním důvodům pro zaměstnavatele, odborové organizace, inspektoráty práce či odborové organizace a představila tyto dotazníky Radě. Výsledky těchto dotazníků byly po zhodnocení použity ke zvážení dalších kroků v této oblasti (MPSV, online, 2013, str. 19-20).

2 PRACOVNÍ SEBEREALIZACE ŽEN BEZDĚTNÝCH A S DĚTMI

Možnosti budování profesní kariéry u žen jsou komplikovány tradiční představou velké části společnosti, že nelze sladit kariéru s rodinou a jejím fungováním. Pojem kariéra je v české společnosti spojován se záporným hodnocením žen. Stále totiž platí, že úspěšnou a náročnou kariéru bez ohrožení rodinného života může mít pouze muž. Dle Štikara (1996, s. 112) lze rozčlenit ženské kariérové typy do tří kategorií:

- 1) Konvenční kariéra – žena absolvuje krátkou profesní epizodu v zaměstnání, kterou ukončí v okamžiku, kdy se vdá, a po založení rodiny se už do práce nevrátí.
- 2) Přerušovaný typ kariéry – žena si vybuduje pozici před narozením dítěte, po porodu s ním zůstává doma až do doby, kdy je dítě samostatnější. Poté se vrací na svou původní pozici do zaměstnání. Otázkou je, zda žena po návratu opravdu vykonává práci, která je stejně kvalifikovaná, a zda si dokáže během pobytu doma udržet i svou odbornost.
- 3) Dvoustopý typ kariéry – žena je zaměstnána a buduje si určitou pozici až do doby narození dítěte. Po porodu sice o dítě pečuje, ale zároveň pokračuje v zaměstnání. S dítětem zůstává doma pouze v době šestinedělí.

Kariérní vzorec současné ženy je velmi úzce spjat s biologickými rozdíly a jimi danými životními funkcemi žen matek či pracovnic. Ženám stále roste pracovní potenciál, který jim umožňuje pocit vlastní identity, nezávislosti, umožňuje seberealizaci, autonomii a kariéru. Avšak ve chvíli kdy se ucházejí o pracovní pozici, která vyžaduje nepřerušovanou a stabilní profesní dráhu, dává současný systém zcela jasně přednost mužům. Úspěšná kariéra ženy s dětmi vyžaduje velké zapojení partnera a jeho nesmírnou toleranci. Kariérní křivka u žen bývá pozvolná, jejího vrcholu bývá dosaženo později než u mužů. Její čas je totiž rozdělen mezi rodinu a práci. Ženy s dětmi totiž nepřijímají v určitém životním období časově náročné pozice a funkce, které sice odpovídají jejich znalostem a dovednostem, ale neumožňovaly by jim věnovat se dětem a rodině. Zde dochází k rozporu mezi vzdělaností a možnostmi uplatnění této vzdělanosti v praxi. Dokladem toho jsou nízké počty žen v manažerských pozicích.

Kariérní postup ženy s dětmi lze shrnout jako výběr určitého povolání, přerušení profesní dráhy v důsledku narození dítěte, návrat do zaměstnání, přizpůsobení kariéry rodinnému životu, péči o děti a teprve po jejich částečném osamostatnění je žena schopna plně navázat na svou předešlou kariéru. Ženy bez dětí jsou v tomto a prakticky ve všech výše zmíněných důvodech rozhodně ve výhodě z hlediska budování velmi úspěšné a silné kariéry. Názor, že žena je schopna plně prožít život pouze porodí-li dítě, je přijímán touto skupinou žen velmi negativně. Ženy žijící bez dětí či svobodné, obvykle přes den pracují, ale večer nemají s kým trávit volný čas. Tyto ženy obvykle zastávají názor, že být sama znamená svobodu a nemusí se na nikoho ohlížet. Je věcí každé ženy, rozhodne-li se pro potomka či ne. Každopádně mít úspěšnou kariéru místo dítěte je svobodnou volbou každé ženy a je nutno ji respektovat.

Hašková (2009, s. 107) popisuje tento fakt takto: *„Vliv svého nebo partnerova/partnerčina zaměstnání na prodlužování období bezdětnosti, který také mladí bezdětní zdůrazňují častěji než ostatní, je však třeba zkoumat ještě jiným způsobem než analýzou kvantitativních dat. Situace v zaměstnání může totiž vystupovat jako bariéra rodičovství, například ve spojení s nestabilitou pracovní pozice nebo nejistým či nízkým příjmem. Seberealizace v zaměstnání však může také představovat hodnotu konkurující rodičovství.“*

Průzkumy manažerek nám ukazují, že všechny ženy ve vrcholových pozicích jsou nejčastěji buď svobodné nebo rozvedené a především bezdětné. Naproti tomu muži jsou nejčastěji ženatí a mají děti. V praxi to znamená, že mít děti se českým ženám nevyplácí, zejména manažerkám. Naopak mužům se v práci být otci vyplácí. Současný přístup k tomuto tématu se dá shrnout takto: zaměstnavatel posuzuje kvalitu zaměstnankyně podle toho, kolik tráví času na pracovišti, ne podle kvality odevzdané práce a zaměstnanci jsou děleni do dvou hlavních skupin „rodiče – nerodiče“ a „matky-nematky“.

3 KONFLIKT ŽENSKÝCH ROLÍ

V rámci současného nastavení podmínek pro manažerskou kariéru, jsou ženy často nuceny volit jednu z možností: buď kariéra nebo rodina. Žena, která se rozhodne skloubit oba směry dohromady, musí překonávat nejrůznější překážky. Je velmi složité přecházet z rodiny do práce a naopak.

V současné době je velmi složité zvládat napětí pramenící z jedné role, jestliže je tato role náročná a schopností ustát nároky role druhé. Tyto konflikty mohou vznikat například nadměrnou duševní či fyzickou námahou, nedostatečnou podporou partnera vůči povinnostem plynoucích ze zaměstnání, nedostatečnou podporou vedení organizace, počtem hodin trávených v zaměstnání, péčí o domácnost, rodinným životem a dětmi (s přihlédnutím na jejich věk a potřeby) či pracovní dobou partnerů.

Autorka této práce plně souhlasí s Mikuláščíkem (2006, s. 20) který uvádí, že: *„pokud je žena, která pracuje jako manažerka, pro firmu velmi důležitá až nenahraditelná, firma jí může vytvořit takové individuální podmínky, jež jí umožňují pracovat na určitých úkolech doma a její přítomnost ve firmě je nezbytná jen na omezenou dobu, třeba jen na čtyři hodiny. Nebo může mít individuální pracovní dobu. Ženy, které mají malé děti, jsou považovány v mnoha firmách za problémové, za pracovnice, které nejsou schopny pracovat na 100%. Jestliže žena pracuje jako manažerka, je nereálné, aby zvládla celou domácnost i péči o děti sama. Už vůbec nemůže pomýšlet na to, aby si vyhradila nějaký čas pro sebe nebo pro své koníčky.“*

Dnešní zaměstnané ženy vstupují do manželství zpravidla kolem třicátého roku života. V tomto věku mívají i kariéru, na které jim záleží. Proto již před vstupem do manželství u těchto zralých lidí by měla proběhnout diskuze na téma dvoukariérového manželství a o všem, co toto manželství obnáší. Jednou ze základních otázek je zda chtějí či nechtějí děti, případně kolik a kdy. Zároveň by měli mít jasno o způsobu trávení volného času a to jak spolu, tak individuálně, životní hodnoty, životní styl a vyjasnit si vztahy v nejbližší i širší rodině. Zda partneři zvládnou dojít k domluvě a jsou schopni tuto domluvu dodržet je zpravidla také ukazatelem úspěšnosti manželství. *„V zemích s vysokou zaměstnaností žen vystupuje výrazně do popředí problém dvoukariérového manželství, které se určitým způsobem musí vyrovnat s rozvojem profesní kariéry obou manželů a s péčí o rodinu. Způsob, jak se oba partneři vyrovnávají s takovou situací, zda dochází k preferenci jednoho z nich, k vyváženosti profesních ambicí obou nebo k rivalitě a soupeření, dává vzniknout*

typům rodin podle převažujícího způsobu řešení pracovní kariéry“ Štikar, str. 112, 1996).

Sociální a profesní síť LinkedIn (Personalita.com, online, 2012-11-07) zveřejnila výsledky studie s názvem Dnešní pracující ženy 2012, tato studie se zabývala názorem žen na kariéru, jejich definici úspěchu a starosti žen v oblasti financí. Tento výzkum překvapil svými výsledky, protože ukázal, že podle respondentek nejsou manželství, děti a ani dosažení významného profesního úspěchu, tím nejdůležitějším faktorem, kterým by tyto zaměstnané ženy definovaly úspěch. Za životní úspěch byl většinou považován pevný partnerský vztah a dostatek finančních prostředků. Tento výzkum byl iniciován členkami skupiny Connect: Professional Women's Network. Tato skupina je tvořena přes 60 tisíci zaměstnaných žen a je v rámci sociální sítě LinkedIn nejrychleji rostoucí komunitou. Dalším bodem průzkumu bylo zjistit, co si ženy představují pod pojmem „mít vše“. Ukázalo se, že celých 96% dotazovaných zastává názor, že tohoto stavu lze dosáhnout. Tento průzkum také prokázal, že se v průběhu života ženy mění její definice úspěšné kariéry. Respondentky pod 35 let si pod pojem „mít vše“ představují dosažení významného úspěchu ve svém oboru a to hned dvakrát častěji než ženy nad 35 let (26% oproti 11%). Být vlastní šéfovou považují za úspěch naopak ženy nad 35 let, mladší v menší míře (19% oproti 8%). Jako nejdůležitější oblasti zájmu zaměstnaných žen ve vztahu ke kariéře označovaly respondentky rovnováhu mezi profesním a osobním životem, příležitost ke kariérnímu postupu a také čas na získávání profesních kontaktů. Nejprekvapivější z celého průzkumu je fakt, že tyto ženy nepokládají manželství a děti za definici úspěchu, 36% žen odpovědělo, že manželství pro ně není faktor, jímž by definovaly pojem „mít vše“ a dokonce 27% dotázaných žen zastává názor, že tímto faktorem nejsou ani děti. Opravdu jako nejdůležitější se ukázal pevný vztah a finanční zajištění. Mít šťastné a zdravé děti bylo pro respondentky až na třetím místě. Dále pak následuje práce, která tyto ženy baví a je oceňována. Ve výsledku tento průzkum uvádí, že zaměstnané ženy mají pocit, že úspěch, jak si jej definovaly, je dosažitelný a pouze 4% z nich si myslí, že nemohou „mít vše“.

3.1 Pracovní motivace manažerek a matek

Mnoho žen řeší v současné době kloubení role profesní a mateřské. Dnešní žena je schopná, dynamická a většina z nich toho ve svých profesních životech mnoho dokázala a najednou se díky mateřství ocitnou v situaci, kdy masivně opouští své úspěšné kariéry, protože se s vytouženým dítětem nechtějí vracet do pracovního nasazení, na které byly zvyklé. Na druhou stranu si neumí představit, že by svůj život

omezily na dlouhá léta péče o dítě, a tak všechny všemi možnými způsoby hledají alternativní cestu. Cestu, při které mohou být disponibilní mámy pro své děti a zároveň vést vlastní aktivní pracovní život. Tyto ženy mají velké profesní zkušenosti a znalosti. Stihly již zakusit pracovní úspěchy a pocit vlastní hodnoty a navíc jsou vzdělané. I jako matky se chtějí seberealizovat, cítit se užitečné a úspěšné.

Tradiční koncept tříleté rodičovské dovolené, během které se žena věnuje výhradně dětem a rodině, je passé, stejně jako myšlenka, že se následně vrátí do práce na standardní úvazek a bude spokojená. V současnosti panuje masivní touha matek malých dětí po práci jako po prostředku seberealizace, ale ještě masivnější je potřeba flexibility.

Efektivním nástrojem tohoto trendu pro zejména menší a střední firmy jsou flexibilní úvazky, kdy je třeba obsadit pracovní místa lidmi s těmi správnými zkušenostmi a hlavně motivací. Pouze zanedbatelné procento žen uvažuje v prvních letech života dítěte o plném úvazku a většina žen preferuje v této době alternativní pracovní uspořádání, nejčastěji v rozsahu zhruba polovičního úvazku či projektové spolupráce se zaměstnavateli. Majoritní skupina žen volí návrat k plnému úvazku později než ve standardních třech letech dítěte. Matek, které by plný úvazek vítaly již ve třech letech věku dítěte je dokonce méně, než těch, které by jej preferovaly až tehdy, když jejich dítě projde první třídou základní školy.

Možnost skloubit práci s hodnotným rodinným životem je pro matky důležitější než například výše platu. Většina žen se po skončení rodičovské dovolené ke svému původnímu zaměstnavateli nevrací právě proto, že jim tento neumožní flexibilní návrat. Firmy, které se nedokáží tomuto fenoménu přizpůsobit a svým zaměstnankyním nabídnout alternativní zapojení do práce, budou dále čelit zvýšené fluktuaci a s tím spojeným nákladům. Obrovskou motivaci a nasazení pracujících matek, které se na alternativní úvazky vracejí, by měli zaměstnavatelé považovat za bonus. Většina pracujících matek - manažerek má víc než osm let praxe, jazykové znalosti, alespoň vyšší odborné vzdělání a mnoho zkušeností získaných během kariéry a tyto výhody může zaměstnavatel získat nabídnutím flexibility této skupině pracovního trhu. Platí to zejména pro malé a střední firmy, které mají tradičně problém přitáhnout na klíčové pozice ty pravé talenty a často se navíc potýkají s rozpočtovými problémy. Prostřednictvím pracujících žen na flexi úvazek může rostoucí firma získat opravdu zkušeného a produktivního spolupracovníka, třeba na nižší počet hodin a dovolit si tak odborníka, kterého by jinak nezaplatila a nevytěžila a postupně upravovat velikost úvazku podle toho, jak se firma vyvíjí. Toto také dává managementu možnost

přitáhnout odborníky, jejichž kompetence, profesionalitu a zkušenosti by do svých firem jinak nepřilákal. Nabídnutí pracovní flexibility této skupině pracovního trhu zvyšuje produktivitu, snižuje náklady a umožňuje pružně reagovat na měnící se potřeby firem. Zmínit zde můžeme i to, že pracující matky také často mohou a chtějí pracovat z domova, což firmám šetří náklady na prostor v kanceláři, vybavení a podobně.

Dle serveru HR news (Bauduin J., online, cit. 2012-12-14) Británii svůj růst na pracujících matkách zcela postavila řada firem zejména z kategorie mikropodniků. Například firma Hireserve, která působí v oblasti IT, za svůj růst a prosperitu vděčí podle slov své ředitelky tomu, že se rozhodla najmout zkušené pracovníky na částečné úvazky. Pro role, jako je marketing či account management, firma najala lidi nejvyššího kalibru, které platila jen na dva až tři dny v týdnu, což odpovídalo jejím potřebám. Jak rostly děti zaměstnanců, firma měla možnost postupně navyšovat jejich pracovní úvazky v souladu s úspěšně se rozvíjející a rostoucí firmou.

Dalším příkladem, který podporuje výše uvedené skutečnosti, je i názor Rudd Doggena, ředitele společnosti Regus pro střední a východní Evropu (Kvapil K., online, cit. 2013-03-21), který uvedl, že: *“firmy jako celek, neustále přichází o schopné pracovnice s klíčovou kvalifikací, protože ženy zjišťují, že není možné skloubit péči o dítě se zaměstnáním. Pracovní zvyklosti se globálně mění směrem k vyšší flexibilitě práce a současná situace ukazuje, že změna pracovních zvyklostí je velmi důležitá právě u žen vracejících se do zaměstnání, protože jinak bude jejich přínos pro firmy a národní ekonomiky velmi omezen.”* Český trh práce je vůči rodičům malých dětí silně nepřátelský. Přetrvávají diskriminační praktiky zaměstnavatelů spojené s obavami, že budou kvůli péči o děti často chybět. To všechno řadí ženy s malými dětmi mezi skupiny nejvíce ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností. Žena v domácnosti vytváří od rána do večera materiální hodnoty, koná kvalifikovanou práci jako kuchařka, vychovatelka, manažerka. Přesto nemá rovnou příležitost k dosažení společenského ocenění. A ani není za tuto práci ze strany státu dostatečně ohodnocena. Naopak je spíše degradována – soudě podle výše rodičovského příspěvku. Mateřství je definováno jako jeden z faktorů vyvolávajících sociální událost a žena – matka se tak stává objektem sociální politiky státu a její životní podmínky jejím předmětem.

Práce vedení firmy je časově, fyzicky i psychicky náročná. Ženy v určitém momentu musí řešit otázku, zda dají přednost kariéře, rodině, nebo zda zvolí kombinaci obojího. Pak je ale důležitá nejen podpora rodiny, ale kvalitní infrastruktura péče o děti předškolního věku, primárního vzdělání a lékařské péče v okolí bydliště nebo pracoviště.

V současné době se v České republice začíná prosazovat také možnost najmout si jinou osobu za finanční úhradu pro pomoc v domácnosti a s dětmi. Avšak zatím je tato služba finančně dostupná pouze rodinám s vysokými příjmy. Rodiny jsou vystaveny velkému tlaku zejména během předškolního věku dítěte. Obzvláště ženy jsou stresované nedostatečnou péčí o dítě a o domácnost. Často jsou také sužovány neochotou partnera pomoci s chodem domácnosti. Zde může pomoci také obrácení rolí v domácnosti nebo citlivé a rovnoprávné rozdělení úkolů tak, aby se muž i žena mohli věnovat své vlastní kariéře a zároveň zvládali i rodinu. Tuto situaci může také pomoci řešit vstřícný přístup prarodičů či jiný pokus o dohodu s partnerem, často za pomoci odborníka.

Partner, spokojený vztah s partnerem, je dle autorky této práce bodem, z kterého vyrůstá vše okolo, je nutno o partnerství pečovat, chránit si ho. Přesně jako píše Dvořák a Šolcová (1998, s. 107): *„každý člověk potřebuje jedno malé pohlazení denně. V manželství je to jinak. Manželé potřebují denně alespoň dvě pohlazení. Nezapomínejte, že nestačí se usmívat na zákazníky, na obchodní partnery. Musíte se usmívat i na svého manžela. Na svoji rodinu. Naučte se nenosit rodinné problémy do podniku a pracovní problémy z podniku do rodiny. Protože podnik je teprve na třetím místě.“* Rodina je základ naší spokojenosti, našeho osobního světa a světů našich dětí. Rodina musí fungovat jako zdravé a bezpečné útočiště pro všechny členy rodiny, neboť jedině zde můžeme načerpat sílu potýkat se s problémy v práci a proto je potřeba se starat o všechny součásti rodinného života s pozorností, péčí a ochotou.

4 VSTŘÍCNOST ZAMĚSTNAVATELŮ K PRACUJÍCÍM MATKÁM

Řešení vyšší flexibility na pracovním trhu mohou představovat alternativní pracovní úvazky. Třetina firem připouští, že nyní evidujeme zvýšený zájem především o zkrácený pracovní týden nebo poloviční flexibilní úvazek, a to hlavně v případě žen s malými dětmi a studentů. Firmy samy připouštějí, že flexibilní pracovní úvazky jsou jedním z možných řešení v této nejisté době, kdy nechtějí přijít o kvalifikované zaměstnance. Jejich umožnění prohloubí loajalitu zaměstnanců, jejich rychlejší návrat z mateřské dovolené nebo úsporu peněz. Šnýdrová (2006, s. 15) poukazuje na to, že: *„jelikož každé ženě záleží na spokojenosti její rodiny, rodina stojí v naší společnosti vysoko na žebříčku hodnot a nevyváženost mezi pracovními závazky a rodinným životem může být velmi frustrující. Zde ovšem přichází ke slovu zaměstnavatel, který svým přístupem může značně podpořit pracovní výkon manažerek, harmonizovat jejich osobnost a povzbudit chuť zapojit se řádně do pracovního procesu. Jedním z nástrojů zaměstnavatelů je změna formy práce matek a mezi tyto můžeme počítat:*

- *flexibilní pracovní dobu,*
- *zkrácený pracovní úvazek,*
- *práci na směny,*
- *sdílení pracovního místa,*
- *práci vykonávanou z domova – homeworking (manuální práce),*
- *teleworking nebo computerworking (práce přes telefon nebo počítač).“*

Musíme vzít v úvahu, že všechny tyto uvedené možnosti mají i svá úskalí. Můžeme zde uvést komplikace jako problémy s proplácením přesčasů, určením množství práce dobře zvládnutelné v pracovní době a výší odpovídající odměny za práci odvedenou.

Podle doporučení Evropské komise by Česko mělo pokud možno začít s budováním většího počtu zařízení pro malé děti, jako jsou jesle či školky, aby umožnilo rychlejší návrat rodičů na trh práce. Dle doporučení Evropské komise by také Česko mělo zvýšit i atraktivitu flexibilnějších forem pracovních závazků, především pak částečných úvazků. Ženy k návratu do práce po mateřské dovolené oceňují flexibilní pracovní dobu, jesle, školky a jiná předškolní zařízení v blízkosti pracoviště, možnost práce blíže k domovu či možnost sdílení pracovního místa.

„Z pohledu zaměstnavatele s normou „ideálního pracovníka“ (tj. jedince nemajícího žádné pečovatelské závazky, který tudíž může být dostatečně loajální ke svému zaměstnavateli a může pro něj díky vysokému pracovnímu nasazení a dlouhé době strávené v práci, odvádět „maximální“ možný výkon), koresponduje plný pracovní úvazek (srov. Arcker 1990, Williams 1999). Třebaže žena pracující na částečný úvazek odvádí rovněž maximální výkon vzhledem k délce své pracovní doby a pracovnímu nasazení během ní, nemusí být tento výkon z pohledu zaměstnavatele považovaný za „dostatečný“, a to i tehdy, kdy on na výkonu tohoto typu de facto vydělává“ (Křížová, Maříková, Hašková, Formánková, 2011, s.35).

„Relativně špatné možnosti kombinovat pracovní a rodinný život, nedostatek pracovní flexibility vstřícné k potřebám rodičů a familiasticky orientovaná rodinná politika usilující o to, aby žena zůstávala s dítětem dlouhou dobu v domácnosti, způsobily, že mateřství má v současnosti velký negativní dopad na konkurenceschopnost žen na trhu práce, na jejich ohroženost nezaměstnaností a na jejich aktivitu na trhu práce“ (Křížová, Vohlídalová, 2012, s. 92).

Jestliže žena dojde do bodu, kdy zjistí, že jí ovládá pocit neuspokojení z práce nebo pociťuje jakoukoliv formu diskriminace či vnitřního neklidu, pravděpodobně se rozhodne z firmy odejít. Každá manažerka by měla před konečným rozhodnutím uskutečnit kroky, které by mohly vést k nápravě situace. Měly by zaměstnavateli dát příležitost prodiskutovat svou situaci, mluvit o svých pocitech, zájmech a stresech. Jestliže tento krok vynechá, vzdává se možné nápravy a svého setrvání na současné pozici a pravděpodobně si frustraci z celé takové situace sebou potáhne i do budoucích zaměstnaneckých poměrů. Nehledě na to, že firma, která se o jejích problémech nedoví, nemá žádnou zpětnou vazbu.

4.1 Zdraví zaměstnaných žen

Přestože Evropané žijí déle v porovnání s minulostí, je třeba stále pracovat na tom, aby se uchránili před dvěma nejčastějšími smrtelnými chorobami – onemocněním srdce a rakovinou. Pomoci může zdravý a aktivní způsob života. Kouření, špatné stravovací návyky a nedostatek pohybu patří mezi faktory, které zvyšují riziko vzniku rakoviny a ischemických chorob srdečních, při nichž ucpané nebo poškozené tepny přivádějí do srdce málo krve. Je zajímavé, dle dat z EU (Základní fakta a čísla o Evropanech a Evropě, 2012, s. 21) že: *„v EU na tyto nemoci umírá více mužů než žen a existují velké rozdíly v počtu lidí trpících těmito chorobami mezi jednotlivými*

členskými státy. Jednu z nevyšších úmrtností na rakovinu má Maďarsko a v případě ischemických chorob srdečních vede Litva. Nejnižší úmrtnost na rovinu má Kypr a v případě ischemických chorob srdečních Francie.“

Sport je prospěšný jako prevence těchto chorob a podle průzkumu Eurobarometru provedeného v roce 2009 zhruba 40% lidí v EU sportuje alespoň jednou týdně. Obecně se sportu věnuje více mužů než žen a také platí pravidlo, že čím je člověk mladší, tím je více fyzicky aktivní.

Vlády zemí EU, lékaři a odborníci usilující o zlepšení zdravotních standardů v celé Evropě dle (Evropa pro ženy, 2010, s. 16) uvádějí, že: „*oblastí, v níž země EU mohou spolupracovat na nalezení řešení společných problémů, je zdraví. Specifická zdravotní rizika sdílejí ženy v Evropě. Druhou nejčastější příčinou úmrtí je v EU rakovina, přičemž rakovina prsu, děložního čípku a konečníku a tračníku má na svědomí 32% úmrtí žen na rakovinu. Unie povzbuzuje členské státy, aby zavedly rozsáhlé kvalitní screeningové programy, které by umožnily včasnou diagnózu a zlepšily míru přežití v EU. Každoročně je provedeno přibližně 51 milionů screeningů, ale tento počet se musí zdvojnásobit, má-li screening pokrýt všechny rizikové skupiny.“*

Ženy na manažerských pozicích jsou nejvíce ohroženy stresem. Tato nemoc moderní doby je spouštěčem obou výše uvedených zdravotních komplikací. Neustálý tlak na výkon, termíny, stres z neschopnosti stíhat naplno rodinu a pracovní povinnosti, se velmi často odrazí na zdraví velmi zaměstnaných žen. Stres je třeba nepodceňovat, brát vážně signály, jež nám naše tělo dává a situaci řešit. Jako příklad signálů, kdy by se měla žena zastavit, popřemýšlet a zvolit vhodnou relaxační metodu či techniku, je nespavost, pocení, velká vzrušivost či naopak apatie. Podceněním situace se žena může ocitnout na konci svých sil a nést vážné zdravotní následky po celý život.

Velkou otázkou vyvstávající ze sladování soukromého pracovního života žen je péče o domácnost, respektive schopnost zachovat si zdraví fyzické i duševní a vyhnout se pocitům frustrace. Tato problematika je přehledně zpracována autorkou (Klein, 2005, s. 39) kde přímo uvádí: „*Mým návrhem je najmutí profesionální uklízací firmy jednou týdně. Ovšem častým argumentem je, že si tuto službu rodiny nemohou dovolit, a zároveň, že manžel by takovýto návrh svrhl ze stolu. V těchto případech považuji za důležité zachovat si pozitivní přístup ke změně. Uvědomuji si, že spousta žen si nemůže ani jen pomyslet na placený profesionální úklid domácnosti, ale co třeba volba výpomoci v domácnosti? Ve hře je také volba navrhnout výpomoc jako možnost přivýdělků sousedce, přítelkyni nebo najmout si studenta nebo studentku na pár hodin týdně. Každá z těchto variant může vyřešit spoustu problémů.“*

4.2 Zapojení manažerek do pracovních týmů

Jednou ze základních otázek, které si můžeme položit je jaké jsou ženy nadřizené a jací jsou muži nadřizení. Zde velmi záleží na osobní zkušenosti jednotlivce. Obecně se dá říct, že ti, kteří mají přímou zkušenost se ženou jako nadřizenou, považují ženy za schopné manažerky. Na druhou stranu ti, kteří takovou zkušenost nemají, častěji ani ženu za nadřizenou nechtějí a přetrvávají u nich stereotypy, že ženy nejsou schopny řídit pracovní tým.

Problémem žen při postupu v kariéře je také jejich všeobecná nejistota v tom, aby se hlásily na řídicí pozice, samy si o ně řekly. Nesmí se bát si o ně říct. Bohužel nejsou zvyklé si o ně říkat. Sebejistotu, jež vyžaduje takovýto postoj dobře definuje Brownová a Bradyová (1995, s. 48): *„Když jste sebejistá, tak si všichni myslí, že víte, co děláte. Čím jednáte sebejistěji, tím je pravděpodobnější, že si Vás ostatní všimnou a že na ně uděláte dojem. To je něco jiného než snažit se ostatním udělat radost. Lidé reagují kladně na sebejisté lidi. Pokud to nebudete vy, tak na sebe tuto roli převeze někdo jiný a vás si nevšimnou. Na každém vedoucím místě se stáváte autoritou a je třeba, abyste vypadala sebejistě, a získala tak respekt svých kolegů.“*

Firmy, které si uvědomují, že nedostatek žen v řídicích pozicích je spíše nevýhodou, se snaží o zajištění diversity prostřednictvím specifických programů. Cílem těchto programů je zvýšit počet žen v managementu, překonat genderové stereotypy ve firemní kultuře a získat talentované zaměstnankyně. Ženy ve vedoucích pozicích jsou dobré týmové hráčky a zpravidla jsou ochotny zariskovat víc než muži, jsou flexibilnější, otevřenější nápadům ostatních, projevují větší asertivitu a prokazují větší nasazení. Podobný názor je zpracován i v zahraničním tisku (ASDT staff, online, cit. 2013-06-26): *“Ačkoliv nalézáme spousty podobností na vrcholku žebříku motivátorů mezi muži a ženami, data nám odhalují, že je zde také mnoho rozlišností. Muži jsou empatičtí, mají větší rozsah pojetí zodpovědnosti, vlivu a performace, a ženy se zdají upřednostňovat stimulaci práce, která jim dává pocit naplnění osobních cílů v přátelském prostředí.“*

Marksová – Tominová (2012, s. 29) definuje genderové stereotypy jako představy o jednom či druhém pohlaví, které jsou velmi zjednodušené a tudíž vedou k diskriminaci na základě pohlaví. Výraz „gender“ je anglický a bohužel se jej zatím nepodařilo úspěšně přeložit do češtiny. Znamená doslovně „pohlaví“, nikoliv však v biologickém slova smyslu, ale ve smyslu kulturně-společenském. Vědní obor gender studies neboli počestně „genderová studia“, se zabývá tím, co z našeho chování je

ovlivněno tím, že jsme se narodili s mužským či ženským pohlavím, co je ovlivněno tím, v jaké kultuře žijeme a jak nás od narození ovlivňuje naše okolí.

4.3 Postupy podporující rovnost příležitostí pro muže a ženy

Práce ve vedení firmy je časově, fyzicky i psychicky náročná. Ženy je v dozorčích a správních radách, mezi generálními řediteli a na nejvyšších manažerských pozicích pomálu. K tomuto konstatování můžeme dojít i po letném zhodnocení situace na pracovním trhu v České republice. Můžeme se ptát, proč na uvedených postech chybějí a v čem jsou horší než muži, proč si nejsou s muži na takovéto úrovni rovny a co jim brání, aby uspěly a vůbec dostaly šanci svým nadřazeným a kolegům dokázat, že mají veškeré právo tyto pozice zaujmout.

„Další společnou věcí EU-25 je nový impuls k boji proti diskriminaci, kterým bylo přijetí nových politických a legislativních návrhů na úrovni Společenství. V roce 2000 přijala Rada Evropské unie akční program Společenství pro potírání diskriminace společně s dvěma směrnicemi o rovném zacházení, a to směrnicí Rady 2000/78/ES, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání (směrnice o rovnosti v zaměstnání) a směrnicí Rady 2000/43/ES, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo původ (směrnice o rovnosti ras).“ , uvádí Evropské společenství (Rovnoprávnost v praxi, 2004, s.3).

Hlavními cíli pro dosažení rovnosti příležitostí žen a mužů v práci by mělo být odstranění nebo zmírnění segregace zaměstnání a pozic podle pohlaví, zpochybnění genderových stereotypů a flexibilita v práci, která by umožňovala sladit práci a rodinu. Jako nástroje k dosažení těchto cílů jsou uváděny:

- přijímání a povyšování pracovníků,
- profesní rozvoj,
- organizace práce,
- prostředí rovnosti.

Pokud se zaměstnavateli nezdaří výše uvedené je výsledkem neprostupnost profesních sítí pro ženy, tendence přijímat a povyšovat pouze někoho jako jsme my, my muži. Problémem je také možnost nevytvoření rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem a fakt, že jsou to mnohem častěji ženy, pro které jsou vytvářena organizační opatření v rámci podniku jako částečný úvazek nebo flexibilita.

Ve všech věkových kategoriích má Evropská unie v práci více mužů než žen. Někdy je to způsobeno diskriminací na pracovišti, jindy jde o výsledek osobního rozhodnutí nebo kulturních tradic.

„Úspěšná strategie, která má zajistit účinnou ochranu, musí obsahovat dva prvky. Za prvé, musí pomocí senzibilace a posilování povědomí o diskriminaci usilovat o lepší dodržování zásady rovného zacházení. Za druhé, musí zajistit potrestání těch, kteří navzdory všem snahám, zákony nedodržují. Aby lidé zákony dodržovali, musejí si být vědomi jejich obsahu a ochotni je dodržovat. Zde hrají roli informační kampaně v médiích a na plakátech, ale také například diskuse o aktuálních problémech souvisejících s diskriminací v rámci veřejných fór.“ , uvádí Evropská společnost (Rovnoprávnost v praxi, 2004, s. 4).

Mikuláščík (2006, s. 35) píše: „ Výzkumné zprávy Mansard Society Comision (1990) a také Beck a Steel (1989) shrnuly v závěrech několik důležitých bodů, které brání ženám v možnostech stejného kariérového růstu jako u mužů a projevují se v diskriminačních postojích zaměstnavatelů, i když se na oko demonstruje, že jsou uplatňována stejná práva pro muže i ženy:

- nedostatek odpovědnosti k práci (práce není pro ženu prioritou jako pro muže),
- vedlejší povinnosti, které s prací nesouvisí,
- nižší úroveň fyzických a psychických schopností,
- neochota podrobit se školení, dalšímu vzdělávání, tréninku,
- neschopnost dohlížet a kontrolovat, nižší míra autority,
- nevhodnost k práci (tento postoj vyvěrá z pocitu, že určité druhy profesí jsou vhodné pouze pro mužské pohlaví),
- omezený počet cílů,
- neoblíbenost u spoluzaměstnanců či u veřejnosti.

Všechny tyto postoje a interakční projevy mají nádech diskriminace.“

Princip rovnosti je v evropském právu zahrnut více než 50 let. Evropská unie se snaží tento princip udržovat a prosazovat, neboť si je vědoma problému nevyvážení pracovních příležitostí mezi muži a ženami.

„Rozhovory z výzkumu týmu z oddělení gender a sociologie jednoznačně ukázaly, že ženské organizace a skupiny hodnotí evropský integrační proces i vstup České republiky do Evropské unie pozitivně: „Za prvé to otevřelo problémy, které by jinak otevřeny rozhodně nebyly. Za druhé došlo k prosazení právních instrumentů,

kteé by se tady taky neobjevily. A i když to není o okamžitém uvědomění si integračního dopadu, možná to opravdu zvýší sebevědomí žen, protože už skutečnost, že někdo někde bere tuto problematiku vážně, je i velkým potvrzením činnosti neziskových organizací.“ (Hašková, Křížová, Linková, 2006, s. 65)

Rovněž je důležitý fakt, že Česká republika přijala Pekingskou deklaraci a tím se upsala ke zbudování institucí podporujících rovnost mužů a žen. Pekingská deklarace (Hašková, Křížová, Linková, 2006, s. 84) je oficiálně pojmenována jako Platforma pro akci a byla připravena během IV. Světové konference o ženách v Pekingu v roce 1995. Od této doby začaly sledovat české ženské skupiny plnění zásad a principů přijatých v tomto dokumentu českou vládou. Již v roce 1997 členky několika ženských organizací společně upozornily na pasivitu a pouze formální pozici vlády v otázkách prosazování rovnosti žen a mužů a plnění zásad a principů Platformy pro akci. Tyto ženské organizace rozvinuly intenzivní spolupráci s poslankyněmi ČSSD a KSČM a tato spolupráce vyústila v interpelaci poslankyně ČSSD Hany Ogorníkové v Parlamentu ČR, která začala diskuzi o postavení žen v české společnosti na parlamentní půdě. Ve své interpelaci na tehdejšího předsedu vlády Václava Klause (ODS) adresovala Hana Ogorníková výtky, že se Česká republika dostatečně nevěnuje otázce postavení žen ve společnosti, k čemuž se zavázala přijetím Platformy pro akci. Na základě této události bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) určeno jako koordinátor politik pro dosahování genderové rovnosti v ČR. Vzápětí vzniklo na MPSV oddělení rovnosti mužů a žen. V tuto dobu byl také přijat základní vládní dokument Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen, který definuje program vlády v této oblasti vždy na jeden rok, po jehož uplynutí by mělo být plnění programu vládou vyhodnoceno a program by měl být na další rok obměněn.

A toto nejen na celostátní, ale na všech regionálních a místních úrovních. Prioritou však zůstává podpora vytváření nabídky vzdělávacích kvalifikačních a rekvalifikačních programů pro vhodné uplatnění žen a podpora přístupu žen k zaměstnání s využitím informační a komunikační technologie.

Králíková (2005, s. 9) píše: „*problematice rovných příležitostí je na ministerstvu průmyslu a obchodu věnována pozornost již řadu let.*“ V programech realizovaných v České republice je kladen důraz na poradenské služby, vzdělávání, účast na zahraničních výstavách a veletrzích, certifikace a také přístup ke kapitálu formou záruk za bankovní úvěry, úvěrům se sníženou úrokovou sazbou a dotacím. Tyto poslední tři směry jsou zde pro ženy, které se rozhodly samy podnikat a být manažerkami svých

vlastních společností. Podpora v tomto směru je nutná, neboť ze současných vydaných živnostenských oprávnění, vlastní ženy necelou třetinu.

Z posledního průzkumu kolektivu Věry Kameníčkové z agentury CRIF (Kvapil K., online, 2013-04-11) vyplývá, že dvě třetiny z téměř 370 tisíc obchodních společností v ČR nemají ve svých statutárních orgánech ani jednu ženu a pouze 27% firem pak má ve statutárních orgánech alespoň 40% žen. Jak vyplývá z uveřejněných statistik, tak nejvyšších obrátů dosahují společnosti se smíšeným vedením, kde se zřejmě optimálně doplňují mužský a ženský pohled na řízení firmy. Ženy v ČR mají adekvátní vzdělání pro vrcholné manažerské funkce – tvoří polovinu absolventů vysokých škol. Avšak dostanou-li se tyto ženy do vedení společností pouze v důsledku nařízených kvót, mohou vcelku právem pociťovat nedocnění svých profesních kvalit. Nejlépe jsou na tom z pohledu vyváženého poměru žen a mužů ve statutárních orgánech družstva, z nich dokonce více než třetina splňuje alespoň 40% zastoupení žen. Celkem dobře si vedou i akciové společnosti, ze kterých dokonce více než tři čtvrtiny mají ve statutárních orgánech zastoupeny obě pohlaví a téměř třetina dosahuje minimálně 40% zastoupení žen. Nejméně žen se vyskytuje ve vedení společností s ručením omezeným, které jsou ve více než 70% ryze mužskou záležitostí. Jsou to vesměs spíše menší firmy, které mají ve svých statutárních orgánech výhradně ženy. Pouze 7% společností vedených jen ženami dosahuje ročního obrátu nad 10 miliónů korun. Pouze ženy ve statutárních orgánech má 14% zkoumaných obchodních společností. Nejhojněji se tento jev vyskytuje v odvětví ubytování a stravování (16% společností), u podnikatelských aktivit spojených s nemovitostmi (také 16%) a v obchodu (15%). Není překvapivé zjištění, že nejméně žen je zastoupeno ve stavebnictví, kde je téměř 80% společností s výlučně mužským obsazením statutárních orgánů.

Každá firma hledá do svého vedení osoby, které pracují spolehlivě, kompetentně, eticky, jsou důvěryhodné a komunikativní. Ale je to právě žena, která, když se chce prosadit na vůdčí pozici, musí působit mnohem přesvědčivěji než muž. Ženy jsou v tomto ohledu znevýhodněny absencí vzorů, žen, které jsou silné a dovedly se prosadit, a také jsou znevýhodněny určitou formou izolace. Povýšením žen do manažerské funkce může dojít k určité komunikační bariéře mezi nimi a ostatními pracujícími ženami.

Evropská komise zveřejnila průběžné údaje (Kvapil K., online, cit. 2013-01-31): „o zastoupení žen v řídicích orgánech společností až na 15,8% oproti 13,7% v lednu 2012. Zvýšení podílu žen v řídicích orgánech bylo zaznamenáno ve všech zemích EU

kromě tří (Bulharsko, Polsko a Irsko), v ČR o zhruba 1% na přibližně 16%. Ve srovnání s říjnem 2011 představuje nový údaj zvýšení o 2,2 procentního bodu a jde o dosud největší meziroční změnu. K tomuto skoku došlo poté, co Evropská komise přijala v roce 2011 návrh na zavedení čtyřicetiprocentní kvóty pro zastoupení žen ve vedení podniků na základě profesních předpokladů. Svůj dopad měly údajně také diskuze v EU o potřebě zavést právní předpisy, které by upravily počet žen v řídicích orgánech. Zajistit to má směrnice předložená eurokomisařkou pro spravedlnost Viviane Redingovou, jejíž návrh Evropská komise přijala v roce 2012. “

Tento projekt potvrdil, že legislativní tlak funguje. Podniky konečně začínají chápat, že chtějí-li si při stárnoucí populaci zachovat konkurenceschopnost, nemohou přehlížet potenciál, který ženy představují. Tahounem změn jsou i nadále země, které kvóty stanovily právním předpisem (Belgie, Francie, Itálie). Francie kvóty stanovila zákonem v roce 2011 (40% do roku 2017) a stala se první zemí EU, která má v nejvyšších orgánech všech největších společností kotovaných na burze více než jednu ženu. Oproti tomu jedinou zemí, kde došlo k výraznému poklesu (o 4 procentní body), je Bulharsko, zatímco v Polsku a Irsku nedošlo, pokud jde o zastoupení žen ve správních radách, k žádným změnám.

V určitém ohledu kvóty částečně selhávají, neboť jejich odpůrci uvádějí, že pokud máme stanovené rovné příležitosti, nepotřebujeme nikoho pozitivně diskriminovat. Kvóty jsou odpůrci odmítány jako opatření, které přináší pouze problémy a nevýhody a jsou chápány jako nástroj zvýhodňující méně schopné na úkor schopných.

Na základě novely zákona o zaměstnanosti (Sbírka zákonů, online, 1999), která řeší diskriminační přístup ze strany zaměstnavatelů, se situace žen na trhu práce mírně zlepšila. Jedná se o diskriminaci například při vypisování výběrových řízení na určité pozice, které jsou již ze svého zadání určeny pouze jednomu pohlaví, určité věkové skupině apod.. Skrytá forma této diskriminace stále přetrvává. Můžeme ji nalézt v inzerátech, ve kterých zaměstnavatel přímo vypisuje své požadavky na inzerovanou pozici, např. vysoké pracovní nasazení, časová flexibilita, práce v mladém kolektivu atd. toto jsou kritéria, jimž žena s malými dětmi či starší žena absolutně nemůže vyhovět.

4.4 Diversity management

Je pokládán v současné době za jediný přístup v teorii řízení, který se snaží řešit rovnost příležitostí pro muže i ženy a rovnost šancí pro menšiny koncepčně.

Základním stavebním kamenem tohoto směru je posuzování a srovnávání jedince bez ohledu na pohlaví, důrazu na věk, rasovou příslušnost, náboženství, jazyk či národnost pracovníků. Podstatným směrem je ovšem právě vědomé rozhodnutí společnosti zavést diversity management. Toto může společnost jediné obohatit, jelikož rozdílné schopnosti, dovednosti, názory, znalosti, vědomosti a přístupy pomohou upevnit pozici zaměstnavatele na trhu práce a zlepšit jeho konkurenceschopnost. Opravdu ne nemalým ziskem je získání pověsti dobrého zaměstnavatele, který podporuje své zaměstnance v cestě za společným cílem společnosti.

Dle agentury HR news (Forbes.com, online, cit. 2012-11-14) například: „roste počet žen na vedoucích pozicích společnosti Unilever, výrobce spotřebního zboží, vzrostl z 23% v roce 2007 na 28% v roce 2011. Interní průzkum názorů manažerů na firmu s názvem Pulse, který se opakuje každý rok, naposledy ukázal, že počet manažerů podporujících firemní program diversity stoupl o 4% na 83%. Ženy nyní zastávají 30% pozic nevýkonných ředitelů a pouze jednu funkci výkonné ředitelky. Ovšem do roku 2015 chce tato společnost na postech seniorních manažerů 55% žen. Vychází totiž z toho, že ženy nakupují nejvíce spotřebního zboží a budou tedy tvořit většinu jejich pracovní síly. Dnes ženy představují více než 75% všech zákazníků této společnosti z celého světa, 50 % jejího talentového poolu a 50% absolventů, které společnost přijímá.“

Na druhou stranu, jak uvádí Králíková (2005, s. 18): „diversity management může implikovat problém, že od žen budeme očekávat vyšší pracovní výkon, nadhodnotu, přínos diversity do pracovního prostředí. Tím vzniká další typ nerovností. Protože pokud něco více neočekáváme i od mužů a muži budou určitým standardem výkonu, budou ženy muset být zase lepší než muži.“

Společnost, která přijme diversity management za součást své strategie, musí neustále o tento směr pečovat a usilovat, ale zároveň by jej neměla vymáhat přílišnou silou. Ideální stav je třeba řádně vybalancovat a udržovat. Je to proces, který se vytváří slovem a skutky a zaměstnanci by měli dosáhnout pocitu, že za nimi jejich zaměstnavatel stojí a stará se o ně. Tohoto stavu lze dosáhnout i speciálními programy zaměřenými na pracovní a soukromý život zaměstnanců. Dalším stupněm v uplatňování diversity managementu je spolupráce s organizacemi, kde je také zaveden diversity management, poskytování informací a rad zaměstnancům či průzkumy v rámci společnosti zaměřené na vnímání pracovního prostředí a kolektivu zaměstnanci.

5 VZTAH ŽENY KE VZDĚLÁNÍ A RODINĚ

Obecně je známo, že přestože ženy zaujímají stejně významné místo ve společnosti jako muži, je jim přisuzován odlišný sociální status. Ženy obsazují hlavně pozice v oblastech nižších a středních vrstev, muži se většinou prosazují do pozic s nejvyšším sociálním statutem. Společenská pozice žen je neporovnatelná s mužskou, protože ženy musí rozložit své síly mezi práci samotnou a rodinu, zatímco muži se v životě většinou orientují výhradně na svou kariéru. V současné době však žen orientujících se na kariéru přibývá, ale i tak v dnešní době se dá hovořit pouze u úspěšných jednotlivých ženách, než o úspěšné skupině žen, a to jak z hlediska vzdělání, tak z hlediska profesního. Tato úspěšná skupina žen obvykle obětuje mateřství kariéře.

Velmi zajímavá studie z roku 2005 na toto téma (Hašková, 2009, s. 89) uvádí: *„Zajímalo mne, nakolik pocítují bezdětné Češky ve věku 25 – 54 let rizika potencionálního mateřství pro své uplatnění na trhu práce. Ukázalo se, že zejména ženy s vyšším vzděláním – 36% bezdětných vysokošolaček a 31% bezdětných maturantek – vnímají založení rodiny z hlediska své výdělečné činnosti jako problematické. Poměrně často zastoupené, a to naopak zejména u žen s nižším vzděláním, byly také odpovědi „nevím“ a „netýká se“. Většina z těch, které vybraly tyto odpovědi, byly ženy ekonomicky neaktivní. Bezdětní muži tak silný konflikt mezi svou výdělečnou činností a případným založením rodiny nepocítují a nebyla u nich prokázána ani statisticky signifikantní závislost konfliktu práce/rodina na jejich vzdělání.“* Na konci dochází autorka k závěru: *„S odkazem na výše uvedené studie je možné předpokládat nejen existenci vztahu mezi vystudovaným oborem a mírou bezdětnosti, ale také mezi typem placené práce, kterou ženy vykonávají, a mírou jejich bezdětnosti.“* Názor, že: *„Pokles porodnosti je nejvýznamnější důsledek psychosociálního stresu žen“* (Dvořák, Šolcová, 1998, s. 32), je v podstatě také potvrzením stejné skutečnosti.

MSPV popisuje ve své zprávě (online, 2013, s. 33) o vzdělanostní situaci v České republice fakt, že trvale roste zastoupení žen na všech úrovních studia. Ze zprávy vyplývá, že v roce 2011 tvořily ženy 60,2% z celkového počtu studujících magisterských studijních programů a 40,6% z celkového počtu studujících doktorského studijního programu. Překvapivě se však během posledního desetiletí nijak nepromítl stále rostoucí a poměrně velký podíl vzdělaných žen do zastoupení žen ve výzkumu. Za pozornost stojí především vývoj v technických vědách, tedy v oblasti, kam plynou

nejvyšší finanční prostředky na výzkum a vývoj a kde také pracuje nejvíce výzkumníků v ČR. Zatímco podíl studentek magisterského studijního programu v technických vědách stoupl od roku 2001 do roku 2011 o 10,7 procentního bodu (na 31,8%) a podíl žen v doktorských studijních programech narostl o 4,1 procentního bodu (na 25,7%), zastoupení žen mezi výzkumníky v této oblasti naopak od roku 2001 kleslo o 3,7 procentního bodu (na 13,1%), toto je nejnižší hodnota ze všech vědních oblastí. Kromě podílu žen v lékařských vědách, kde je zastoupení žen mezi výzkumníky nejvyšší a dosahuje 50,2%, vývoj zastoupení žen v ostatních oborech buďto stagnuje, nebo klesá.

5.1 Skleněný strop, koučing a mentoring

Skleněný strop

Vzdělání a vzdělávání ženy v průběhu kariéry by mělo být její vstupenkou do vyšších pater managementu. Vzdělání je také základním předpokladem překonání skleněného stropu, kterým pomyslně označujeme vysoká patra managementu, kde jsou většinou zastoupeni v naší společnosti muži a kam žena těžko proniká.

Králíková (2005, s. 15) definuje skleněný strop takto: *„symbolizuje existenci neviditelných strukturálních překážek, jejichž existenci si žena nebo kdokoliv jiný začne uvědomovat a prožívat až při přímé snaze překročit určitou hranici na vyšší příčku kariéry. Jde o soubor bariér nejrůznějšího typu, z nichž nejdůležitější jsou: společenské, informační, tzv. bariéra odlišnosti, institucionální bariéry, segregace pracovního trhu, old-boys network, diskriminace na základě pohlaví, sexuální obtěžování, ale i antidiskriminační zákony. Společenské bariéry nejčastěji zahrnují příležitosti v přístupu ke vzdělání, zaměstnání, celou genderovou strukturu společnosti a zejména genderové stereotypy. Dále jsou to informační bariéry. Často nejsme ani informováni o tom, jaké je zastoupení žen a mužů na vedoucích a řídicích pozicích, což může vytvářet zdání bezproblémovosti.“*

Celoživotní vzdělávání je v dnešní době nutností a pokud žena chce dosáhnout úspěchu, musí se tomuto trendu přizpůsobit. Voleb má mnoho, od školení, seminářů, kurzů či jiných zvláštních tréninkových programů, jako například koučing či mentoring. Podstatou těchto je vypracování plánu rozvoje kariéry, co je potřeba pro žádaný směr vytvořit a jak toho dosáhnout. Přístup koučingu a mentoringu zaručuje zvážení všech individuálních zvláštností a rysů osobnosti a snahu o její maximální rozvoj podporou žádoucích vlastností jedince.

Koučing

Koučing (Jakubeczová M., online, 2013-12-10) není definován v první řadě jako poradenství, ani jako mentorování nebo kopírování jiných technik, ale je to způsob, díky kterému se rozvine osobní nebo pracovní potenciál. Je to proces založený na strukturované komunikaci zaměřené na poznávání sama sebe a zároveň je nástrojem procesu učení pomocí aktivního poslouchání a kladení cílených otázek, na které nacházíme řešení. Uplatňuje se jak v osobním, tak v profesním životě. Je to proces, kdy se při společných setkáních s koučem klient dopracuje k řešení v mezilidských a osobních vztazích. Koučing je zaměřen na individuální přístup k jednotlivci či skupině. Oproti konzultacím, kde konzultat radí klientovi jak dále postupovat, při koučingu kouč navádí na řešení, které si i v budoucnu bude moci klient vysvětlit sám, ale bez toho, aby kouč poskytl radu. Na začátku setkání se vytyčí cíl, kterého zpravidla klient na konci koučování dosáhne. Kouč je průvodcem při řešení problémů v určité životní sféře např. osobní a napomáhá získání zdravého sebevědomí, pocitu jistoty ve svých názorech a zbavení se pocitu neúspěchu. Klíčem k úspěchu je totiž inovace a využití skrytého potenciálu v nás.

Koučing vždy pracuje s tím, co má daný klient k dispozici, s jeho zkušenostmi, znalostmi, kompetencemi, potenciálem a hlavně s jeho přáním, touhami a sny. Kouč by neměl říkat klientům, co mají dělat, musí na to přijít sami. Během sezení se obrací klientova pozornost na budoucnost, na to, co chce a je pravidlem, že kouč neodvádí klienta z tématu, ale jde v rozhovoru tam, kam jde sám klient. V rámci sezení by měl kouč používat slovník klienta a zbytečně neoslňovat odbornými termíny.

Mentoring

Mentoring (Jihočeská asociace podnikatelek a manažerek, online, cit. 2013-02-13): *„je ideální metoda pro profesní rozvoj na základě příkladu a zkušeností úspěšné osobnosti. V mentoringu jde především o vytvoření vztahu mezi mentorkou a mentee, který představuje přínos pro obě zúčastněné strany. Mentee má jedinečnou šanci odpozorovat a převzít zkušenosti, kontakty, získat jasné představy o tom, jak zvládat řadu profesních a životních situací, otevírají se jí nové obzory. Mentorka je naopak obohacena o náměty a postřehy člověka, který přišel zvenčí a není zatížen firemními stereotypy. Mezi mentorkou a mentee jde o rovnocenný vztah, který je založen na vzájemné důvěře a je vymezen přesně stanovenými pravidly.“*

Vzhledem k tomu, že žen-mentorek, není v současné době dostatek, je přístupnost tohoto postupu problémem. Žena potřebuje navázat vztah s ženou-mentorkou, pakliže se jejím mentorem stane muž, může to vést ke snížení nebo úplnému zablokování vztahu mezi mentorem a ženou, která mentoring využívá.

Jedním z nejdůležitějších programů pro dnešní ženy se jeví gender mentoring, kdy dochází k aktivní výměně názorů s gender mentorkou s cílem nalezení cesty pro dosažení vytyčeného cíle. Gender mentorky poskytují mentee podporu a rady, týkající se profesního a osobního rozvoje, stávají se průvodkyněmi na cestě k nalezení skutečného potenciálu i způsobu jak jej využít. Gender mentoring je formou, která pomůže překonat ženám mnohé problémy spojené s určitým způsobem znevýhodňování a překážkami, které jim jsou občas kladeny při přístupu na trh práce. Mezi hlavní pilíře gender mentoringu patří podpora iniciativy, provázení a nasměrování k osobnímu rozvoji a zvyšování efektivity. Gender mentoring v sobě zahrnuje prvky koučování, zúčastněného rozhovoru a znalosti genderu, díky nimž je aktivně pracováno na odbourávání stereotypů, které tvoří hradbu mezi pracovním úspěchem, sladováním práce a rodiny, nalezením a doceněním sebe sama.

Koučing a mentoring ve své podstatě vedou ke vzdělávání a rozšiřování obzorů. Sebevzdělávání vede ke zvýšení možnosti uplatnění na trhu práce a tedy ke zvýšení vlastní tržní ceny. Ve výzkumu provedeném v rámci projektu „Pražské mediální a komunikační centrum – tvorba, ověřování a evaluace vzdělávacích programů a výzkumná činnost v oblasti dalšího vzdělávání“ byl koncem roku 2005 realizován výzkum „Nové technologie, celoživotní učení a dalšího vzdělávání“ (Hermesmedia.cz, online, 2013-12-10), který byl financován z rozpočtu Evropského sociálního fondu, státního rozpočtu ČR a z rozpočtu hlavního města Prahy. V rámci výzkumu bylo jednoznačně zjištěno, že vzdělávání je důležitá a trvalá součást života a životního stylu. Velmi zajímavé výsledky přineslo porovnání motivační struktury sebevzdělávání žen a mužů. Motivace ke vzdělávání je dle výzkumu zakotvena v nepragmatických důvodech a to jak v celé ČR, tak i v Praze. Největší rozdíl byl zaznamenán mezi muži a ženami v Praze. U mužů v Praze bylo nejčastějším důvodem ke vzdělávání uplatnění na trhu práce, u žen v Praze je tento důvod až na čtvrtém místě. Rozdílnost postojů obou pohlaví byla patrná již u studentů na vysokých školách. Ukázalo se, že ženy mají jiná motivační specifika než muži. Vyhodnocením výzkumu bylo zjištěno, že rozdíly v četnostech jednotlivých motivací mezi muži a ženami lze popsat jako větší instrumentálnost vzdělání pro muže a výraznější význam vzdělávání

jako cílové aktivity pro ženy. Výzkum přinesl také velmi zajímavé poznatky o významu vzdělávání pro jednotlivé životní fáze mužů a žen. V počátku pracovní životní fáze je kladen velký důraz na dosažené vzdělání, které určuje pozici ve společnosti. V další životní fázi vyplývají vědomostní nároky z profesních a finančních požadavků a od středního věku se jedná o udržení a rozvoj rozumových schopností, o potěšení z poznávání, které nám vzdělávání poskytuje.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUM

6.1 Vymezení výzkumného cíle a postup

Cílem výzkumu bylo zjistit míru zatížení dnešní pracující ženy – zatížení jak v rámci rodiny, tak v jejím pracovním životě a také poukázat na nutnost volby pomoci ze strany rodiny či využitím placené služby k hladkému běhu domácnosti, získání času pro ženu samotnou a na její práci a kariéru. Zároveň přihlídnout k celkové spokojenosti pracujících manažerek a to jak v oblasti pracovního života, tak v oblasti života soukromého a rodinného.

Autorka této práce chtěla porovnat svoje hypotézy s výsledkem výzkumu explorativní metodou formou dotazníku s otázkami zaměřenými na jednotlivé výše zmíněné oblasti.

Teoretickým východiskem výzkumu byla odborná literatura a zdroje.

Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvořil 178 osob, všechno ženy pracující na různých pozicích ve středním a vyšším managementu firem. V popisu dotazníku bylo uvedeno, že dotazník je určen pouze pro manažerky.

Výzkumná metodika

Technikou sběru dat byla explorativní metoda - dotazník, který je vhodný díky své finanční nenáročnosti a zajištění anonymity odpovědí. Odkaz na dotazník umístěný na webových stránkách autorka této práce rozesílala e-mailem, pomocí aplikace Skype a také zveřejnila odkaz na sociální síti facebook.com, kde byl postoupen do diskuzních skupin pracujících matek, kterých je autorka této práce členkou.

Veřejná adresa výsledků výzkumu je <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/sladovani-soukromeho-a-profe/>.

Dotazník se skládal z devatenácti otázek, na většinu z nich respondentky odpovídaly zaškrtnutím odpovědi „ano“ nebo „ne“. Dvě otázky byly označeny jako nepovinné a týkaly se partnerů či manželů respondentek, jelikož ne všechny zaměstnané manažerky partnera či manžela mají.

V úvodu dotazníku byly kladeny otázky na věk, rodinný stav a vzdělání. Na tyto otázky ženy odpovídaly zaškrtnutím příslušné kolonky dotazníku, ve kterých bylo uvedeno rozdělení do jednotlivých skupin.

U věku a rodinného stavu byly uvedeny tři volby. U vzdělání, vzhledem k zaměření práce na manažerky, bylo možné zvolit kolonku s odpovědí středoškolské či vysokoškolské. Zpracování všech odpovědí bylo provedeno formou procentuálního podílu záporných a kladných odpovědí z celkového počtu odpovědí na jednotlivé otázky.

Časová organizace výzkumu

Sběr dat probíhal pomocí aplikace vyplnto.cz v době od 8. do 15. října 2013.

6.2 Otázky a hypotézy

Jsou manažerky, které dělí svůj čas na rodinu a práci, pod tlakem statusu „dokonalá matka“? Stíhají všechny aktivity, které jsou jim neustále prezentovány médii a společnostmi, jako absolutně nezbytné pro zdravý a klidný vývoj jejich dětí? Není jejich „neschopnost“ stihnout jak práci tak rodinu, trestána pocitem, že jsou špatné matky? Je možné stihnout péči o rodinu, sebe a svoji kariéru najednou bez pomoci? Jaká by tato pomoc mohla být?

Hypotéza č.1: Přibližně polovina žen pociťuje tlak na to, aby plnila status „dokonalá matka“ a uvítalo by pomoc se zvládáním péče o rodinu v rámci rozvoje vlastní kariéry a pocitu uspokojení, který jim úspěšnost v práci přináší.

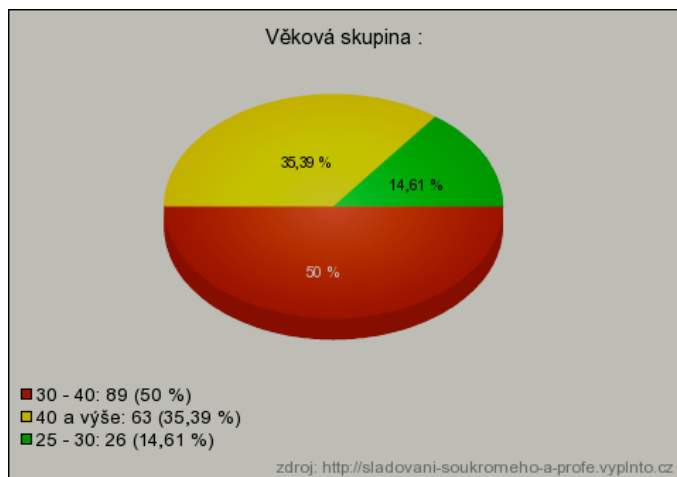
Co zaručí ženě, že se plynně zapojí do pracovního procesu i po ukončení mateřské dovolené? Je nutné se systematicky vzdělávat a získávat nové poznatky a zkušenosti? Je pro ženu nezbytné se vzdělávat na základě vlastního přání a z vlastní vůle nebo na základě nařízení zaměstnavatele? Co je pro ni přínosnější?

Hypotéza č. 2: Postupné a systematické vzdělávání je absolutní nezbytností k využití předpokladů pracujících žen. Toto vzdělávání by mělo být ženou chápáno jako radost z nových poznatků a získání širších rozhledů.

6.3 Výsledky výzkumu

Respondentkami výzkumu byly ženy středního a vyššího managementu ve věku 30 až 40 let 50%, 40 let a výše 35,39%, 25 až 30 let 14,61%.

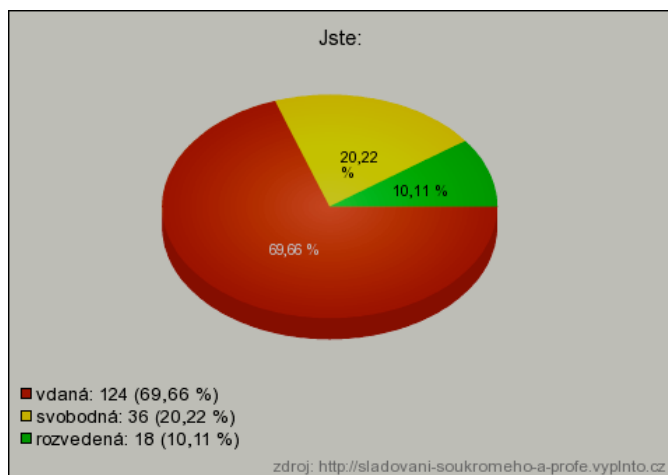
Graf 1: Věková skupina respondentek



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Respondentky byly z 69,66% vdané, 20,22% žen svobodných a rozvedených žen bylo 10,11%.

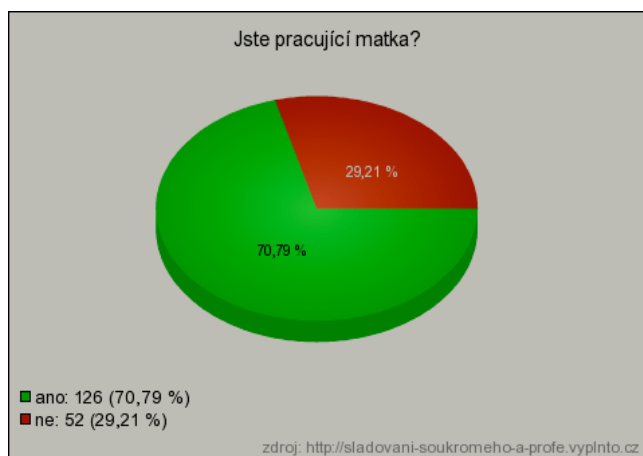
Graf 2: Rodinný stav respondentek



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Žen s dětmi se účastnilo výzkumu 70,79% a žen bez dětí 29,21%.

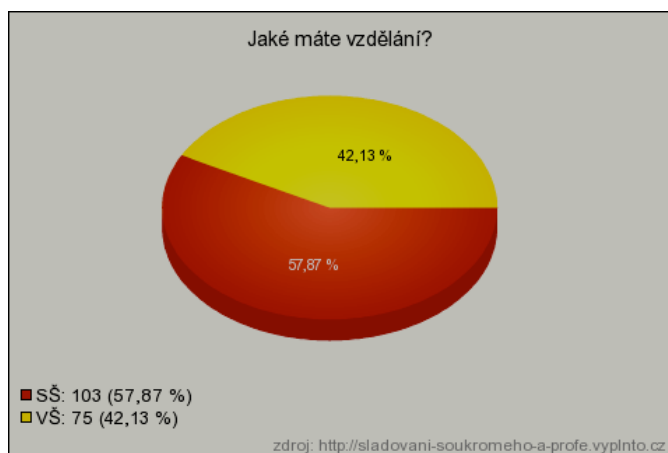
Graf 3: Podíl žen bezdětných a s dětmi



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Respondentky výzkumu měly středoškolské vzdělání z 57,87% a vysokoškolské vzdělání mělo 42,13% respondentek.

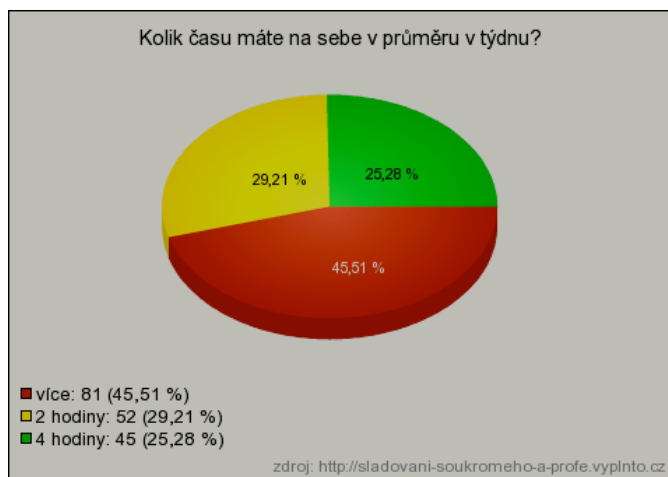
Graf 4: Dosažené vzdělání repondentek



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Výzkumem bylo zjištěno, že 4 hodiny v týdnu má na sebe 25,26% respondentek, více než 2 hodiny v týdnu má na sebe 29,21% respondentek a více než 4 hodiny týdně 45,51% respondentek.

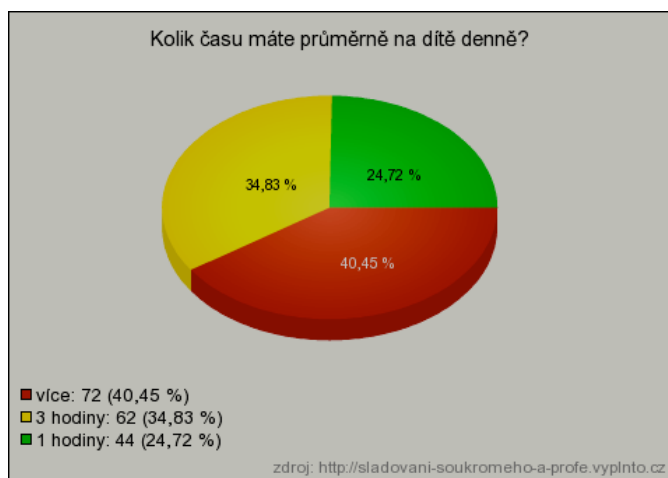
Graf 5: Počet hodin v týdnu, které mají respondentky jen pro sebe



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Výzkumem bylo zjištěno, že více než 3 hodiny denně má na dítě 40,45% respondentek, 3 hodiny má na dítě 34,83% respondentek a jednu hodinu denně 24,72% respondentek.

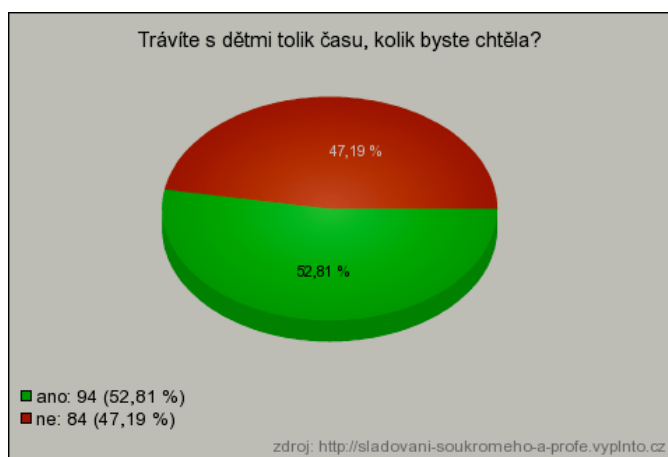
Graf 6: Počet hodin na dítě za den



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Výzkum ukázal, že ženy tráví s dětmi v podstatě tolik času, kolik si přejí a to v 52,81% a záporně odpovědělo 47,19% respondentek.

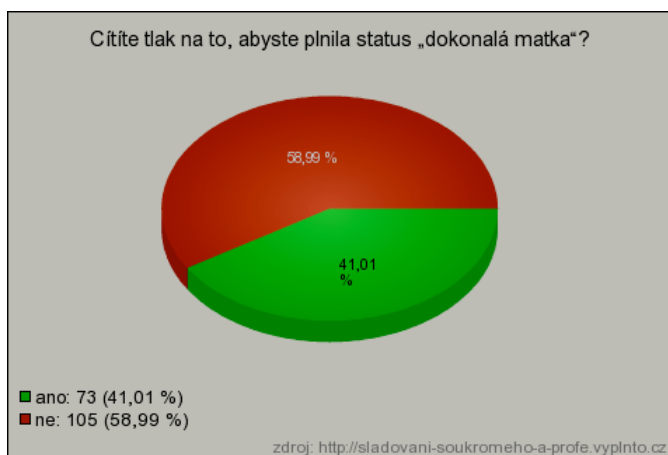
Graf 7: Dostatečnost času tráveného s dětmi



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Na otázku, zda tyto ženy pociťují tlak na to, aby plnily status „dokonalá matka“, odpovědělo kladně 41,01% a záporně 58,99%.

Graf 8: Tlak na plnění statusu „dokonalá matka“



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Výzkum ukázal, že pouze 29,21% respondentek pociťovalo podvědomý tlak k brzkému návratu do práce po mateřské a 70,79% žen tento tlak nepocítilo.

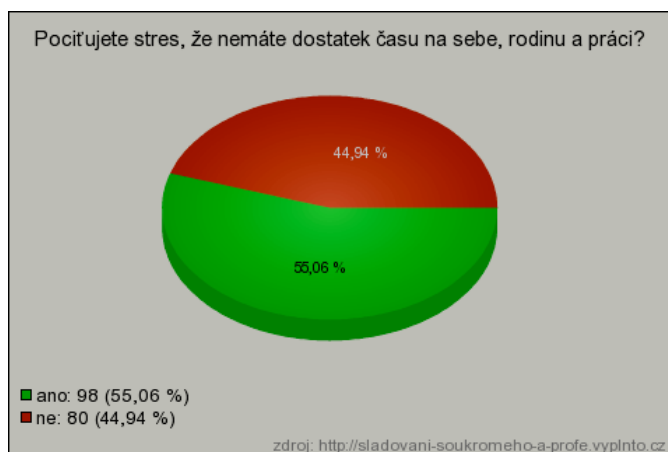
Graf 9: Tlak na brzký návrat do práce po mateřské dovolené



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Respondentky z 55,06% uvedly, že pociťují stres z nedostatku času na sebe, rodinu a práci. Tento stres nezaznamenává 44,94% žen.

Graf 10: Stres z nedostatku času na sebe, rodinu a práci



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Osamělost označilo jako součást svého života 29,21% žen, 70,79% žen tento pocit neuvádí.

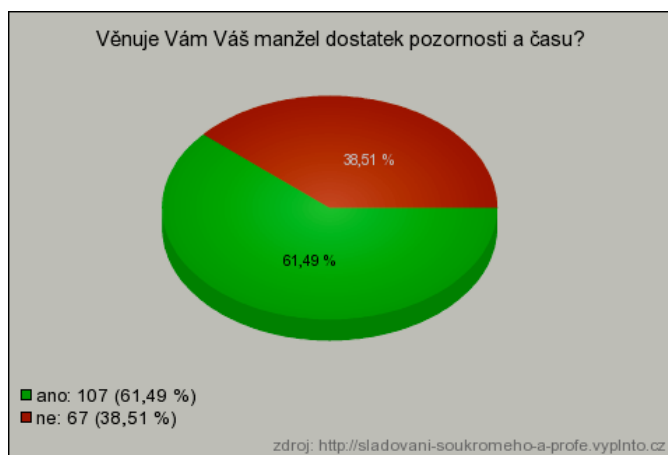
Graf 11: Pociť osamělosti



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Výzkumem bylo zjištěno, že 61,49% dotázaných žen pociťuje, že jim manžel věnuje dostatek času a pozornosti. Opačný názor zastává 38,51% žen.

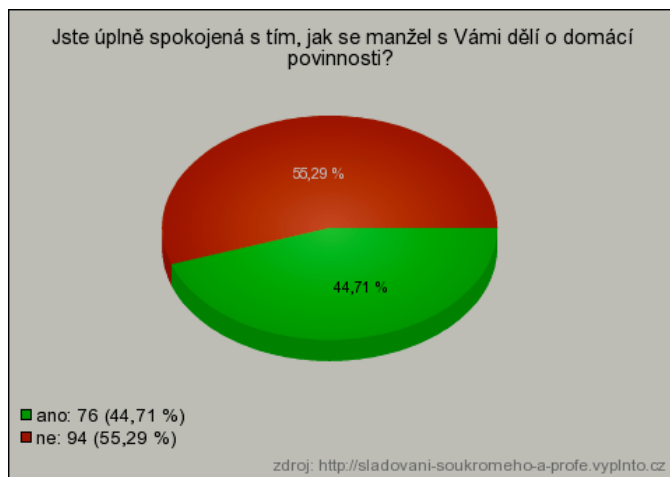
Graf 12: Dostatečnost pozornosti od manžela



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Z dotazovaných žen bylo 44,71% žen spokojeno s tím, jak se manžel s nimi dělí o domácí povinnosti. Nespokojeno s pomocí manžela bylo 55,29% žen.

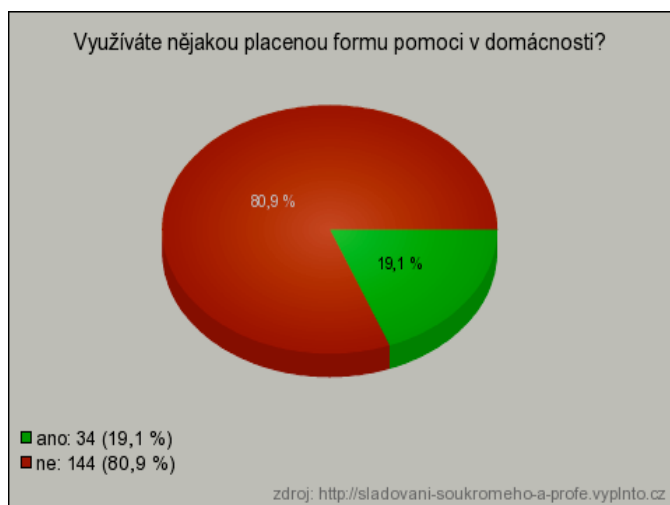
Graf 13: Spokojenost s dělbou domácích povinností



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Na otázku, zda využívají nějakou placenou formu pomoci v domácnosti, odpovědělo kladně 19,1% žen a tuto službu nevyužívá 80,9% žen.

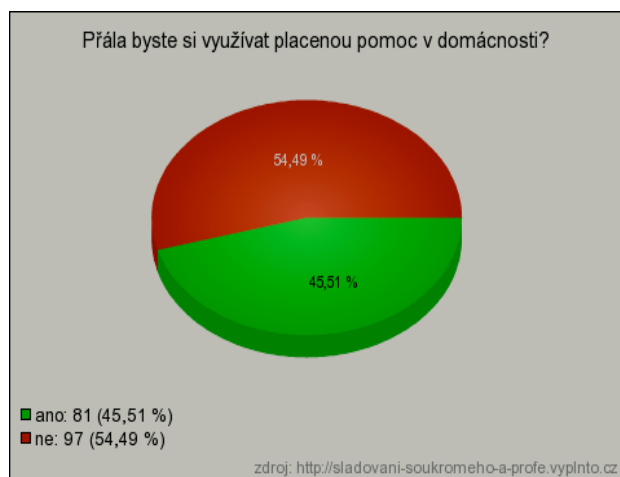
Graf 14: Využití placené formy pomoci v domácnosti



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Mít možnost využívat placenou formu pomoci v domácnosti by si přálo 45,51% žen a tuto formu pomoci nechce 54,49% žen.

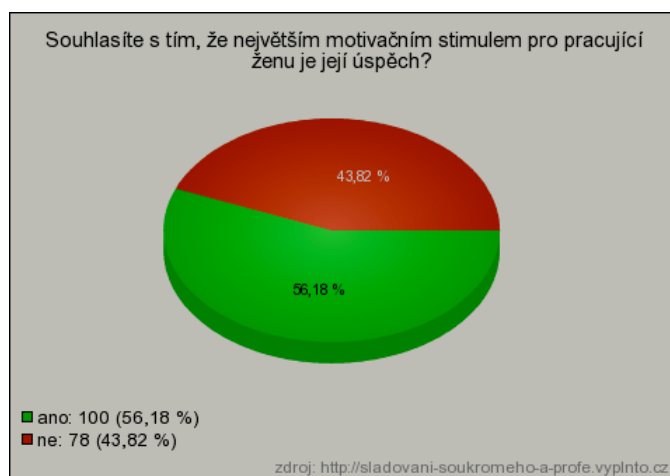
Graf 15: Touha žen po placené pomoci v domácnosti



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

To, že největším motivačním stimulem pro pracující ženy je jejich úspěch, považuje za pravdivé 56,18% žen a za nepravdivé 43,82% dotázaných žen.

Graf 16: Úspěch jako motivační stimul



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Diskriminaci v souvislosti s mateřstvím pocítilo na pracovišti 29,21% dotázaných, s diskriminací se nesetkalo 70,79% žen.

Graf 17: Diskriminace na pracovišti v souvislosti s mateřstvím



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Názor, že postupné systematické vzdělávání je nutné k využití předpokladů zastávalo ve výzkumu 78,09% žen, proti tomuto vyjádřilo nesouhlas 21,91% žen.

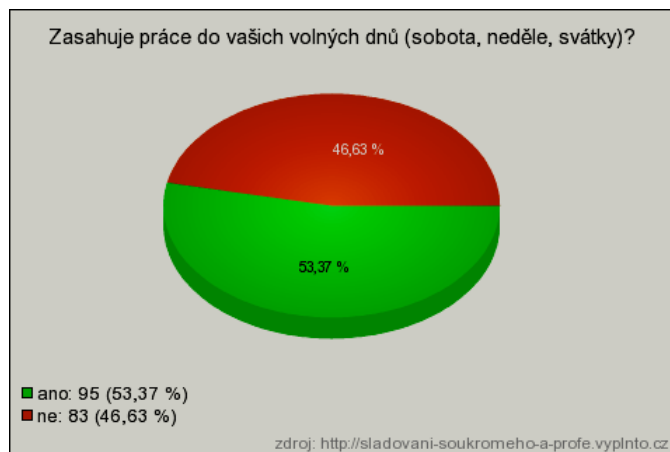
Graf 18: Systematické vzdělávání žen



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

Na otázku, zda práce zasahuje do pracovně volných dnů, odpovědělo kladně 53,37% dotázaných, práce nezasahuje do volných dnů u 46,63% dotázaných žen.

Graf 19: Zasahování pracovních povinností do dnů volna



Zdroj: vlastní, elektronicky zpracováno

6.4 Interpretace a diskuze výsledků

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že pracující žena má na sebe v průměru více než čtyři hodiny v týdnu. Tento výsledek považuje autorka této práce za pozitivní a jako znak toho, že pracující ženy si dokáží najít čas na odpočinek a dočerpání sil v zájmu zachování dobré psychické i fyzické kondice viz podkapitola 4.1 Zdraví zaměstnaných žen. Avšak i tak 55,06% žen pociťuje stres, že nemá dostatek času na sebe, rodinu a práci. Tento údaj je bohužel negativní pro pracující ženy, jelikož stres je spouštěčem mnoha nemocí a je nutno se mu bránit. Problém stresu a boje s ním je podrobně rozpracován v teoretické části této práce 4.1 Zdraví zaměstnaných žen. Také až třetina zaměstnaných žen se cítí osamělá. Osamělost uvádí v dotazníku 29,21% žen. I když je toto číslo zdánlivě nízké, považuje ho autorka této práce za vysoké. Osamělost je jedním z mnoha spouštěčů zdravotních potíží viz 4.1 Zdraví zaměstnaných žen. Dle výsledků výzkumu je pouze polovina žen je spokojena s tím, kolik jim partner či manžel věnuje času a pozornosti. Spokojenost v tomto směru vyjádřilo 61,49% dotázaných. Toto číslo považuje autorka této práce za velmi pozitivní vzhledem k rozvodovosti párů v dnešní době. Zároveň je toto číslo odpovídající výsledku odpovědí na otázku, zda se ženy cítí osamělé.

Další zjištění, že žena má na své dítě tři a více hodin, je pro autorku této práce překvapující a neočekávaný vzhledem k tomu, kolik času tráví manažerky prací.

Pravděpodobně se nejedná pouze o čistý čas věnovaný dětem, ale zahrnuje i aktivity spojené s chodem rodiny, do kterých jsou děti zapojovány (společné nákupy, úklid). Současně však byla výzkumem zjištěno, že pracovně vytížená matka netráví s dětmi tolik času, kolik by chtěla. Pouze 52,81% dotazovaných uvádí, že tráví s dětmi tolik času, kolik chtějí. Relativní ovšem zůstává, kolik času považuje každá matka za dostatečný. Podstatným zjištěním je i fakt, že jen malá skupina žen pocítila na pracovišti diskriminaci v souvislosti s mateřstvím. Tuto diskriminaci pocítilo pouze 29,01% žen. Tento údaj je pro autorku této práce překvapivý. Výsledek byl očekáván daleko vyšší viz kapitola 4 Vstřícnost zaměstnavatelů k pracujícím matkám. Dokonce 46,83% respondentek uvádí, že nemá zkušenosti se zasahováním práce do jejich pracovního volna. Výsledek této otázky výzkumu považuje autorka této práce za překvapivý vzhledem k pracovnímu tempu manažerek.

Hypotéza č. 1, že většina žen pocítuje tlak na to, aby plnila status „dokonalá matka“, se zcela nepotvrdila, avšak tento tlak zaznamenává 41,01% matek. Tento výsledek výzkumu považuje autorka této práce za překvapivý a očekávala daleko větší podíl žen, které tento tlak pocítují. V oblasti pomoci v domácnosti je spokojeno celých 44,71% respondentek. Tento údaj je i vzhledem k tomu, že se jedná o necelou polovinu, dle názoru autorky této práce, pozitivní a svědčí o postupné změně přístupu mužů k dělbě domácích prací. Další formu pomoci v domácnosti, placenou službu, využívá pouze malá skupina žen. Kladně na tuto otázku odpovědělo 19,1% dotázaných. Tento výsledek je vzhledem k zvyklostem v naší zemi odpovídající viz podkapitola 3.1 Pracovní motivace manažerek a matek. Zároveň bylo zjištěno, že zhruba polovina žen by si přála využívat placenou formu pomoci v domácnosti. Tuto službu by rádo využívalo 45,51% žen. Bohužel dosažitelnost těchto služeb je značně limitována ekonomickou situací rodin vzhledem k finanční náročnosti těchto služeb viz podkapitola 3.1 Pracovní motivace manažerek a matek.

Hypotéza č. 2, že postupné a systematické vzdělávání je absolutní nezbytností k využití předpokladů pracujících ženy, potvrdilo jako správnou 78,09% respondentek. Tato problematika je rozepsána v kapitole 5 Vztah ženy ke vzdělání a rodině. Bylo také zjištěno, že necelá třetina žen byla podvědomě nucena k brzkému návratu do práce po mateřské, aby se cítila poplatná společnosti. Tento tlak pocítovalo 29,21% žen. Tento údaj bohužel nelze považovat za pozitivní ukazatel. V dnešní době je sice nutné neztratit kontakt se zaměstnavatelem a neustále na sobě pracovat, ale je otázkou, zda

tento tlak je přínosem pro dítě a matku. Výsledek výzkumu také potvrdil, že pracovní úspěch a rostoucí kariéra ženy jsou největším motivačním stimulem pro pracující ženu. S tímto faktem souhlasí 56,18% respondentek. Neustálé vzdělávání je tedy klíčem k úspěchu viz kapitola 5 Vztah ženy ke vzdělání a rodině.

6.5 Závěry výzkumu

Výzkumu se zúčastnilo 178 žen, majoritní skupina ve věku 30-40 let, 42,13% účastnic výzkumu má vysokoškolské vzdělání. 45,51% dotázaných uvádí, že má na sebe více než čtyři hodiny týdně a 75,28% žen se dítětem přímo věnuje tři a více hodin denně. Bohužel, 47,19% z dotázaných žen netráví s dětmi tolik času, kolik by chtěly a 41,01% dotázaných žen se cítí pod tlakem statusu „dokonalá matka“. Na tento fakt navazuje i zjištění, že 55,06% dotázaných pociťuje stres z nedostatku času na sebe, rodinu a práci a 29,21% žen se cítí osamělých. Paradoxně pouze 61,49% pociťuje dostatek pozornosti a času ze strany manžela či partnera. Zároveň 55,29% žen není spokojených s tím, jak se s nimi partner či manžel dělí o domácí povinnosti. Překvapivým zjištěním je, že 70,79% dotázaných žen nebylo žádným způsobem nuceno k návratu do práce po ukončení rodičovské dovolené a pouze 29,21% pocítilo na pracovišti diskriminaci v souvislosti s mateřstvím. Výzkumem se také potvrdilo, že největším motivačním stimulem pro pracující ženu je její úspěch, toto prohlásilo 56,18% dotázaných. Na toto také poukazuje to, že 78,09% žen si myslí, že je nutné se systematicky vzdělávat, aby využily své předpoklady. V souladu s trendem vysokého pracovního nasazení je také údaj, že 53,37% žen pociťuje, že jejich práce zasahuje i do jejich volných dnů.

Po zhodnocení výsledků internetového výzkumu došla autorka této práce k názoru, že se dnešní zaměstnané ženy mohou cítit pod tlakem statusu „dokonalá matka“ a pociťovat i nedostatek času na sebe, partnera a děti. Bohužel špatná ekonomická situace většiny rodin nedovoluje komfort využití placených služeb v domácnosti a tak hlavní podíl péče o domácnost a děti padá opět na ženy. Ke zlepšení situace dochází pomalu, ale jistě. Autorka této práce věří, že trend, který je běžný například v USA, finančně dostupné placené pomoci v domácnosti, si najde u nás svoje místo a zaměstnané matky tak budou mít více času na sebe, práci i rodinu. Jako potvrzení výše uvedeného odkazuje autorka této práce na srovnání využití a touhy po využití placené pomoci v domácnosti. Z tohoto srovnání vyplývá, že ženy potřebují v dnešním náročném životním tempu pomoc s běžným chodem rodiny, pokud se chtějí věnovat i sobě a své kariéře. Tato problematika je také řešena

v teoretické části práce 3.1 Pracovní motivace manažerek a matek a 4.1 Zdraví zaměstnaných žen. Autorka této práce vidí jako východisko z této situace využití nejenom pomoci profesionální pomocnice v domácnosti a hospodyně, ale třeba i placenou pomoc důchodkyně či studentky.

Pozitivním zjištěním výzkumu je, že ženy si většinou dokáží zařídit dostatek času pro sebe, děti a rodinu a většinou také pociťují oporu ve svém manželovi či partnerovi, podporu jak citovou, tak podporu formou zajištění chodu domácnosti.

Hlavním závěrem výzkumu je, že ženy, matky, které pracují na manažerských pozicích, mají dle výsledků výzkumu i dostatek sil použít svých manažerských dovedností i v soukromém životě.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo shrnout a analyzovat postavení žen ve společnosti, zaměřit se na pracovní zátěž manažerek. Zhodnotit, jak je jejich soukromý život tímto zatížen a jak se obě tyto součásti jejich života prolínají a současně i vzájemně ovlivňují. Na základě těchto skutečností zamýšlela autorka této práce popsat náročnost životního tempa matek manažerek a úskalí v osobním a profesním životě s tím spojená. Autorka této práce se také snažila o popis konfliktů vyvstávajících z protínání životních rolí pracujících žen. Vše výše uvedené zjistit a ověřit v rámci výzkumu. Upřesnit, jak vnímají tyto ženy sebe samé a jak je vnímá jejich okolí. Autorka práce se domnívá, že práce se dotkla všech výše uvedených bodů za pomoci materiálů dostupných z tisku, knihoven, internetu a podkladů vydávaných Evropskou unií či MPSV. Zároveň ale autorka této práce došla k závěru, že celá problematika je velmi rozsáhlá a nemohla začlenit všechny informace týkající se problematiky žen na vedoucích pozicích. Práce byla koncipována do šesti větších celků. První z nich byl věnován seznámení s pracovními příležitostmi mužů a žen na současném trhu práce. Druhý celek byl zaměřen na pracovní seberealizaci žen bezdětných a s dětmi. Třetí celek se věnoval konfliktu ženských rolí a vstřícnost zaměstnavatelů k pracujícím matkám byla popsána v celku čtvrtém. Celek pátý se zaměřil na problematiku procesu vzdělávání pracujících žen. Cíle výzkumu, výsledky a jejich interpretace byly uvedeny v šestém celku.

Výsledky teoretické a praktické části práce lze shrnout do poznání, že jelikož firmy dnes musí čelit stále rychlejšímu vývoji, stále obtížnějším výzvám a společenským změnám, je možné, že i přizpůsobení se novým požadavkům pracovní trhu bude velice rychlé. Ovšem za předpokladu, že aktéři pracovního trhu dokáží tuto příležitost uchopit. Společnosti, které se nedokážou fenoménu tvrdě pracujících žen přizpůsobit, budou ochuzeny o využití jejich kompetencí, profesionalitu, ženský cit pro řešení situací a zkušenosti. Na důležitém postavení rodiny v životě člověka se shodnou muži i ženy, zatímco názory na praktické fungování rodiny, její materiální zabezpečení a rozhodování v důležitých a podstatných záležitostech zůstává spornou otázkou. Muži se přiklání k patriarchálnímu typu rodiny, zatímco ženy nejsou v tomto ohledu jednotné. Pokud si muž musí vybrat mezi prací a rodinou, častěji než žena dává přednost práci a společnost na tom neshledává nic pozoruhodného či špatného. Naopak žena, která se plně věnuje své profesi a realizuje se v ní, bývá okolím hodnocena negativně. Jiný pohled nám říká, že by si naše společnost měla vážit všech

matek, které se i přes předsudky společnosti vrací po mateřské nebo ještě dříve do práce a umí skloubit rodinný a pracovní život. Není to totiž jednoduché i kvůli předsudkům v české společnosti o „kariéristkách“. Česká společnost stále ještě není připravena na matky na časově náročných manažerských pozicích. Rozhodně můžeme říct, že mezi ženami nalezneme velmi dobré pracovnice a manažerky, schopné plnit náročné úkoly. Tyto ženy jsou schopny smazat rozdělení žen a mužů dle příslušnosti k pohlaví a uplatnit svoje manažerské a pracovní dovednosti. Přesto jsou však ženy na manažerských postech spíše výjimkou než pravidlem.

V praxi výše uvedené poznatky lze využít nejlépe v situaci, kdy zaměstnavatel rozšíří svůj pracovní kolektiv právě o manažerku a svým uvědomělým přístupem k problematice sladování soukromého a pracovního života manažerek, získá pracovníci, která k němu bude loajální a bude pracovat s radostí a plně rozvine svůj pracovní potenciál, což ve finále přináší zisk zaměstnavateli a pocit uplatnění ženě. Ženy jsou jiné než muži, chápou svět jiným způsobem, například při výčtu ženských pozitiv není bez zajímavosti existence tzv. předznamenání hlubší pravdivosti ženského hlasu. Ve vzpomínkách na základní pravdy hlásané v našem dětství našimi matkami jsou argumenty pronášené ženským hlasem shledávány jako pravdivější a přesvědčivější. Příslowecné je také umění ženského odhadu. Naším ženským předkům totiž nic jiného nezbyvalo. Aby přežili, museli umět odhadnout, kdo je kdo. U žen matek je tato schopnost ještě výraznější.

Autorka této práce si je vědoma, že práce je velmi úzce zaměřena na uvedené téma a problematika spojená se sladováním soukromého a profesního života žen, žen v pracovním kolektivu, žen matek a žen na manažerských postech je velmi obsáhlá. Celkově je to téma velmi zajímavé a vhodné pro další výzkum. V rámci svých kompetencí je tato problematika pod drobnohledem Evropské unie i našeho státu.

Autorka této práce se plně ztotožňuje s mottem knihy Dvořáka a Šolcové *Vademecum moderní manažerky* (1998): „*Nejde o to, co má žena dělat v této společnosti, nýbrž jde o to, co s touto společností musíme udělat my všichni!*“ Autorka práce se na základě zjištěných skutečností domnívá, že je nutné separovat přístup k ženám a přístup k mužům z pracovního hlediska, ale ne za cenu zbytečného zvýhodňování a přílišných ústupků. Jak ovšem vyvážit správnou míru, to je otázka, na kterou se těžko hledá odpověď a rozhodně stojí za hlubší bádání a poznávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BOWNOVÁ, G. a C. BRADYOVÁ. *Chcete být manažerkou?*. 1. vyd. Most: Motto, 1995. ISBN 80-85872-22-6.

DUDOVÁ, R., A. HAŠKOVÁ a A. KŘÍŽOVÁ a H. MAŘÍKOVÁ a Z. UHDE. *Práce a péče – Proměny rodičovské v České republice a kontext rodinné politiky EU*. 1. vyd. Slon, 2012. ISBN 978-80-86429-94-6.

DVOŘÁK, J. a I. ŠOLCOVÁ. *Vademecum moderní manažerky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-62-X.

GIDDENS, A. *Sociologie*. 1. vyd. Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4

HAŠKOVÁ, H. *Fenomén bezdětnosti*. 1. vyd. Praha, Slon, 2009. ISBN 978-80-7419-020-9.

HAŠKOVÁ, H., A. KŘÍŽOVÁ a M. LINKOVÁ. *Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989*. 1. vyd. Sociologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 80-7330-101-6.

KRÁLÍKOVÁ, A. *Ženy v řídicích pozicích*. 1. vyd. Gender Studies, 2005. ISBN 80-86520-13-7.

KŘÍŽOVÁ, A. *Pracovní dráhy žen v České republice*. 1. vyd. Slon, 2011. ISBN 978-80-7419-054-4.

MARKSOVÁ – TOMICOVÁ, M. *Rodina a práce – jak je sladit a nezbláznit se*. 1. vyd. Portál, 2012. ISBN 978-80-7367-615-5.

MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. ISBN 80-247-1217-2.

ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-7597-5.

ŠTIKAR, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Karolinum, 1996. ISBN 80-71840-91-0.

VODÁKOVÁ, A. a O. VODÁKOVÁ. *Rod ženský*. 1. vyd. Slon, 2003. ISBN 80-86429-18-0.

Seznam dalších použitých českých zdrojů

Evropa pro ženy. Lucembursko: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2010. ISBN 978-92-79-14024-2.

Evropa pro ženy. Lucembursko: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2009. ISBN 978-92-79-11452-6.

Rovnoprávnost v praxi: Klíčové názory 2004. Lucembursko: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2004. ISBN 92-894-7848-9.

Základní fakta a čísla o Evropě a Evropanech. Lucembursko: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2012. ISBN 978-92-79-27243-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KLEIN R., *Time management Secrets for Working Women: Getting organized to get the most out of each day*. Sourcebooks, Inc., 2005. ISBN 978-1402205927.

Seznam použitých internetových zdrojů

ASTD STAFF. *Women in Leadership: understanding the C-Suite Success Profile*. [online]. [cit. 2013-06-26]. Dostupné z: <http://www.astd.org/Publications/Blogs/Career-Development-Blog/2013/06/Women-in-Leadership>.

GENDER STUDIES. *Kdo jsme*. [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/gender-studies/kdo-jsme.shtml>

HOVORKOVÁ, K. *Nedůvěry mužských se nezaleknu, říká žena, která vyrábí vlaky*. [online]. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/rozhovor-s-ivetou-hradskou-reditelkou-bombardier-fs4-/podnikani.aspx?c=A130110_155118_podnikani_sov.

HERMESMEDIA.CZ. *Vzdělávání – důležitá a trvalá součást života a životního stylu*. [online]. [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.hermesmedia.cz/?q=node/606>.

BAUDUIN J. *Tradiční koncept rodičovské je passé*. [online]. [cit. 2012-12-14]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/rozhovory/tradicni-koncept-rodicovske-dovolene-je-passe-id-1631068>.

FORBES.COM. *Unilever chce do tří let 55 procent žen ve vedení*. [online]. [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/unilever-chce-do-tri-let-55-zen-ve-vedeni-id-1678348>.

JAKUBECZOVÁ M. *Čo je koučing*, [online]. [cit. 2013-12-10] Dostupné z: <http://www.podnikatelka.sk/produkty-sluzby/koucing/co-je-koucing>.

JIHOČESKÁ ASOCIACE PODNIKATELEK A MANAŽERŮ. *Co je mentoring?*. [online]. [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.mentoring.wib.cz/stranka.php?promenna=cojeto&lang=cs>.

KVAPIL K. *Podíl žen ve vedení firem pod tlakem stoupá*. [online]. [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/291777-podil-zen-ve-vedeni-firem-pod-tlakem-stoupa.html>.

KVAPIL K. *Podpora návratu matek do práce*. [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/296655-podpora-navratu-matek-do-prace.html>.

KVAPIL K. *Ženy ve vedení jsou v ČR vzácností*. [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/298525-zeny-ve-vedeni-jsou-v-cr-vzacnosti.html>.

MPSV. *Zpráva o rovnosti žen a mužů v roce 2012 v České republice*. [online]. [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/15492/zprav_rovnost_2012.pdf.

NOVINKY.CZ. a ČTK. *České firmy mají málo žen ve vedení*. [online]. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/312321-ceske-firmy-maji-malo-zen-ve-vedeni.html>.

NOVINKY.CZ. a ČTK. *Ženy berou o pětinu méně než muži, rozdíly v platech nemizí*. [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/293807-zeny-berou-o-petinu-mene-nez-muzi-rozdily-v-platech-nemizi.html>.

PERSONALISTA.COM. *Priorita pracující ženy: pevný a fungující partnerský vztah a dostatek finančních prostředků*. [online]. [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/priorita-pracujici-zeny-pevny-a-fungujici-partnersky-vztah-a-dostatek-financnich-prostredku.html>.

ZÁPOTOCKÁ M. *Profi žena – střední Čechy*, [online]. [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/tiskove-zpravy/profi-zena-stredni-cechy-id-1792149>.

Seznam ostatních zdrojů

SBÍRKA ZÁKONŮ ročník 1999. Předpis č. 167/1999 Sb., částka 57. ze dne 30.7.1999 Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb99167&cd=76&typ=r>.

VYPLNTO.CZ, osobní průzkum autorky této práce, [online]. [2013-10-15] Dostupné z: <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/sladovani-soukromeho-a-profe/>.

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Věková skupina respondentek	48
Graf 2: Rodinný stav respondentek	48
Graf 3: Podíl žen bezdětných a s dětmi	49
Graf 4: Dosažené vzdělání respondentek.....	49
Graf 5: Počet hodin v týdnu, které mají respondentky pro sebe	50
Graf 6: Počet hodin na dítě za den	50
Graf 7: Dostatečnost času tráveného s dětmi	51
Graf 8: Tlak na plnění statusu „dokonalá matka“	51
Graf 9: Tlak na brzký návrat do práce po mateřské dovolené	52
Graf 10: Stres z nedostatku času na sebe, rodinu a práci	52
Graf 11: Pocit osamělosti.....	53
Graf 12: Dostatečná pozornost od manžela	53
Graf 13: Spokojenost s dělbou domácích povinností.....	54
Graf 14: Využití placené formy pomoci v domácnosti.....	54
Graf 15: Touha žen po placené pomoci v domácnosti.....	55
Graf 16: Úspěch jako motivační stimul	55
Graf 17: Diskriminace na pracovišti v souvislosti s mateřstvím	56
Graf 18: Systematické vzdělávání žen.....	56
Graf 19: Zasahování pracovních povinností do dnů volna.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

1. Věková skupina.

25-30 ☐

30-40 ☐

40 a výše ☐
2. Jste

svobodná ☐

vdaná ☐

rozvedená ☐
3. Jste pracující matka? ano ☐ ne ☐
4. Jaké máte vzdělání? SŠ ☐ VŠ ☐
5. Kolik času máte na sebe v průměru v týdnu? 2 h ☐ 4h ☐ více ☐
6. Kolik času máte průměrně na dítě denně? 1h ☐ 3h ☐ více ☐
7. Trávíte s dětmi tolik času, kolik byste chtěla? ano ☐ ne ☐
8. Cítíte tlak na to, abyste plnila status „dokonalá matka“? ano ☐ ne ☐
9. Byla jste podvědomě nucena k brzkému návratu do práce po mateřské, abyste se cítila poplatná společnosti?

ano ☐ ne ☐
10. Pociťujete stres, že nemáte dostatek času na sebe, rodinu a práci? ano ☐ ne ☐
11. Cítíte se osamělá? ano ☐ ne ☐
12. Věnuje Vám Váš manžel dostatek pozornosti a času? (nepovinná otázka) ano ☐ ne ☐
13. Jste úplně spokojená s tím, jak se manžel s vámi dělí o domácí povinnosti? (nepovinná otázka) ano ☐ ne ☐
14. Využíváte nějakou placenou formu pomoci v domácnosti?

ano ☐ ne ☐
15. Přála byste si využívat placenou pomoc v domácnosti? ano ☐ ne ☐
16. Souhlasíte s tím, že největším motivačním stimulem pro pracující ženu je její úspěch? ano ☐ ne ☐
17. Pociťovala jste na pracovišti diskriminaci v souvislosti s mateřstvím? ano ☐ ne ☐
18. Myslíte si, že postupné systematické vzdělávání je nutné k tomu, abyste využila své předpoklady? ano ☐ ne ☐
19. Zasahuje práce do Vašich volných dnů (sobota, neděle, svátky)? ano ☐ ne ☐

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zuzana Hybšová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů Bc

Forma studia: kombinované

Název práce: Sladění soukromého a profesního života manažerek

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 16

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Vladka Fischerová - Katzerová