GENDER A ROVNOVÁHA MOCI

Podpora rovného přístupu
žen a mužů do řídicích pozic
v sociálním a konvenčním
podniku v České republice

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Autorský tým:
Lenka Formánková
Hana Maříková
Alena Křížková
Romana Volejníčková

Jazyková redakce: Alice Dudáková

ISBN - 978-80-7330-273-3

Copyright © Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., Praha 2015

Tato studie vznikla v rámci řešení projektu SEE GO – Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities, který podpořila Evropská komise v programu JUST/2013/PROG/GE-PROGRESS-Gender Equality, prioritě 2: Action promoting gender balance in economic decision-making positions, a Unit A.4.: Program management.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

OBSAH

Kapitola 1: Politický rámec genderové rovnosti v České republice 9
1. Kulturní, historická a společenská východiska genderové rovnosti 9
2. Institucionální zakotvení genderové rovnosti 11
3. Legislativa upravující genderovou rovnost 12
4. Podpora žen v rozhodovacích pozicích 14
5. Sociální podnikání v České republice 16
a. Definice 16
B. Legislativa 17
C. Základní údaje 18
Kapitola 2: Ženy v rozhodovacích pozicích: příležitosti a bariéry 19
1. Konvenční podnik 19
A. Popis podniku a zastoupení žen v jeho hierarchii 19
B. Ženy a vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu a platové ohodnocení 20
C. Ženy a možnosti povyšování 25
D. Závěr 29
2. Sociální podnik 31
A. Popis podniku a zastoupení žen v jeho hierarchii 31
B. Ženy a vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu a platové ohodnocení 33
C. Ženy a možnosti povyšováníÍ 38
D. Závěr 42
3. Porovnání situace v podnikatelském sektoru a sociálním podnikání 44
A. Srovnání zastoupení žen ve dvou typech podniků 44
B. Srovnání postavení žen při vzdělávání, hodnocení a odměňování ve dvou typech podniků 45
C. Srovnání příležitostí kariérního rozvoje žen ve dvou typech podniků 47
D. Srovnání překážek karierního rozvoje žen ve dvou typech podniků 47
Kapitola 3: Závěr 49
Literatura 52
Přílohy 57

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Poděkování:

Děkujeme dvěma organizacím, které nám umožnily sběr dat, stejně jako ženám a mužům v nich zaměstnaných, kteří si našli čas s námi sdílet svoje názory a zkušenosti. Bez nich by tato studie nemohla vzniknout.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

SHRNUTÍ

Ženy mají v rozhodovacích pozicích v České republice ve srovnání zemí Evropské unie (dále EU) velmi podprůměrné zastoupení. Mezi zákonodárci a zákonodárkyněmi je pouze 26 procent žen, na úrovni vyšších úředníků/úřednic a manažerů/manažerek jsou jich pouhá 3 procenta. Tento podíl se v průběhu času příliš nemění. Infrastruktura v České republice v oblasti genderové rovnosti je téměř výhradně omezena na centrální úroveň. V současné době neexistuje žádná politika, legislativa, akce nebo jiný typ opatření, které by vedly k tomu, aby bylo na úrovni hospodářského rozhodování dosaženo genderové rovnováhy. Ve svém současném stanovisku ke směrnici Evropské komise vláda České republiky odmítá jakékoliv kvantitativní cíle a považuje společenskou seberegulaci za jedinou přijatelnou formu podpory genderové rovnováhy v rozhodovacích orgánech společnosti.

Podobně jako nebyly do legislativy zavedeny genderové kvóty, neupravuje český právní řád ani oblast sociálního podnikání a sociální ekonomiky. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR definovalo v roce 2014 dva typy sociálních podniků: a) sociální podnik vytvářející ekonomický, sociální a místní prospěch, který má rovněž pozitivní vliv na životní prostředí; b) integrační sociální podniky, jejichž cílem je integrace znevýhodněných skupin na trh práce. Cíle musí býti stanoveny již v zakládací dokumentaci dané společnosti. Sociální podnikání je v České republice málo rozvinuté, k lednu 2015 byla na portálu českého sociálního podnikání zveřejněna data o 208 sociálních podnicích.

V roce 2014 jsme provedli dvě hloubková kvalitativní případová šetření v jednom konvenčním podniku a v jedné sociální firmě. Obě firmy byly malé, s méně než 65 pracujícími, působily ve feminizovaném odvětví zboží a služeb a obě měly ženy ve vedení. V obou podnicích jsme se dotazovali tří až čtyř manažerek a manažerů a šesti zaměstnankyň. Analýza se zaměřila na téma podpory žen v rozhodovacích pozicích, na genderovou diskriminaci, zvláště horizontální a vertikální segregaci a podmínky pro slaďování pracovního a soukromého života. Z výsledků vyplývá, že jak sociální, tak konvenční podnik přijímá a vítá ženy na vedoucích pozicích. Na rozdíl od konvenčního podniku neopakuje management sociálního podniku stereotyp o vzájemném nesouladu péče a kariéry. Přístup ke kvótám je horší v konvenčním podniku. Kvóty jsou považovány za něco nepřirozeného, změnu stavu, kterou nevítají ani ženy, ani muži. Mírná podpora kvótám byla vyjádřena v sociálním podniku. Za vhodnější cestu se považují neformální dohody a individuální úspěchy. Výsledky souhrnně poukázaly na nedostatek genderové citlivosti, opakování genderových stereotypů a chybějící interní politiku (formální postupy) na podporu žen ve vedoucích pozicích ve sledovaných firmách.

Závěrem lze říci, že nedůvěru k přímé podpoře žen na manažerských postech pomocí specifických opatření nacházíme nejen na oficiální úrovni na rozhodovacích pozicích (parlament, senát), ale také se odráží v postojích managementu a řadových zaměstnanců a zaměstnankyň z analyzovaných podniků. Lze předpokládat, že tato perspektiva zdůrazňující hlavně individuální odpovědnost spíše než institucionální nebo strukturální změnu, představuje v české společnosti převládající postoj k genderovým kvótám a dalším opatřením systematicky zlepšujících kariérní možnosti žen.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

KAPITOLA 1: POLITICKÝ RÁMEC GENDEROVÉ ROVNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE

1. KULTURNÍ, HISTORICKÁ A SPOLEČENSKÁ VÝCHODISKA GENDEROVÉ ROVNOSTI

K tomu, abychom porozuměli postavení žen na rozhodovacích pozicích v České republice, je důležité seznámit se s historickým, kulturním a sociálněpolitickým kontextem, který má kořeny v socialistické minulosti (v letech 1948–1989) a prochází přes období transformace k tržnímu kapitalismu (od roku 1989 a 90. let 20. století) až do současnosti. Trh práce se v centrálně plánovaném československém hospodářství (před rokem 1989) vyznačoval určitými specifiky: chybějící konkurence na trhu, plány pro vzdělávání budoucích zaměstnanců a zaměstnankyň, umisťování pracovníků a pracovnic, zvláštní platové tarify a výrazné vyrovnávání mezd, plná zaměstnanost a nízká produktivita práce. Kromě toho státní moc na pracovní sílu přísně dohlížela. Opatření týkající se volby povolání a fluktuace pracovní síly byla centralizovaná a podléhala plánovanému hospodářství. Důležité bylo také členství v komunistické straně. Proto triáda vzdělání – profese – příjem, která je v tržním hospodářství úzce provázaná, byla za socialismu téměř neaplikovatelná. V socialistickém Československu bylo zaměstnání pro občany povinné (práce byla právem a povinností zaručenými státem), a proto oficiálně neexistovala nezaměstnanost. Mezi lety 1962 až 1989 byl podle československého práva každý, kdo nepracoval, považován za příživníka[1] (parazitujícího na společnosti)[2] a mohl být odsouzen k trestu odnětí svobody až na tři roky; jedinou výjimkou byly matky, které se rozhodly pečovat o své děti a zůstaly v domácnosti i přesto, že mohly využít institucionální péče o děti a pracovat.

Socialistický stát uplatňoval silný ideologický nátlak na „emancipaci“ žen tím, že je zapojoval do placené práce. Zaměstnání bylo považováno za jedinou cestu k emancipaci žen. Vedlejším produktem této ideologie, která odmítala významné předpoklady pro emancipaci žen, např. genderovou rovnost v rodině, bylo, že ženy byly přetíženy povinnostmi plynoucími z práce na plný úvazek a péče o domácnost a rodinu.[3] Přesto se vysoký podíl žen na trhu práce stal součástí českého životního stylu.[4]

Celé období transformace po sametové revoluci v roce 1989 provázela snaha o hospodářskou změnu, která by zahájila fungování tržního hospodářství a zajistila jeho pokračování. K významným procesům, které ovlivnily transformaci trhu práce, patřily: restituce majetku a podnikání, privatizace a vstup zahraničního kapitálu, konfrontace pracovních norem a kultury se zahraničními standardy, rozvoj nezaměstnanosti a snížení průmyslové produkce (těžkého i lehkého průmyslu, např. textilního a potravinářského) a zemědělství. Obecný trend změn ve struktuře hospodářství lze charakterizovat

[1] Člověk žijící na úkor druhých.
[2] Trestní zákoník č. 140/1961 Sb., viz online zdroj.
[3] Kalinová, 2007.
[4] Ibid.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

růstem terciálního sektoru, rozvojem nových povolání a profesí, rekvalifikacemi milionů zaměstnanců a zaměstnankyň a strukturální mobilitou pracovní síly. V roce 1993 se Československo rozdělilo na dvě nezávislé země: Českou republiku a Slovenskou republiku. Obě země začaly v roce 1998 vyjednávat o vstupu do EU a v květnu 2004 se staly členskými státy EU.

Ve vývoji po roce 1989 byly hodnoty jako emancipace a rovnost obecně odmítány jako „dědictví komunistické politiky“. [5] V letech 1948–1989 byla emancipace žen propagována z nejvyšších politických pater, ale skutečná praxe (genderová nerovnost a nedostupnost služeb) kontrastovala s touto ideologií. Po roce 1989 se při odmítání komunismu označovalo úsilí na podporu genderové rovnosti jako dovoz západního feminismu nepřátelského k mužům. Z toho důvodu se genderová rovnost a jakékoliv strategie, které mají tento cíl, dosud považují za něco, co má buď kořeny v komunismu, nebo pochází „shora“ nebo odjinud (např. z EU), a proto je to „nepřirozené“, cizí a nepatřící do české společnosti.

Kvůli zvyšující se nezaměstnanosti na 3,4 procenta u mužů a 5,4 procent u žen v roce 1993[6] bylo v té době snížení počtu žen na trhu práce jedním z kroků, které Světová banka doporučila zemím východní Evropy, jež procházely transformací ekonomiky.[7] I přesto, že refamilizace české sociální politiky začala už před rokem 1989, během transformace posílila o ideologii „návratu k přirozeným ženským rolím“. Česká republika dosud patří k evropským zemím, kde přetrvává nejvíce genderově stereotypních přístupů týkajících se rozdělení rolí v rodině a názorů na důsledky, které má zaměstnání matky na děti a rodinu.[8]

Česká sociální politika byla a stále je silně genderově vyhraněná, což brání dosažení genderové rovnosti. Hlavními překážkami, které znesnadňují účast žen na trhu práce a ekonomickém rozhodování v ČR, jsou: dlouhá rodičovská dovolená (až do tří let věku dítěte) a nízká motivace pro otce se na ní podílet, diskriminace matek a genderové stereotypy; extrémně nízká a snižující se dostupnost státních zařízení péče o děti mladší šesti let; malá dostupnost flexibilních pracovních podmínek; neprůhledná pravidla pro podporu, nábor a výběr zaměstnanců a zaměstnankyň; tzv. skleněný strop a křížení nerovností (gender, třída, etnický původ, věk, sexuální orientace). [9] V důsledku toho je dopad na zaměstnanost v období rodičovství u žen v České republice dlouhodobě nejvyšší ve srovnání s 28 zeměmi EU (41 procent v roce 2000 a 35,7 procent v roce 2012) a nezaměstnanost žen se zvýšila na 10,6 procent ve srovnání se 7,3 procenty u mužů v roce 2000.[10] Poté nezaměstnanost trochu klesla, ale stále je výrazně vyšší u žen než u mužů.

Samostatná výdělečná činnost je v České republice poměrně častá – 12,2 procenta žen a 21,6 procent mužů a v důsledku hospodářské krize v poslední době roste u ohrožených skupin občanů, k nimž patří i ženy s malými dětmi. Vzhledem k nedostupnosti kvalitního zaměstnání, které by bylo

[5] Havelková, 2010.
[6] Eurostat, 2015, viz online zdroj.
[7] Víšek, 2006, viz online zdroj.
[8] Hašková, 2007.
[9] Křížková, Maříková, Dudová, Sloboda, 2009; Křížková, Formánková, Vohlídalová, 2014.
[10] Eurostat, 2015, viz online zdroj.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

možné skloubit s péčí o dítě, volí ženy podnikání, i když by jinak daly přednost zaměstnání. Na jedné straně pouze 9,5 procent žen a 2,9 procent mužů pracuje na částečný úvazek a tento nepoměr často znamená i podzaměstnanost mladších nebo naopak starších lidí. [11] Částečné úvazky na manažerských pozicích nejsou téměř vůbec nabízeny.[12] Na druhé straně jsou ženy s malými dětmi, které obtížně hledají stabilní práci na částečný úvazek a jsou často zaměstnány na dobu určitou (10,5 procent zaměstnaných žen ve srovnání se 7,4 procenty mužů) nebo na jiný typ nejisté pracovní smlouvy.[13]

Existenci genderové nerovnosti na českém trhu práce dokládají i setrvale velké nerovnosti v odměňování mužů a žen (21,5 procentních bodů v roce 2013). Ačkoliv ženy v počtu osob s vysokoškolským vzděláním převažují (61 procent v roce 2014), podíl žen na pozicích zákonodárců, vysokých úředníků a řídících pracovníků je pouze 26 procent. Tento poměr se od roku 1993, kdy činil 25 procent, příliš nezměnil.[14] Pouze 3,1 procent zaměstnaných žen pracuje na manažerských pozicích (ve srovnání s 6,7 procenty mužů) a tento podíl se snížil vzhledem k roku 1995, kdy činil 3,8 procent, a vzhledem k roku 2001, kdy činil 3,9 procent.[15] Nicméně podle databáze manažerů a manažerek velkých českých firem se podíl žen na těchto pozicích zvyšuje: z 22 procent v roce 2009 na 30 procent v roce 2014. Ženy jsou na 79 procentech manažerských pozic v oblasti lidských zdrojů, 44 procentech ve finanční sféře a 41 procentech v marketingu.[16]

2. INSTITUCIONÁLNÍ ZAKOTVENÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI

Pojetí rovnosti upravuje česká Listina základních práv a svobod, která je součástí Ústavy ČR. Strategie na podporu genderové rovnosti existuje pouze na centrální úrovni vlády a ministerstev. Oddělení rovných příležitostí žen a mužů, které koordinovalo politiku genderové rovnosti, existovalo do června 2014 v rámci Ministerstva práce a sociálních věcí. Nyní patří Oddělení rovnosti žen a mužů do sekce náměstka ministra pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu na Úřadu vlády. Na každém ministerstvu vznikla pozice referenta/ky, resp. specialisty/ky pro genderovou problematiku (tzv. gender focal point), kdy tato osoba zodpovídá za prosazování rovnosti žen a mužů v rámci daného ministerstva a za naplňování Národního plánu genderové rovnosti.

Činnost Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů (dále jen „Rada“) byla obnovena v únoru 2012. Předseda/předsedkyně Rady (nyní ministr pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu) je národním koordinátorem (či koordinátorkou) programu rovných příležitostí pro ženy a muže. Rada sdružuje čtyři výbory, které se zaměřují na: sladění pracovního, soukromého a rodinného života; institucionální

[11] Vohlídalová, Formánková, 2011.
[12] Formánková, Křížková, 2015.
[13] Eurostat, 2015, viz online zdroj.
[14] Český statistický úřad, 2013a.
[15] Eurostat, 2015, viz online zdroj.
[16] Databáze Manažeři velkých českých firem společnosti Bisnode shromažďuje údaje od 3 270 největších společností v ČR. Viz Bisnode, 2014, online zdroj.

zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů; ženy v politice a na rozhodovacích pozicích; prevenci domácího násilí a násilí na ženách. V roce 2012 byla v rámci Rady vytvořena Pracovní skupina muži a rovnost žen a mužů. V dalších letech vznikla Pracovní skupina k porodnictví a Pracovní skupina k dotačnímu programu Podpora veřejně účelných aktivit nestátních neziskových organizací v oblasti rovnosti žen a mužů. Poté, co byla v roce 2014 ustavena nová Poslanecká sněmovna, byla znovu ustavena i Komise pro rovné příležitosti a rodinu pod názvem Stálá komise pro rodinu, rovné příležitosti a národnostní menšiny.

V České republice není genderový mainstreaming prováděn na žádné úrovni. Od roku 1998 se každoročně připravuje Národní plán genderové rovnosti (NAP) (*Priority a postupy pro vládu při prosazování rovnosti žen a mužů*). NAP v současné době obsahuje tyto priority: 1. prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže jako součást vládní politiky; 2. právní zabezpečení předpokladů rovných příležitostí pro ženy a muže; 3. zajištění rovných příležitostí pro ženy a muže v přístupu k ekonomické aktivitě; 4. vyrovnávání společenského postavení žen a mužů pečujících o děti a rodinné příslušníky; 5. přihlédnutí k reprodukčním funkcím žen a k jejich fyziologickým odlišnostem; 6. potlačování násilí páchaného na ženách; 7. sledování a vyhodnocování účinnosti uplatňování principu rovného postavení žen a mužů. Výroční zpráva o plnění NAP obsahuje zprávy o činnosti jednotlivých ministerstev, které předkládají referenti/referentky pro gender. V listopadu 2014 vláda schválila Strategii pro rovné příležitosti žen a mužů 2014–2020, kterou připravila odborná skupina. Jedná se o první dlouhodobou strategii v oblasti genderové rovnosti v České republice. Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v politice a rozhodování byl předložen vládě ke schválení na jaře 2015. Akční plán obsahuje analýzu překážek a argumentů a dlouhodobé úkoly v oblasti vyrovnané účasti žen a mužů v rozhodování v podnikatelské a veřejné sféře, neziskovém sektoru, médiích, politice atd.

Při podpoře žen v řídicích pozicích je důležitá i úloha nevládního sektoru. Jako příklad můžeme uvést výroční ocenění Gender Studies, o. p. s., která od roku 2004 vyhlašuje „Firmu roku: Rovné příležitosti“. Jedním z hlavních posuzovaných kritérií je zastoupení žen v managementu.

3. LEGISLATIVA UPRAVUJÍCÍ GENDEROVOU ROVNOST

Jednou z hlavních podmínek vstupu České republiky do EU v roce 2004 bylo zavedení směrnic Acquis communautaire.[17] Česká vláda nerealizovala v oblasti genderové rovnosti do roku 1998, kdy EU pořádala jednání o politice rovných příležitostí v přistupujících zemích, žádné aktivity. V dubnu 1998 došlo k prudké změně a dočasná vláda přijala usnesení o „Prioritách a postupech vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže v České republice“ (dále jen „Priority“). Cíle uvedené v tomto dokumentu odpovídaly směrnicím EU o rovném zacházení a závěrům Pekingské akční platformy OSN. Dokument zavazoval české Ministerstvo práce a sociálních věcí ke každoročnímu

[17] Česká republika předložila oficiální žádost v roce 1996, ale proces harmonizace práva v oblasti genderové rovnosti začal až po roce 1998.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

hodnocení pokroku směrem k plnění cílů, a ačkoliv se nejednalo o zákon, který by měl přímý dopad na občany, vůbec poprvé byl zaveden mechanismus na podporu vytváření zákonů o rovném zacházení a jejich prosazování do budoucna. Od té doby byla problematika rovného zacházení a zákaz diskriminace v pracovních vztazích zakotvena v novele zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti. V roce 2004 byly do legislativy zavedeny definice přímé a nepřímé diskriminace a sexuálního obtěžování.

Od roku 2004 ženské nevládní organizace v několikaletých intervalech zveřejňují „Stínovou zprávu o rovném zacházení se ženami a muži“[18], která obsahuje kapitolu o ženách v rozhodovacích pozicích. Zástupkyně ženských nevládních organizací se také pravidelně účastní jednání OSN k Úmluvě o odstranění všech forem diskriminace žen (CEDAW) a předkládají stínovou zprávu k problémům, na něž upozorňuje OSN. Tím je doplňováno stanovisko, které k věci zaujímá česká vláda. V roce 2010 bylo první prioritní otázkou, kterou vznesla Komise OSN vůči České republice, zastoupení žen na rozhodovacích pozicích.[19] V červenci 2009 Česká republika konečně přijala antidiskriminační zákon (ADZ), k němuž odkazoval zákoník práce už od roku 2006. Po velmi kritických debatách zákon v roce 2008 konečně schválila Poslanecká sněmovna, ale byl vetován prezidentem. Sněmovna však následně prezidentovo veto přehlasovala. Vzhledem k tomu, že v legislativě tento zákon v letech 2006–2009 chyběl, byla ochrana před diskriminací skutečně nedostačující. Česká republika nesplňovala evropské standardy a chyběla ochrana před diskriminací z důvodu genderu i dalších důvodů, které ovlivňovaly přístup na trh práce i ke službám apod.[20]

Po schválení antidiskriminačního zákona v Poslanecké sněmovně jej Senát přijal s prohlášením: „Senát považuje antidiskriminační zákon za nástroj implementace požadavků vyplývajících z evropského práva, za jejichž neprovedení hrozí České republice sankce. Neztotožňuje se však s charakterem normy, která umělým způsobem zasahuje do přirozeného vývoje společnosti, nerespektuje kulturní odlišnosti členských států a požadavek rovnosti ve výsledku povyšuje nad princip svobody volby.“[21] Poté prezident České republiky Václav Klaus shrnul své rozhodnutí do veta antidiskriminačního zákona takto: „Zákon považuji za zbytečný, kontraproduktivní a nekvalitní a jeho dopady za velmi problematické.“ Podle prohlášení prezidenta „Česká republika nikoho nediskriminuje (…). Zákon nicméně dává občanům nárok na rovné zacházení v soukromoprávních vztazích, což je z definice nemožné. Podstatným způsobem zasahuje do oblastí, které byly po staletí v Evropě formovány zvykovými principy a etickými zásadami.“ V. Klaus dále vysvětluje, že se tato právní norma pokouší „‚uzákonit dobré chování‘ a říká nám, že k dobrému chování nás primárně musí vést zákon, a nikoli výchova v rodině, obecně přijímané a nepsané vzorce chování obvyklé v naší společnosti,

[18] Stínová zpráva, viz online zdroj.
[19] Prezentace stínové zprávy, 2010, viz online zdroj.
[20] První návrh antidiskriminačního zákona byl projednáván a připraven v českém parlamentu v roce 2004. Návrh zákona zaváděl do českého práva čl. 21 Úmluvy, směrnici 76/207/EEC ve znění směrnice 2002/73/ES, směrnice 75/17/EEC, 79/7/EEC, 86/378/EEC (ve znění směrnice 96/9/E), 86/613/EEC, 87/80/EC, 2000/43/ES a 2000/78/ES. V roce 2009 byla Česká republika posledním členským státem EU, ve kterém nebylo možné dosáhnout účinné ochrany před diskriminací, přestože měla mít platnou antidiskriminační legislativu již před vstupem do EU.
[21] Prezident Václav Klaus: Antidiskriminační zákon je špatný, viz online zdroj.

přirozené vzory, zvyklosti, apod.“ Klaus poznamenává, že ADZ je jen dalším pokusem o regulaci lidského života zákonem. ADZ se snaží odstraňovat nerovnosti, které Klaus považuje za běžný jev.[22]

Z tohoto prohlášení lze vysledovat dva zásadní důvody, které na politické úrovni v ČR brání prosazování legislativy upravující rovnost pohlaví:

- Chybí základní pochopení rovnosti jako sdílené hodnoty (znalosti), která, mimo jiné, vychází z chybějícího vzdělání a učení se o problematice genderové rovnosti.
- Genderová kultura, která se vyznačuje tradičními přístupy, neoliberálními hodnotami a myšlenkou svobodné volby a svobodného trhu; genderová kultura, která zaměňuje rovné zacházení s genderovou slepotou.

Ochrana před diskriminací v pracovněprávních vztazích spadá do gesce Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, kontrolu provádí Úřad práce a Inspektoráty práce. Plnění zákona sleduje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Příkladem programu na podporu dodržování antidiskriminační legislativy je projekt „Zvyšování kapacity veřejné správy v boji proti diskriminaci na trhu práce“, který byl financován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost ESF ČR a realizován Otevřenou společností, o.p.s., ve spolupráci s Poradnou pro občanství, občanská a lidská práva (2009–2011).[23] Cílem projektu bylo pomoci zefektivnit postupy kontrolních orgánů při odstraňování projevů diskriminace na trhu práce a poskytnout vzdělávání v oblasti diskriminace.

4. PODPORA ŽEN V ROZHODOVACÍCH POZICÍCH

V České republice v současné době neexistuje politika, legislativa, aktivita nebo jiný typ opatření k dosažení genderové vyváženosti v ekonomickém rozhodování. Proto budeme odkazovat na stanovisko české vlády a dalších aktérů vůči navrhované evropské směrnici zavádějící kvóty do rad 5 000 podniků kotovaných na burzách v členských státech EU.[24] Poté popíšeme dvě plánovaná opatření.

Současné rámcové stanovisko české vlády k návrhu směrnice EK odmítá snahu směřující k pozitivní změně nízkého zastoupení žen v rozhodovacích pozicích a považuje vlastní regulace korporací za jedinou přijatelnou formu prosazování genderové vyváženosti v rozhodovacích orgánech firem. Stanovisko, které k tomu vydala vláda České republiky v roce 2012, je následující: „EU není oprávněna takový předpis přijmout a není tudíž zachován ani princip subsidiarity, ani proporcionality.

[22] Ibid.
[23] ESF 2009, viz online zdroj.
[24] Návrh směrnice Evropského parlamentu a Rady na zlepšení genderové vyváženosti mezi členy a členkami dozorčích rad (neřídicích členů a členek) společností kotovaných na burze a související ustanovení (doc. 16433/12/, COM (2012) 614 konečná), viz online zdroj.

Vláda ČR zastává názor, že vhodnými prostředky pro dosažení pokroku v této oblasti nejsou normativní nástroje, ale spíše postup cestou samoregulace jednotlivých podniků“.“[25]

Stanovisko Výboru pro evropské záležitosti Poslanecké sněmovny je následující: „Případné stanovení právně závazných kvót představuje mimořádné a krajní řešení, které může být přijato pouze po důkladné diskusi na půdě národních parlamentů a ke kterému lze přistoupit pouze v případě, kdy všechna ostatní opatření založená na principu dobrovolnosti selhala.“[26]

Stanovisko senátního Výboru pro evropské záležitosti přijalo usnesení, v němž vyjadřuje obecnou podporu rovným příležitostem žen a mužů. Souhlasí se záměrem směrnice, „kterými je větší zastoupení žen a nastavení skutečných rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a pro ženy.“.[27] Dalším problémem je argument výboru pro přijetí směrnice na evropské úrovni. Z pohledu Výboru je pak problematická „argumentace Komise pro přijetí směrnice na evropské úrovni. Z pohledu Senátu lze tvrdit, že místo principů spravedlnosti a skutečných rovných příležitostí spolu se sladěním rodinného a pracovního života, využívá Komise spíše neoliberální argumentaci, že směrnice je nutná pro fungování volného trhu“. Senát spíše poukazuje „na špatné podmínky pro sladění rodinného a pracovního života.“[28]

Svaz průmyslu a obchodu nedoporučil schválení směrnice, protože je nepovažoval za krok správným směrem: „Samoregulace, společenská odpovědnost firem, zvyšování povědomí a dobrá praxe jsou naopak vhodnými nástroji na podnícení podniků.“[29]

V září 2013 Výbor pro rovné zastoupení žen a mužů v politice a rozhodovacích pozicích (Výbor) Vládní komise pro rovné příležitosti žen a mužů (Komise) předložil usnesení k rámcovému stanovisku české vlády k návrhu směrnice: „Výbor **vyzývá** Ministerstvo práce a sociálních věcí, aby iniciovalo revizi rámcové pozice vlády ČR k Návrhu směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách a o souvisejících opatřeních tak, aby rámcová pozice zohledňovala skutečnost, že stanovování konkrétních kvantitativních cílů je efektivním a čelným prostředkem dosahování vyrovnaného zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích obchodních společností.“[30]

Rámcové stanovisko české vlády dosud nebylo změněno.

V roce 2013 Výbor také schválil iniciativu Strategie +1. Cílem strategie je, aby vláda požadovala od jednotlivých ministerstev a dalších centrálních orgánů vlády, aby v rámci své organizační struktury a organizační struktury jimi zřizovaných podniků přijaly a dodržovaly strategii, která povede ke zvýšení počtu mužů nebo žen v managementu o jednoho za jeden kalendářní rok, dokud nedosáhnou 40

[25] Vláda, 2012, viz online zdroj.
[26] Hronová, 2014.
[27] Výbor pro evropské záležitosti, 2013, viz online zdroj.
[28] Senát, 2013, viz online zdroj.
[29] Stanovisko Svazu průmyslu a dopravy ČR, 2014, viz online zdroj.
[30] Výbor pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v politice a v rozhodovacích pozicích, 2013, viz online zdroj.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

procent zastoupení žen nebo mužů. Tato iniciativa je součástí opatření Akčního plánu rovného zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích.

5. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

A. DEFINICE

V České republice sahají kořeny sociální ekonomiky a sociálního podnikání a s nimi související občanské společnosti hluboko do minulosti, neboť už v 18. a 19. století zde vznikaly různé spolky, církevní organizace a dobrovolnické skupiny.[31] Mezi dvěma světovými válkami dosáhlo družstevnictví největšího rozmachu. Narůstal i počet zájmových spolků (sportovní, studentské, umělecké apod.), které byly financovány z několika zdrojů, tj. z vlastních aktivit (viz zápis nových členů/nek, příspěvky apod.), od mecenášů nebo státu. Velký obrat nastal po nástupu KSČM k moci v roce 1948. Družstva a spolky, které neodpovídaly socialistické ideologii, byly rozpuštěny, některým bylo umožněno se (na základě socialistické ideologie) transformovat. V té době vznikala postupně státem podporovaná družstva (např. bytová družstva, jednotná zemědělská družstva apod.). Iniciativy sociálního podnikání tak mají v českém prostředí na co navazovat.

Přes určitou nepřízeň historického a politického vývoje a nulové ukotvení sledovaného tématu po roce 1989 v české legislativě představují družstva a další organizace třetího sektoru základnu sociálního podnikání v České republice.[32] Rovněž v ČR (stejně jako v jiných evropských zemích) se sociální podnikání stává stále aktuálnějším tématem. Díky finančním podporám v rámci projektu Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (realizovaný v letech 2009–2011) vznikla *Tematická síť pro sociální ekonomiku* TESSEA, která sdružuje jak experty a expertky v oblasti sociálního podnikání, tak i zájemce a zájemkyně o tuto problematiku. TESSEA definovala tři hlavní principy sociálního podnikání v České republice, a sice:

1. sociální prospěch (pozitivní vliv na společnosti či komunitu; aktivní angažovanost zaměstnanců/kyň na směrování podniku);
2. ekonomický prospěch (zisk je využit na rozvoj sociálního podniku či na veřejné zájmy; autonomie; schopnost zvládat ekonomická rizika apod.);
3. environmentální a místní prospěch (uspokojení potřeb místní poptávky a komunity; zahrnutí environmentálních aspektů při výrobě; spolupráce s místními aktéry apod.).[33]

TESSEA, kromě hlavních principů, stanovila i definici sociálního podniku, která zní:

„Sociálním podnikem se rozumí ‚subjekt sociálního podnikání‘, tj. právnická osoba, její součást nebo fyzická osoba, která splňuje principy sociálního podniku (viz výše). Sociální podnik naplňuje veřejně

[31] Vyskočil, 2014, viz online zdroj.
[32] Dohnalová a kol., 2009.
[33] Ibid.

prospěšný cíl, který je formulován v základních dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“[34]

B. LEGISLATIVA

V České republice není sociální podnikání vymezeno zákonem. Identifikace sociálního podnikání a sociálních podniků je dána buď cestou „zdola“, resp. výzkumně,[35] nebo „shora“ stanovením podmínek a kritérií pro příslušné výzvy operačních programů financovaných převážně z fondů Evropské unie. Od roku 2009 z nich tak lze v rámci programu *Lidské zdroje a zaměstnanost* a z *Integrovaného operačního programu* využívat financování na projekty vztahující se právě k sociálnímu podnikání.[36] Doposud na něj bylo z těchto zdrojů poskytnuto více než 500 milionů Kč.

Financování sociálního podnikání z evropských (případně dalších) fondů zaměřených na tuto oblast podnikání otevírá rovněž možnost sledovat měnící se situaci sociálních podniků v českém prostředí. Objevují se tak projekty, které se snaží nejen monitorovat rozvoj sociálního podnikání v České republice, ale pomáhají rovněž nacházet definice sociálního podnikání. Pro účely příslušných výzev vztahujících se k sociálnímu podnikání mohou o podporu svých podnikatelských aktivit žádat ty subjekty, které dodržují následující principy:

- Podporují sociální začleňování znevýhodněných osob – minimálně 40 procent z celkového počtu zaměstnaných osob musí pocházet z cílové skupiny zdravotně postižených nebo sociálně vyloučených.
- Snaží se o co nejvyšší zapojení zaměstnanců a zaměstnankyň do rozhodování.
- Reinvestují většinu případného zisku (nejméně tedy 51 procento) do rozvoje podniku.
- Orientují se na lokální komunitu a využívání místních zdrojů.[37]

V roce 2014 MPSV ČR, které vyhlašuje výzvy k podnikání tohoto typu, vymezilo dva druhy sociálního podnikání: a) klasické sociální podnikání splňující podmínky ekonomického, sociálního a environmentálního a místního prospěchu, b) integrační sociální podnikání zaměřené dále na dlouhodobé zaměstnání znevýhodněných osob a jejich integraci, přičemž tyto cíle jsou stanoveny v zakládacích dokumentech firmy. [38]

Kromě podpory z fondů EU nebo od státu mohou firmy čerpat finance na projekty vztahující se k sociálnímu podnikání formou půjček a úvěrů, nicméně doposud žádná z bank nenabízí specializované úvěry pro sociální podniky.[39] Na druhé straně ale vznikají postupně weby určené subjektům v oblasti

[34] Principy sociálního podniku, viz online zdroj.
[35] Srov. Dohnalová, Šloufová a kol., 2013.
[36] Více viz Podpora sociálního podnikání v ČR, viz online zdroj.
[37] Ibid.
[38] Bednáriková, Francová, 2011, viz online zdroj.
[39] Sociální podnikání, viz online zdroj.

sociálního podnikání – ať už jde o registry a seznamy firem nebo o stránky, kde jsou dostupné základní informace o sociálním podnikání, jeho podpoře a fungování.

C. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Protože v České republice se pozornost k sociálnímu podnikání obrátila poměrně nedávno, neexistuje na toto téma doposud mnoho studií či dat. Společnost P3 administruje web *České sociální podnikání,*[40] kde jsou dostupná data a informace o sociálních podnicích v České republice. Podle informací uvedených na webu se ke dni 15. 1. 2015 hlásí k sociálnímu podnikání 208 podniků (konečné číslo je stanoveno na základě telefonického šetření s podniky identifikujícími se se sociálním podnikáním). Podle těchto dat je jen v hlavním městě Praha 46 podniků hlásících se k sociálnímu podnikání. Mezi typy sociálních podniků převládají organizace zaměřující se osoby se zdravotním postižením (141 organizací), na druhém místě jsou organizace zaměřené na dlouhodobě nezaměstnané (68 organizací), následují organizace cílené na mládež a mladé dospělé v těžké životní situaci (32 organizací), organizace orientované na etnické menšiny (25 organizací), organizace pro lidi bez přístřeší po výkonu trestu (22 organizací), dále organizace pro lidi pečující o rodinné příslušníky (20 organizací) a organizace zaměřené na lidi se závislostmi (11 organizací). Podle dat z Eurostatu za rok 2010 Česká republika v oblasti sociálního podnikání zaměstnává 3,28 procent z celkové zaměstnané populace, což představuje v zemích EU slabší průměr (např. Belgie v oblasti sociálního podnikání zaměstnává 10,30 procent, Švédsko 11,60 procent apod.).[41]

Podle prezentace Petry Francové z P3 ze dne 27. 3. 2014 v českém prostředí převažují tzv. integrační sociální podniky (90 procent) – z toho 80 procent firem zaměstnává osoby se zdravotním postižením, 21 procent firem zaměstnává dlouhodobě nezaměstnané, 14 procent zaměstnává Romy a 11 procent mladé znevýhodněné. Mezi frekventované oblasti podnikání patří restaurace a kavárny (24 procent), údržba zeleně a úklid (22 procent), výdej a prodej potravin (21 procent). Nejčastější právní formu sociálního podniku tvoří společnost s ručením omezeným (45 procent), obecně prospěšná společnost (24 procent), občanské sdružení (16 procent) a nejméně zastoupenou právní formou jsou akciové společnosti (1 procent).[42]

Konkrétnější data, např. z hlediska genderu (i přesto, že zahraniční výzkumy ukázaly, jak důležitý je gender jako analytická kategorie), nejsou dostupná. Jedním z vysvětlení je, že doposud nebyla realizována šetření věnující se právě této oblasti. Zde můžeme vidět potenciál pro další výzkumy v oblasti sociálního podnikání v České republice.

[40] České sociální podnikání, viz online zdroj.
[41] Sociální ekonomika v Evropské unii. CIRIEC, viz online zdroj.
[42] Francová, 2014, viz online zdroj.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

KAPITOLA 2: ŽENY V ROZHODOVACÍCH POZICÍCH: PŘÍLEŽITOSTI A BARIÉRY[43]

1. KONVENČNÍ PODNIK

A. POPIS PODNIKU A ZASTOUPENI ŽEN V JEHO HIERARCHII

Firma vznikla v roce 1992 jako nástupce vydavatelství tiskopisů, které bylo založeno již v roce 1954. V minulosti společnost spolupracovala na rozsáhlých projektech, např. zajišťování voleb všech stupňů, kupónová privatizace, distribuce průkazů VZP apod. V důsledku ekonomické a fiskální krize se objem vydaných tiskopisů od roku 2009 výrazně snížil. V současné době se kromě tradičního vydávání hospodářských a úředních tiskopisů činnost společnosti rozrostla o další služby a sortiment prodávaný prostřednictvím internetových obchodů a kamenných prodejen. Mezi hlavní činnosti firmy spadá: tvorba, vydávání a distribuce hospodářských a úředních tiskovin; prodej odborné literatury, kancelářských potřeb, školního sortimentu; distribuce věstníků a zpravodajů ústředních státních orgánů, úřadů a institucí; administrace předplatného, expediční a distribuční služby, publikační činnost a zakázková publikační činnost.

Tabulka 1: Zastoupení žen ve struktuře vedení a pozic

Úrovně vedení	Procento žen
Nižší management	50
Vrcholový management	60
Pozice s dominancí mužů	technické pozice (práce s grafickým softwarem, IT oddělení)
Feminizované pozice	asistentské pozice a sekretářky; zákaznické centrum (péče o zákazníky); účetní

Celkem má firma 36 stálých zaměstnanců a zaměstnankyň. Nicméně firma často krátkodobě zaměstnává pracující i formou letních brigád či dohody o provedení práce. Podle údajů z vedení firmy a údajů získaných při rozhovorech lze organizační strukturu firmy popsat následovně: Vedení firmy

[43] Následující kvalitativní studie srovnává možnosti vstupu žen do rozhodovacích pozic v „konvenčním“ a „sociálním“ podniku. Pojem konvenční podnik vychází ze zavedené terminologie používané v akademické literatuře. Odkazuje na obchodní společnosti, které nemají vlastnosti sociálního podnikání (viz Borzaga, Defournyor, 2001 nebo nověji Fathi, Pérotin, Gago, 2012). Zatímco konvenční podnik měří svůj výkon prostřednictvím ukazatele obratu a zisku, sociální podnik sleduje také sociální dopad své činnosti (Borzaga, Defournyor, 2001).

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

(top management) je genderově vyrovnané. Tvoří jej celkem pět lidí (tři ženy a dva muži), tzn. ředitel a majitel firmy, manažerka financí a kontroly (vede finanční oddělení, kde jsou zaměstnány čtyři ženy), manažerka zákaznického centra (vede zákaznické oddělení, kde je zaměstnáno šest žen), manažerka produktových manažerů/rek (sama je produktová manažerka a vede tým produktových manažerů složený ze tří žen a dvou mužů) a manažer marketingu (který vede marketingové oddělení, kde jsou stabilně dva muži v pozicích správce webu a IT, ženy jsou nabírány na DPP jako fotografky či autorky popisků výrobků). Každý manažer a každá manažerka se podílí jak na vedení firmy (vytváření strategií apod.), tak i na vedení týmu podřízených. Kromě stabilních podřízených vedou manažerky a manažeři i zaměstnance/kyně pracující na DPP (proto se počet podřízených proměňuje).

Firma nemá střední management, má až úroveň nižšího managementu, kam patří vedoucí skladu (který má na starost sklad a expedici zboží a vede 16 zaměstnanců/kyň) a vedoucí prodejny (která má na starost organizaci práce v prodejnách, vedení prodejny a dvě prodavačky). Tento zaměstnanec a zaměstnankyně jsou podřízeni přímo top managementu a řídí se jeho nařízeními. Vzhledem k tomu, že jde o malou firmu, se pravomoci a kompetence jednotlivých pracovníků/nic často překrývají, proto je problematické jasně vymezit pracovní pozice (především na úrovni managementu) v rámci hierarchie firmy.

Z hlediska rozložení pohlaví je ve firmě více žen než mužů (60 procent žen). Muži pracují především na pozicích vyžadujících technické znalosti (IT, specifické softwary apod.) a také ve skladu (kde je potřeba fyzické síly). Ženy – řadové pracovnice – pracují spíše v administrativních pozicích (jako asistentky, v zákaznickém centru, ve finančním oddělení či v prodejnách). Firma má ale i vysoké procento žen v manažerských pozicích – z pěti vedoucích jsou tři ženy, které se podílejí jak na chodu firmy, tak i na chodu podřízených oddělení. Lze tedy říci, že se jedná o horizontálně genderově segregované pracoviště, kde muži tvoří většinu v typicky maskulinních oborech, zatímco ženy jsou zastoupeny spíše v administrativě. V této firmě jsme provedly rozhovory se šesti ženami řadovými pracovnicemi a třemi osobami v manažerských pozicích (více viz Přílohu č. 1).

B. ŽENY A VZDĚLÁVÁNÍ, HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PLATOVÉ OHODNOCENÍ

Genderová rovnost

Organizace nedisponuje žádnými politikami nebo opatřeními na podporu rovných příležitostí a genderové rovnosti. Většina dotazovaných přesto vnímá prostředí jako nediskriminační. Z rozhovorů ale vyplývá, že je v organizaci rovnost zaměňována za genderovou slepotu, konkrétně, že rovný přístup pro dotazované znamená, že pohlaví zaměstnance/kyně není přikládán žádný význam jak při náboru, tak při vzdělávání, odměňování a kariérním postupu.

Vzdělávání

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Analyzovaná firma nedisponuje žádným uceleným systémem vzdělávání. Vzdělávání není nabízeno plošně ani u nově přijatých zaměstnanců a zaměstnankyň. Účast na kurzech a školeních ale lze domluvit individuálně. Firma nemá také stanovený rozpočet na školení, ale v individuálních případech firma na školení částečně přispívá. Část je vždy hrazena ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň.

Zaměstnanci/kyně, kteří projeví zájem o školení, napíšou žádost, která je pak individuálně posouzena vedením. Vedení podporuje především školení v dovednostech souvisejících se zastávanou pozicí. Ve výjimečných případech, když daný zaměstnanec či daná zaměstnankyně potřebuje k výkonu své práce speciální znalosti a dovednosti, vedení nabízí školení přímo těmto osobám.

Kamila, jedna ze tří žen ve vrcholovém managementu, klade důraz na individuální zájem.

„Firma školení umožní, ale je to na každém jednotlivci. Člověk sám si musí školení aktivně vyhledat (…), každý musí pracovat na sobě sám.“ (Kamila, manažerka)

Rozhodování o tom, čí vzdělávání bude podpořeno, není podle vedení ovlivněné pohlavím. Ukazuje se ale, že firma nepřihlíží k genderovým specifikům vzdělávání. Tím, že firma přístup ke vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň nesleduje, může jen těžko dokázat, že je genderově vyrovnaný, resp. u obou pohlaví stejný. Je zřejmé, že společnost nevnímá investice do dovedností zaměstnanců/kyň jako svou preferenci nebo jako povinnost zaměstnavatele, ale chápe ji spíše jako individuální odpovědnost každé pracující osoby.

Podle manažerky Kateřiny není o školení příliš zájem. „*Účetní se zajímají především o novinky v účetnictví, a to pravidelně, u ostatních zaměstnanců je zájem nepravidelný*,“[44] vysvětluje. Z výpovědi řadových zaměstnankyň se naopak ukázalo, že o školení mají zájem, ale vyhledávají pouze školení nezbytná pro výkon pozice. To může být dáno tím, že se musí část školení platit, což může představovat zejména pro zaměstnance a zaměstnankyněmi s nízkými příjmy výraznou finanční překážku. Na druhou stranu se žádná z dotazovaných žen nepozastavila nad nutností se na školení finančně spolupodílet. Naopak jsou vděčné za to, že jim firma na kurz alespoň částečně přispěje, jak vyplývá ze slov Kristýny.

„*Chtěla jsem jít na asistentský kurz, protože mi moc nešly zápisy z porad. Chtěla jsem to sama a bývalá šéfka mi navrhla, že mi část zaplatí, že to bude půl na půl. Bylo to milé plus, že já se chci v něčem zlepšit a firma mě v tom podpoří.“* (Kristýna, řadová pracovnice)

Karolína, která pracuje v organizaci již 15 let, vzpomínala na to, že před nástupem krize v roce 2010 byly některé kurzy ve firmě dostupné pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně. Na její výpovědi se ukazuje, jak výrazně zasáhla krize některé menší firmy a sektory, jakým je například tiskařství.

Odměňování a mzdy

[44] Kateřina, manažerka.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Podobně jako u vzdělávání chybí v organizaci formální pravidla odměňování. Z literatury je známo, že absence transparentního systému odměňování vede k růstu mzdových rozdílů mezi muži a ženami.[45] Je to dáno mnoha faktory. Jedním z nich je, že zaměstnavatelé předpokládají, že muž bude živitelem rodiny, a sami jim nabízejí vyšší plat. V podmínkách, kdy je výše platu daná pouze dohodou, mají muži častěji odvahu žádat o vyšší plat, a to jak při nástupu, tak v průběhu zaměstnání.[46] Zároveň se ženám nenavyšuje plat v průběhu rodičovské dovolené a při návratu získávají stejný smluvně dohodnutý plat, jaký měly při odchodu bez ohledu na inflaci a nárůst platů u dalších zaměstnanců/kyň.[47] Dalším faktorem, který ovlivňuje tzv. gender pay gap (genderová mzdová mezera, GPG), je sebepodceňování žen, které jsou ochotné akceptovat nižší mzdové ohodnocení než muži.[48]

Podle dotazovaných osob firma nemá ani mzdové tabulky, ani mzdový předpis týkající je jednotlivých pozic. Nejasná jsou pravidla udělování odměn, které jsou vypláceny čtvrtletně, plus roční bonus. Vedoucí týmů mohou doporučit konkrétní jedince, kteří si prémie zaslouží, ale rozhodnutí je na majiteli firmy. Vedoucí mohou iniciovat vlastní motivační systém pro své podřízené, ale zda bude schválen, opět záleží na majiteli firmy.

Systém odměn je také značně netransparentní. Karel, člen top managementu, tuto skutečnost kritizuje a upozorňuje, že vede k demotivaci, zvláště ve chvíli, kdy je třeba pracovat nad rámec smluvně daných povinností, a není jasné, zda se to odrazí ve finančním hodnocení.

Naopak dotazované řadové zaměstnankyně byly s platovými podmínkami spokojené. Buď proto, že měly špatné zkušenosti od předchozích zaměstnavatelů, anebo proto, že si dokázaly vyjednat takový plat, jaký považují za adekvátní.

Některé zaměstnankyně, jako například Karolína, by uvítaly, kdyby byl systém odměňování transparentní. Upozorňuje na to, že by se tak zlepšila celková atmosféra na pracovišti, když říká: *„Já osobně si myslím, že určité věci by měly být transparentní, že by měl být jasný plat na pozici, na které nastupuji, a jasný návrh, jak se bude vyvíjet. Přispívá to k lepší atmosféře v té firmě.“* (Karolína, produktová manažerka)

Na druhou stranu je absence systému odměňování ve firmách této velikosti podle jejího názoru běžná. Vysvětluje si to tím, že v době, kdy firmy vznikaly a byly nastavovány interní procesy, nebyl takový systém zvykem a je nutné, aby zavedení takového systému někdo inicioval – buď oddělení lidských zdrojů, nebo vedení.

Netransparentní systém odměňování představuje úrodnou půdu pro mzdové nerovnosti. Avšak většina dotazovaných žen je přesvědčena, že ve firmě nejsou. Na druhou stranu potvrdily, že interní politikou je, platy si nesdělovat, takže skutečnou výši platů svých kolegů zná málokdo.

[45] Lips, 2012.
[46] Babcock, Gelfand, Small, Stayn, 2006.
[47] England, 2005.
[48] England, Gornick, Shafer, 2012.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Podle Karolíny by výše platu měla být předmětem individuálního vyjednávání, a tudíž rozdíly nejsou založeny na pohlaví, ale na schopnosti vyjednávat: *„Rozdíly v platech už tady myslím nejsou, ale když jsem nastoupila, tak ten ředitel byl klasický macho a ty chlapy se nebáli si o ty peníze říct. To (rozdíl v platech) ale není o tom, jestli jste chlap nebo ženská, ale jestli si o to umíte říct. Nevím, jestli jsou chlapi nuceni rodinou nebo jestli ty ženy jsou naučený, že ty peníze získají jinak, ale myslím si, že dostaneš, o co si řekneš.“* (Karolína, produktová manažerka) Výrok Karolíny je založen na nesprávném předpokladu, že všichni zaměstnanci a zaměstnankyně mají stejnou moc vyjednávat. Je zde patrný nedostatek citlivosti k možnosti diskriminace v odměňování na základě genderu.

Podobně jako chybí transparentní politika odměňování, také benefity jsou ve firmě poskytovány minimálně. Kromě slevy na prodávané výrobky a dvou dnů tzv. home-office (práce z domova) za měsíc pro osoby pracující na vyšších postech je možné vzít si tzv. sick day (zdravotní volno). To je podle dotazovaných osob standardní situace u menších firem. Přesčasová práce se řeší prostřednictvím náhradního volna pro kancelářské pozice, další zaměstnanci/kyně mají přesčasy proplácené.

Podle Karolíny, jedné ze služebně nejstarších zaměstnankyň, od roku 2010 proběhla ve firmě celá řada škrtů: snížila se délka dovolené o týden na zákonem dané čtyři týdny, byly redukovány benefity, například bylo zrušeno životní pojištění nebo stravenky, snížily se odměny, poslední dva roky stagnuje výše platů, k její pozici bylo zrušeno služební auto.

Hodnocení pracovního výkonu

Analyzovaná firma nemá žádná formální pravidla hodnocení pracovního výkonu. Podle dotazovaných je kritériem výkonnost a pracovitost. Při hodnocení pracovního výkonu není nijak zahrnuto pravidlo nediskriminace a genderové rovnosti. Přístup k hodnocení závisí na jednotlivých manažerech a manažerkách. Podle vedoucích je podstatná hlavně lidskost.

Vedoucí oddělení hodnotí své podřízené podle individuálních pravidel a toto hodnocení pak předkládají majiteli. Tyto výsledky slouží majiteli organizace jako podklad pro personální strategii společnosti. Při zadávání pracovních úkolů sice vedení vychází z popisu pozic, ale konkrétní pracovní úkoly se mnohdy mění podle schopností člověka a potřeb firmy. Častým jevem je, že se spojí dvě agendy do jedné pozice. To se děje zvláště od nástupu krize, kdy společnost přistoupila k personálním škrtům. Pozůstatkem personálních změn jsou názvy pozic, které neodpovídají plně zařazení v hierarchii firmy. Některé zaměstnanecké pozice jsou nazvané jako manažer/ka nebo vedoucí, konkrétní zaměstnanci a zaměstnankyně na této pozici ale nemají žádné podřízené. Přesčasová práce je běžná spíše u vyšších pozic, ale přesčasy nebývají propláceny, spíše je umožněno vzít si náhradní volno.

Organizace práce a slaďování pracovního a osobního života

Všechny dotázané osoby projevovaly obecnou spokojenost s prací v daném podniku. Zvláště dvě zaměstnankyně pracující ve firmě pouze něco přes rok vyjadřovaly vděčnost, že tuto práci našly.

Zatímco Kristýně chyběly zkušenosti a marně hledala vysněné zaměstnání recepční, Květa jako matka s malým dítětem zažila před nástupem do firmy diskriminaci z důvodu mateřství. Zaměstnanci a zaměstnankyně na exponovanějších manažerských pozicích projevovali spokojenost s mírou časové flexibility (např. Karolína nebo Karel), někteří ale upozorňovali na problém velké pracovní zátěže, zvláště v sezóně.

Nastavení pracovní doby je podle všech dotazovaných flexibilní, na všem se lze domluvit. Běžně se pracuje od 9,00 do 17,00 hodin, je ale možné také přicházet a odcházet dříve. Možnost práce na zkrácený úvazek je domlouvána individuálně. Kamila oceňuje zejména časovou flexibilitu práce: *„Mně se líbí to, že mě tu nikdo časově neomezuje. V podstatě je jedno, v kolik člověk přijde a odejde. U nás v produktovém oddělení za nás mluví čísla a je jedno, jestli pracujeme ráno v šest nebo večer v šest (…) Je vlastně jedno, jestli jsem tady nebo doma, protože máme povolenou home office a také máme sick days. (…).“* (Kamila, manažerka)

Podle všech dotazovaných umožňuje firma relativně dobře skloubit práci s osobním životem. Je praxí vycházet vstříc matkám s malými dětmi, také díky tomu se některé vracejí již po skončení mateřské dovolené. Kristýna popisuje postoje managementu ke slaďování jako velice vstřícné.

„Máme tady kolegyni, která se vrátila po mateřské, po půl roce na pozici produktové manažerky a další, co bude rodit, se chce také vrátit po mateřské. S prací z domova a na částečný úvazek není problém, vedení se k tomu staví vstřícně.“ (Kristýna, řadová pracovnice)

Kamila odkazuje ke svým vlastním zkušenostem se slaďováním manažerské pozice a péče o malé dítě, kdy v případě potřeby pracuje z domova: *„Já jsem doma celkem pravidelně. Nemoc vlastně neřeším. Když je malá nemocná, můžu v klidu zůstat doma a pracovat z domova. Když byla dcera malá, já jsem vracela do práce po roce a půl, tak jsem zůstávala doma dva dny v týdnu.“* (Kamila, manažerka)

Produktová manažerka Karolína uvedla, že namísto péče o děti řešila péči o starou maminku, a zdůraznila vedle potřeby flexibilní pracovní doby a místa výkonu práce také význam stability zaměstnání.

Mateřství, jak se ukazuje v mnoha studiích o České republice,[49] představuje jeden z hlavních aspektů znevýhodnění žen na trhu práce. Rozdíl v míře zaměstnanosti bezdětných žen a žen s dětmi je jeden z nejvyšších v Evropě.[50] Genderovanost pracovních drah si uvědomovaly i dotazované osoby. Manažer Karel poukázal na to, že genderová očekávaní přivádějí ženy do začarovaného kruhu, ze kterého není východisko. *„Žena to má v dnešní době skutečně těžší. Je to zafixované i minulostí, pořád se to ale lepší. Podle zkušeností vím, že žena to má jednou tak těžší než chlap. Je to dané tím, že do toho vstupují děti – u mužů je nulová šance, že otěhotní anebo bude s dětmi doma. Je špatně, když máte děti a i když je nemáte, protože je budete chtít. Je to zamotaný kruh a pořád jsou někde nějaká omezení.“* (Karel, manažer) Upozorňuje na provázanost jednotlivých aspektů genderové

[49] Křížková, Formánková, 2014; Formánková, Dobrotić, 2011; Křížková a kol., 2011.
[50] European Commission, 2014.

diskriminace – diskriminující očekávání, mnoholetá přestávka v kariéře z důvodu mateřství, která podporuje stereotypní očekávání a znevýhodnění ve finančním ohodnocení.

Oproti Karlovi většina žen genderový kontrakt[51] nereflektovala jako něco, co ženy znevýhodňuje, ale jako prostý fakt, že žena je primárně pečující osobou.

Kateřina, sama matka dvou dětí, zpochybňuje úsilí žen kombinovat kariéru s mateřstvím: *„Ten chlap dělá kariéru a zabezpečuje rodinu. Žena nemusí být doma, ale měla by se postarat o ty děti, protože ten chlap přijde domů odpoledne. Z mého pohledu by měla žena pracovat na poloviční úvazek a zabezpečit tu rodinu takhle.“* (Kateřina, manažerka)

Tradiční přístup prezentovaný Kateřinou potvrzuje životní zkušenost osamělé matky Květy, když popisuje diskriminační praxi zaměstnavatelů při hledání zaměstnání po rodičovské dovolené:

„Po skončení rodičovské jsem začala rozesílat životopisy s tím, že do jakékoliv firmy jsem přišla, tak se mě zeptali: „Máte dítě?“ Jak jsem řekla, že jo, tak mi nenápadně naznačili, že matky s dětma ne.“ (Květa, řadová pracovnice)

Jako výrazně znevýhodňující se ukázalo mateřství zvláště u žen s nižším vzděláním a u matek samoživitelek.[52] Květa z důvodu problémů na trhu práce dokonce odkládá mateřství druhého dítěte: *„Já bych chtěla mít ještě další dítě, ale toť otázka, když se díváte na ty plusy a mínusy. Já si myslím, že by měly být dvě děti, ale pak se bojíte, že vám ho nevezmou do školky, (…) jestli by mě vzali zpátky v práci…Co kdyby mě nevzali, co pak budu dělat? Když si pořídíte dítě v šestatřiceti, v sedmatřiceti, tak se vrátíte a je vám čtyřicet a pro zaměstnavatele jste nepoužitelná.“* (Květa, řadová pracovnice)

C. ŽENY A MOŽNOSTI POVYŠOVÁNÍ

Jak již bylo uvedeno výše, na vedoucích postech ve firmě dominují ženy, ve vyšším managementu jsou tři oproti dvěma mužům (jedním z nich je majitel), v nižším managementu je jedna žena a jeden muž. Takové rozdělení do jisté míry odráží skutečnost, že ženy představují většinu osob zaměstnaných v dané firmě. Podle dotazovaných vedoucích i řadových zaměstnankyň se jedná o feminizovaný obor, ve kterém daná firma podniká.

Ženy na řadových zaměstnaneckých pozicích mají se ženami nadřízenými vesměs dobré zkušenosti, i když vnímají rozdíl mezi přístupem žen a mužů. Ze strany vedoucích bylo uvedeno, že se sice styl řízení žen a mužů může lišit, neznamená to však, že žena je horší manažerkou než muž, neboť záleží na individuálních charakteristikách.

„Každý má svůj styl vedení, a jestli je nějaký lepší, to je těžké říct, záleží na konkrétní osobě a podmínkách. (…) Styly se sice budou lišit, ale nejsou zde podstatné rozdíly mezi ženami a muži. (….)

[51] O'Connor, 1996.
[52] Formánková, Křížková, 2010.

Nemyslím si, že by na vedoucí pozici byla žena slabá, záleží na podmínkách v podniku. Když jde člověk s dobou a má nové zkušenosti, tak muž i žena mohou být na vedoucí pozici úspěšní.“ (Karel, manažer)

„Asi zde rozdíl je, ale spíše záleží na té osobě než na pohlaví. Ale asi bych řekla, že ženy jsou v tom řízení klidnější, jsou rozvážnější ve svých rozhodnutích, radikální rozhodnutí nedělají okamžitě a bez rozmyslu. Ale tady ve firmě to úplně vidět nejde.“ (Kamila, manažerka)

Podnik nedisponoval v době sběru dat žádným systémem podpory přístupu žen do vedoucích funkcí, například pomocí programu pro vyhledávání talentů nebo pomocí kvót. Kvóty odmítala většina dotazovaných. Vyjadřovali obavy z narušení současného systému, který vnímali jako přirozený. Kvóty zavádějící genderovou rovnost tak byly chápány jako nastavení umělých podmínek. Podle některých dotazovaných nelze při zavedení kvót zajistit, že se do vedení dostanou kvalitní lidé s nejlepšími předpoklady pro danou pozici. Takový postoj ale vede k reprodukci stereotypu, že žena nemá předpoklady pro vedení, pokud má malé děti, jak se objevilo v citacích zaměřených na diskriminaci žen.

„Ono by to mělo takhle fungovat automaticky, když se to direktivně nařídí, pak to nefunguje. Podnik by tak měl volit na základě kvality zaměstnanců (…), kvalita vždy zvítězí a kdo má největší předpoklady, tak to bude dělat.“ (Karel, manažer)

„Já si pamatuju doby, kdy tady bylo šest vedoucích pozic a všechno byly ženy, v dozorčích radách byly také ženy. Nemyslím si, že to ty kvóty vyřeší, protože za mě nikdo dceru do školy neodvede. Když to takhle nařídí, tak v těchto pozicích budou dvacetileté holky a určitě to nebudou maminky. Nemyslím si, že to něco vyřeší, možná to musí společnost pochopit, to je začátek. Já si myslím, že kdyby ženy měly ambice a chtěly by se prosadit, tak tam jdou.“ (Kamila, manažerka)

To, že vedoucí pozice je těžko slučitelná s mateřstvím, se sice jako téma objevilo, paradoxně ale nebyly kvóty vnímány jako nástroj vedoucí k nárůstu genderové rovnosti, ale naopak jako nástroj reprodukce nerovností, stavějící na představě, že budou pomocí kvót do vedoucích pozic postupovat pouze ženy bezdětné. Dotázané osoby tak vyjádřily domněnku, že ideál zaměstnance bez rodinných závazků[53] bude nadále reprodukován i přes zavedení kvót.

Možnosti

Hlavní oblast pro uplatnění žen ve vedení představují pozice a sektory, které jsou vnímané jako specificky ženské. Možnosti kariérního uplatnění žen jsou tedy paradoxně postaveny na genderových stereotypech o ženách. Ženy jsou vnímané jako pečlivé, s lepšími komunikačními schopnostmi, než jaké mají muži, se specifickou ženskou logikou. Mají i lepší porozumění pro jiné ženy, čili se více hodí do oblastí, kde většinu zákazníků, resp. zákaznic tvoří ženy.

[53] Acker, 1990, 1992.

Právě představa o tom, že ženský svět je specifický, tvoří základ genderové segregace zaměstnání, kdy podle dotazovaných existují pozice, ve kterých je nezbytné „ženské myšlení“. Muž, který by měl v oboru uspět, by se musel symbolicky stát zženštilým, což je ve stereotypní představě muž homosexuální.

Největší šanci na kariérní postup žen tak ve sledované firmě přinášejí: a) feminizované týmy, b) představa o lepších komunikačních schopnostech a empatii žen.

„Byl tady asi před měsícem šéf marketingu a měl takový chlapský přístup v tom, že všechny ženy považoval za hloupé. Mně to osobně nikdy neřekl, ale spíše mi to vadilo z toho obchodního hlediska, protože my jsme obchodní firma a naši klienti jsou v 95 procentech ženy. On se měl starat o marketing a cílil ho na muže, protože nevěděl, co ženy chtějí. Já si vždycky říkám, že šéf marketingu by měl být homosexuál nebo žena. Ale je to dáno tím, na koho ta firma cílí, z toho by to mělo vycházet.“ (Kateřina, manažerka)

„Já ze svého ženského pohledu bych nechtěla účetního muže. Nemají ženskou logiku a ženské analytické myšlení. Dělají jen to, co se mechanicky naučí.“ (Kateřina, manažerka)

„V zákaznickém oddělení je vedoucí žena, protože je to oddělení, které komunikuje s lidmi – tam se možná projevuje to, že ta žena je komunikativní a empatická…“ (Karina, řadová pracovnice)

„Nějaké rozdíly tam mohou být, ženské zbraně jsou jiné než mužské, například rafinovanost nebo větší cit vůči náladám, takže žena vycítí určité věci dříve než chlap.“ (Karel, manažer)

„Co se týče pozice nákupčích, tak zde jsou na tom ženy lépe, jelikož jsou spolehlivé a svědomité, ale u těch mužů to tak úplně není. Muž má zase jiné plusy – dokáže být více vůdčí, více se prosazuje a prosazuje i určité podmínky vůči dodavatelům. Produktový manažer nebo vedoucí úseku je možná vhodnější pro muže, protože si prosadí svou. Ale to samozřejmě může i žena, ale když to takhle škatulkujeme, tak takové mohou být plusy a mínusy.“ (Karel, manažer)

Skutečnost, že je ředitel a majitel v jedné osobě v managementu obklopen ženami, je podle dotazovaných řadových zaměstnankyň dána tím, že potřebuje mít jasnou dominanci. Karolína dokonce v rozhovoru používá přirovnání, že ženy jsou krkem, který kroutí hlavou (ředitelem). Příležitosti pro kariérní růst tedy představuje takový management, kde ženy vykonávají genderově stereotypní exekutivní pozice pro muže vedoucí firmu ideově.[54]

„Na místě pod majitelem firmy byla vždycky žena. Jednou tam snad byl muž. Myslím si, že majitel s těma ženama zase líp vychází než s těma chlapama. On si ženy vybírá podle sebe. On si vybere, aby s ní mohl dobře komunikovat, aby se na ní dalo třeba i hezky koukat, i to si myslím, že je pro něj důležitý.“ (Klaudie, řadová pracovnice)

[54] England, 2005.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Bariéry

Genderové stereotypy představují nejvýraznější bariéru bránící ženám v kariérním růstu.[55] Za prvé jsou to stereotypy okolí o tom, že ženy nemají motivaci a osobnostní předpoklady na vedoucí posty aspirovat, a tedy není třeba jejich absenci na vedoucích postech jakkoliv řešit a podporovat jejich kariérní růst. Za druhé jsou to samotné ženy, které reprodukují genderové stereotypy o tom, že kariéra není slučitelná s rolí matky a manželky.

„Většinou je to dané tím, čeho chce člověk dosáhnout. Co víme, tak muž má vidinu dalšího postupu. U žen to tak úplně nebývá, že chtějí povýšit na vedoucí pozici. Takže se díváme i na to, jestli chcete toho člověka mít někde výš a počítáte s ním i nadále." (Karel, manažer)

„Podle mě ženy nemají ztížený přístup do vyšších pozic, podle mě to nechtějí. Mají jiné priority, mají prioritu v rodině. Jsou samozřejmě ženy, kterým je rodina jedno, ale podle mě se většina žen zaměří na rodinu a na děti." (Kamila, manažerka)

Ženy na vedoucích postech pak vysvětlovaly svoje postavení tím, že si vybraly feminizovaný obor, jako například účetnictví, který ženám přísluší a kde nesoupeří s muži, a proto je legitimní vedoucí roli zastávat. Budování kariéry asociovaly s nezodpovědným přístupem k výchově dětí. Internalizovaly stereotyp, že pro ženy se zodpovědným přístupem k výchově je rodina a děti prioritou.[56] Budování kariéry je potom podle nich spojené s nutností vyrovnat se maskulinnímu ideálu – je tedy vymezeno ženám, které jsou bezdětné nebo mají dospělé děti a mohou se na trhu práce chovat jako muži, čili jako osoby bez pečujících závazků.

Klaudie objasňuje, proč odmítla manažerskou pozici: *„Jednak časově, protože to chce člověka, kterýmu neskončí pracovní doba ve čtyři hodiny a nezavře za sebou dveře. Ale jsou i chvíle, kdy tady musíte být o víkendech, a to jsem nechtěla obětovat ten svůj volnej čas a rodinu. To chce nějakýho takovýho blázna chlapa, který je tam teď – je mu asi 40 let. Je to workoholik, ten jede."* (Klaudie, řadová pracovnice)

Kateřina dokonce spojuje budování kariéry s budoucími problémy na straně dětí. Zároveň manažerka Kamila poukazuje na limity dané rodinnou politikou státu, konkrétně v jejím případě otevírací dobou školek.

„Já to taky dneska vnímám v kontextu svého dítěte, moje priorita je teď rodina a moje dítě. Ale zase na druhou stranu dnes řeším situaci, jak to budeme stíhat s manželem, když školka zavře v půl páté, když už mám problém tam dojet na šestou? Zde mohou být ti rodiče omezováni a nikdo to za ně nevyřeší. Pak to jde na úkor těch maminek, které se o to dítě starají." (Kamila, manažerka)

„Znám paní, která budovala kariéru, dnes je primářka, ale tím že bojovala s muži o lepší místo, tak se jí vymkla výchova dětí a děti jdou dnes z průšvihu do průšvihu. Každé povolání nejde skloubit s tím, že žena vychovává děti. (…) Pokud jdu dnes po kariéře, pak je to tím, že dnes už jsem sama a nemám děti doma. Měla jsem vždy zodpovědný přístup k výchově." (Kateřina, manažerka)

[55] Ibid.
[56] Sabelis, Nencel, Knights a Odih, 2008.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

D. ZÁVĚR

Firma nedisponuje specifickými programy podpory žen ve vzdělávání. V oblasti hodnocení pracovního výkonu a v odměňování nezohledňuje pravidla genderové rovnosti. Dotazované osoby ale v této oblasti neshledávaly výrazné nerovnosti.

Ve firmě vládne neoliberální hodnotový systém zdůrazňující význam osobní zodpovědnosti a individuální aktivity. Důraz na výkon se projevuje zvláště při vyjednávání podmínek vzdělávání a odměňování. Zároveň se jedná o prostředí zaměňující genderovou rovnost s genderovou slepotou. Systém vytváří nerovnou participaci osob, které nemají dostatečnou podporu vedoucích. Zaměstnanci/kyně bez podpory managementu nedostávají pobídky se dále vzdělávat, vedoucí neiniciují zvýšení platu a získání čtvrtletních benefitů a tito zaměstnanci/kyně mají zároveň těžkou vyjednávací pozici, pokud si o školení či navýšení platu chtějí sami žádat. To může vést k tomu, že osoby, které mají na trhu práce slabou vyjednávací pozici, například absolventi, matky s malými dětmi nebo ženy předdůchodového věku, nebudou mít ke školení přístup a budou mít horší platové podmínky než jejich kolegové.

Mateřství představuje jeden ze základů diskriminace žen. Jako v jiných případech i v těchto rozhovorech se ukazovalo mateřství jako zásadní faktor brzdící kariérní růst a znesnadňující pozici žen na trhu práce. Firma umožňuje práci na zkrácený úvazek nebo z domova, přesto se objevilo u dotazovaných žen přesvědčení, že kariéra není s mateřstvím dobře slučitelná. Zajímavé je, že reprodukce stereotypu o neslučitelnosti mateřské a vedoucí role se objevovala u žen manažerek, které jsou samy matkami, jedna je dokonce matkou dcery v předškolním věku. Tento postoj může souviset s tím, že ženy manažerky mají zkušenost s tím, jak obrovskou zátěž kombinace mateřství a vedoucí funkce přináší. Může být ale také obrazem toho, že jim chybí reflexe vlastní situace, a dále důsledkem přesvědčení o vlastní výjimečnosti, čili že ostatní ženy nemají předpoklady dokázat na trhu práce tolik jako sama manažerka.

Možnosti kariérního růstu žen jsou tedy postaveny na genderově stereotypní představě o schopnostech a osobnostních charakteristikách žen jako komplementárních k těm mužským. Ženy tak dostávají kariérní šance v sektorech, které vyžadují schopnosti, jež jsou stereotypně považovány za spíše ženské, jako je komunikace, pečlivost, empatie. Dále je také kariérní růst umožněn ženám proto, že nepředstavují pro muže ve vedení hrozbu – předpokládá se, že budou v submisivně podřízené pozici. V takovém případě ale nedochází přítomností žen v managementu k revizi genderového kontraktu, ale naopak k jeho soustavné reprodukci, neboť schopnosti žen jsou testovány a osvědčeny pouze v oborech a činnostech považovaných za typicky ženské.

Reprodukce genderového kontraktu představuje jednu z hlavních bariér bránících kariérnímu růstu žen. Kariéra je asociována s mužskou životní drahou a žena, která má kariérní aspirace, musí podle tohoto stereotypu přijmout maskulinní vzorce chování. Tím se ale zároveň symbolicky stává méně kvalitní ve své ženské roli – v mateřství. Úspěšná pracovní kariéra tak s sebou nese implicitně stigma „neúspěšného“ mateřství, neboť panuje stereotyp o nemožnosti úspěšně kombinovat obě role (jelikož

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

by to vyžadovalo být zároveň „mužem“ v práci i „ženou“ doma). Projevuje se tak paradox, že pečující závazky žen nefungují jako argument pro zavádění specifických firemních opatření na podporu žen ve vedoucích funkcích, ale naopak jako ospravedlnění toho, že ženy na kariérní růst neaspirují. Genderový stereotyp ovlivňuje nejen rozhodnutí žen, ale také očekávání zaměstnavatelů a nakonec i nastavení veřejných politik.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

2. SOCIÁLNÍ PODNIK

A. POPIS PODNIKU A ZASTOUPENÍ ŽEN V JEHO HIERARCHII

V regionu, kde působí zkoumaný sociální podnik, je rozvinut převážně těžební průmysl, na nějž jsou napojena některá průmyslová odvětví jako chemický průmysl, energetika, keramický průmysl apod. Po roce 1989 byla ale těžba uhlí výrazně utlumena, což se spolu s omezením textilní výroby promítá do relativně vysoké nezaměstnanosti v této oblasti. Ta patří dlouhodobě k jedněm z nejvyšších v ČR a pohybuje se po několik let v rozmezí 13 až 14 procent, což je o 30 až 40 procentních bodů více, než činí průměrná míra nezaměstnanosti v naší zemi. V roce 2011 zde na jedno pracovní místo připadalo 30 uchazečů.[57] Osoby se zdravotním postižením tvoří zhruba kolem 10 procent mezi uchazeči o zaměstnání.[58]

Předchůdce zkoumaného sociálního podniku zahájil svou činnost v roce 1994 se šesti zaměstnanci a zaměstnankyněmi jako velkoobchod s drogistickým zbožím. Již tehdy firma zaměstnávala zdravotně znevýhodněnou pracovní sílu. Od vzniku firmy se tak vlastně jednalo o sociální podnikání, které je v České republice zaměřené především (i když nikoli výlučně) na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob.[59] V roce 2003 se původní firma transformovala ve společnost s ručením omezeným a změnila svůj název. Rozšířila svou činnost o tzv. náhradní plnění (v oblasti drogistického zboží) a výrazněji podpořila svůj původní záměr zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby. V roce 2005 začal podnik rozvíjet také výrobní činnost, a sice výrobu mycích prostředků, a rozrostl se jak o další pracovní sílu, tak i prostorově. O dva roky později firma navázala spolupráci s jinými firmami a její činnost se rozšířila o kompletaci drogistických obalů a vznikla tak další místa pro zdravotně znevýhodněné osoby. V roce 2009 byla vystavěna budova, kde se vaří pro zaměstnance/kyně i veřejnost a kde je umístěna rovněž jídelna.

Firma splňuje v českém prostředí zařazení mezi sociální podniky, neboť zaměstnává z více než 50 procent osoby znevýhodněné na trhu práce (viz osoby se zdravotním znevýhodněním – se změněnou pracovní schopností) a klade důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců a zaměstnankyň. Využívá přednostně místních pracovních sil se zdravotním znevýhodněním, které na trhu práce nacházejí zaměstnání obtížněji než lidé bez něj.[60] Poskytuje rovněž služby pro místní komunitu (viz jídelnu) a místní firmy (viz náhradní plnění). Firma má díky diverzifikaci svých aktivit schopnost zvládat ekonomická rizika a produkovat (přiměřený) zisk, který je částečně reinvestován do rozvoje podniku spolu se speciální podporou programu MPSV určeného k pracovnímu uplatnění zdravotně znevýhodněných osob (viz rozšiřování firmy po roce 2005).

[57] Český statistický úřad, 2013b, viz online zdroj.
[58] Ibid.
[59] Srov. České sociální podnikání (viz online zdroj) nebo kapitolu 1.
[60] Krause, 2011.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Ve vrcholovém managementu sociálního podniku je jednatel a jednatelka. Ke konci roku 2014 zde kromě nich pracovalo 59 zaměstnanců a zaměstnankyň. Celkově je zde zaměstnáno více žen než mužů, a sice zhruba jedna třetina mužů a dvě třetiny žen. Vyšší podíl žen je vysvětlitelný převažujícím typem činnosti, která v genderově stereotypní optice bývá spojována s „ženskou prací“. Firma je relativně značně genderově segregovaná, kdy v oblasti stavební činnosti nepracuje ani jedna žena, zatímco v jídelně pracuje pouze jediný muž, a to šéfkuchař. Vyvážené zastoupení žen a mužů je pouze na úseku skladu a obchodu. Nicméně muži převažují právě ve skladu a ženy zase v obchodě.

Celkově vyšší podíl žen ve firmě se promítá i do jejich vyššího procentuálního zastoupení ve vedoucích pozicích, kdy firma má plochou strukturu řízení. Na úrovni nižšího řízení jsou tři ženy ze čtyř vedoucích. Jedná se o mistrovou ve výrobě, vedoucí (či provozní) v jídelně a vedoucí ve skladu s obchodem. Pouze na úseku stavební činnosti je vedoucím mistrem muž.

Tabulka č. 2: Struktura řízení a podíl žen na jednotlivých úrovních řízení

Úroveň řízení	Procento žen
Nižší management	75
Vrcholový management	50
Řadoví pracovníci a řadové pracovnice	64
Povolání a pozice s převahou mužů	stavebnictví (zedníci, projektant apod.)
Povolání a pozice s převahou žen	dělnice v oblasti výroby a kompletace výrobků, kuchařky, administrativa

Výzkumný vzorek

Ve výzkumném vzorku v kategorii řadových zaměstnankyň byly ženy ve věku 39 až 47 let, kromě 21leté Sabiny, která ve firmě pracovala jen jeden rok. Ostatní ženy zde byly zaměstnány po dobu dvou až osmi let. Všechny ženy pracovaly na plný pracovní úvazek. Krátkodobou zkušenost s vedoucí pozicí měla z řadových pracovnic pouze Stela.

Ženy ve vedoucích pozicích jsou ve věku 40 až 48 let. Všechny manažerky jsou vdané a mají děti, stejně jako 52letý ženatý muž, který vede tým stavebních dělníků. Nejdéle v podniku pracuje Světlana, a to osm let, nejkratší dobu je tam Stanislav, jen zhruba jeden rok. Ten také jako jediný měl zkušenost s vedoucí pozicí ještě před nástupem do firmy (více viz v Příloze č. 2).

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

B. ŽENY A VZDĚLÁVÁNÍ, HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PLATOVÉ OHODNOCENÍ

V daném regionu je poměrně nízká vzdělanostní úroveň obyvatelstva,[61] která souvisí s možnostmi pracovního uplatnění pracovní síly. Řadové zaměstnankyně viděly své vzdělávací šance v době komunismu jako velmi omezené v důsledku nižší nabídky možností v porovnání se současností. Protože tehdy většinou neměly žádnou konkrétnější představu o svém budoucím povolání, často je k němu směrovali rodiče anebo učitelé/učitelky na základní škole.

Vzdělávací a pracovní dráha dotázaných

Z interviewovaných řadových zaměstnankyň měly dvě ženy maturitu (Sabina a Soňa) a čtyři byly vyučené. Některé zvolily povolání, která korespondují v genderově stereotypní optice s povoláními vhodnými pro ženu (viz prodavačka, keramička, pracovnice v zemědělství). Výjimku tvořila Stela – vyučená železničářka. Soňa absolvovala dokonce tři roky na Vysoké škole chemicko-technologické. Po rodičovské dovolené s druhým dítětem ale už nenašla uplatnění v chemických závodech, kde předtím pracovala, proto začala podnikat (kosmetické služby). Kvůli zdravotním problémům (se zády) byla nakonec v pracovní neschopnosti, než si našla práci v expedici a prodeji zboží v této firmě. Zdravotní problémy představují výraznou překážku nejen práce v oboru, ale v samotné zaměstnanosti, jak dokládá životní zkušenost Soni, Sofie a Stely s nezaměstnaností.

„Já jsem byla na pracáku (tj. nezaměstnaná) tři roky a to je hrozný, to bych už znovu nezvládla." (Soňa, řadová pracovnice)

„Myšlenka, že jsem na úřadu práce, byla hrozná. Necítila jsem se vůbec dobře." (Stela, řadová pracovnice)

Také vedoucí pracovnice absolvovaly většinou tzv. ženské obory, např. střední škola zdravotní a hotelová (Světlana a Simona), jedna (Sandra) byla vyučená prodavačka, nicméně postupně si doplnila vzdělání v oblasti práce s počítačem. Jejich „vyšší" vzdělání v porovnání s některými řadovými pracovnicemi a absence zdravotních problémů jim nepochybně usnadnily získání současné vedoucí pozice (viz dále) v dané firmě, třebaže žádná z nich v minulosti neměla zkušenost s jejím výkonem na rozdíl od muže vedoucího, který již před nástupem do tohoto podniku pracoval na vedoucí pozici v jedné soukromé firmě.

Řadové zaměstnankyně ve věku kolem 40 let a výše pracovaly po roce 1989 zpravidla u několika zaměstnavatelů. Průběh pracovních drah některých řadových zaměstnankyň i některých vedoucích byl ovlivněn buď transformací ekonomiky po roce 1989, která zasáhla určité odvětví napříč regiony (viz zemědělství, textilní výroba, sklářství apod.), nebo specifickou pracovní situací v daném regionu týkající se určité výrobní oblasti (viz útlum výroby keramiky, snížení těžby uhlí či útlum chemického

[61] Český statistický úřad, 2013b, viz online zdroj.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

průmyslu v regionu apod.). Některé ženy (ale i vedoucí muž) si pak musely hledat jiné pracovní uplatnění nebo jiného zaměstnavatele. V případě žen byl tento průběh přerušen nebo přerušován (podle počtu dětí) mateřstvím, případně u některých řadových pracovnic a u muže vedoucího také nezaměstnaností. V průběhu pracovní dráhy v sociálním podniku řadové zaměstnankyně nikam nepovýšily. Většinou pracovaly na konkrétních pozicích po celou dobu působení v organizaci.

I když ani pracovní dráha žen ve vedoucích pozicích nebyla plynulá, byla přerušena obvykle vždy na několik let (tři až čtyři roky) „pouze“ z důvodu mateřství, nikoli v důsledku jejich nezaměstnanosti, jako tomu bylo u vedoucího muže (Stanislava), který se v této souvislosti setkal s věkovou diskriminací. Obdobně jako řadové pracovnice, tak ženy vedoucí změnily zcela oblast výkonu své profese a byly schopny si doplnit anebo rozšířit své vzdělání a pracovní kompetence. Zatímco ale změna profese u řadových pracovnic znamenala spíše možnost „zůstat zaměstnaná“, v případě žen ve vedoucích pozicích jim rekvalifikace otevřela možnost získat vedoucí pozici. Světlana se stala jednatelkou společnosti[62] mající na starosti určitý výsek administrativy (účetnictví firmy) poté, co byla schopná se uplatnit v profesi asistentky ředitele. Na rozdíl od vedoucích žen se Stanislav pohyboval vždy v oboru, který vystudoval, tj. ve stavebnictví, byť u různých zaměstnavatelů v různých oblastech jejich hlavní činnosti (od chemických závodů přes důlní průmysl po sociální podnikání).

Význam práce, spokojenost s ní a pracovní plány do budoucna

Většina dotázaných řadových zaměstnankyň zaujímá velice pragmatický až utilitární přístup k práci, kdy jde o získání prostředků pro obživu. Práce pro některé ženy představuje rovněž nástroj emancipace, zdroj ekonomické samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti. Práce byla ale chápána také jako zdroj sociálních kontaktů a spíše výjimečně jako prostředek seberealizace. Všechny řadové pracovnice vyjadřovaly spokojenost se svou současnou pracovní situací a neusilují o žádnou změnu ve své práci, ať se změny týkají pracovního prostředí nebo vedení lidí apod.

Na rozdíl od řadových zaměstnankyň ženy vedoucí nekladou primární důraz na finanční ohodnocení své práce (s níž jsou spokojené), práci spojují více se seberealizací, ale rovněž se zodpovědností. Na příkladu těchto žen se zdá, že pokud jedinec vnímá jako vyhovující materiální zabezpečení získávané prostřednictvím výkonu své placené práce, pak se otevírá prostor pro uvažování o „nadstavbových“ hodnotách práce, mezi něž patří v první řadě potřeba seberealizace. Všechny ženy bez ohledu na pozici vnímají práci jako důležitou složku svého života, ale nenadřazují ji nad rodinu a na rozdíl od vedoucího muže práce u nich netvoří jedinou náplň jejich současného života.

Řadové pracovnice neformulovaly své plány ohledně práce. Zpravidla uvedly, že žádné nemají nebo že o nich ani nepřemýšlely. Ale ani ženy a muž ve vedoucích pozicích nemají žádné plány ohledně své kariéry nebo svého dalšího profesního směřování. Světlana se spolu s ředitelem firmy soustřeďuje na stabilizaci firmy (splacení všech úvěrů vztahujících se k podnikání). Její uvažování o budoucnosti

[62] Jednatel/ka je statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným. Jeho či její povinností je zajistit vedení předepsané evidence a účetnictví.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

se netýká jí samotné, ale spíše „bezproblémové“ (nezadlužené) budoucnosti firmy. Sandra na otázku o svých budoucích kariérních plánech odpověděla, že se nepovažuje za „kariéristku“. Vysvětluje tak zkratkovitě, proč neuvažuje o budoucích plánech v dané oblasti, jako by „dělání kariéry“ mělo pouze pejorativní konotaci a mělo znamenat „bezskrupulóznost“, pohyb na pomyslném kariérním žebříčku „za každou cenu“, „bez jakýchkoli ohledů“ na cokoli.

Nicméně jak Sandra, tak i Simona přiznávají, že nerady mění příliš často zaměstnání – vyhovuje jim určitá stabilita (či dokonce stereotyp), jistota místa a vykonávané práce, která je baví a v níž jsou spokojené. Vědomy si limitů ploché struktury řízení v kombinaci s pocitem spokojenosti ze stávající práce neuvažují proto o své budoucnosti v oblasti placené práce, resp. kariéry. Tyto ženy ve vedoucí pozici, stejně jako vedoucí muž realisticky vyhodnocují své stávající kariérní možnosti a vzhledem k současnému pocitu spokojenosti s výkonem placené práce si ani ženy, ani muž nevytvářejí nerealistické plány do budoucna (alespoň pokud jde o práci v dané organizaci).

Genderová rovnost

Zkoumaný podnik nedisponuje dokumenty, v nichž by se věnoval otázce genderové rovnosti. Ta nepředstavuje v organizaci řešené „téma“. Chybí zde tedy plán genderové rovnosti a přístup k zaměstnaným osobám na bázi genderu je uplatňován spíše intuitivně než cíleně (takže mnohdy i genderově slepě) a v mnohém kopíruje kulturně zažité genderové stereotypy (viz níže).

Firma sama neorganizuje školení svých zaměstnanců a zaměstnankyň kromě těch povinných vztahujících se k dodržování bezpečnosti práce a provozních předpisů. Využívají nabídek školení zvnějšku od jiných firem, například pro šéfkuchaře. V případě zvládání nových PC programů apod. se zpravidla zaškolí jedna osoba, která pak učí další. Ve firmě je zažité osobní předávání pracovních zkušeností formou tváří v tvář. Školení se odehrávají spíše jen na neformální bázi – nejsou zaváděna cíleně, a tedy ani plánována.

Vzhledem k zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním je ve firmě kladen větší důraz na zdravotní stav než na „pohlaví“ jedince, třebaže to neznamená, že gender by reálně ve fungování firmy nesehrával žádnou roli. Firma realizuje a vlastně „respektuje“ zaběhnuté vzorce genderové dělby na trhu práce, jeho genderovou segregaci.[63] V rámci podniku totiž muži vykonávají fyzicky náročné činnosti (viz ve firmě stavebnictví a sklad), případně se věnují obsluze strojů (asociováno s technickou náročností práce vhodnou pro muže) a ženy vykonávají spíše ty aktivity, které více korespondují s genderově stereotypní optikou „vhodné“ či „přiměřené“ práce pro ženy (viz převahu žen pracujících v jídelně a na výrobní lince produkující kosmetické a drogistické zboží). Ženy přitom například v jídelně musejí také zvládat poměrně fyzicky náročnou práci (pracují tam ale pouze zdravé osoby).

Na druhé straně zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob narušuje zažité genderově stereotypní vnímání ženské a mužské pracovní síly. Například fyzická zdatnost tak není vždy

[63] Srov. Reskin a Padavic, 1994.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

spojována primárně s genderem daného jedince, ale s jeho zdravotním stavem a zcela konkrétní zdravotní způsobilostí, jak vyplývá z následující citace:

„Já si myslím, že tady vyloženě žádná hierarchie muži – ženy není… Řeknu to tak, že některé dámy unesou větší bednu než pán. Protože pán má třeba postižený záda a nemůže (nic zvedat). Takže vlastně i když je tady nějaké rozdělení práce, není to tak, že ty jsi chlap a ty děláš takhle. Já si myslím, že tady je to, aspoň teda co se týče toho mého provozu, těch mých lidí, docela vyrovnaný." (Sandra, manažerka)

I když v podniku pracuje více žen než mužů, jednatelka firmy přiznala, že dávají přednost pracovní síle, která má určitou pracovní perspektivu. Vztaženo na ženy, které v podniku převažují, vedení nepreferuje ženy příliš mladé (které by mohly mít v dohledné době děti), ani ty v předdůchodovém věku, neboť optimálně chtějí pracovní sílu využívat po několik let.

„Abych řekla pravdu, tak radši zaměstnám lidi, když jsou už kolem třiceti… Já potřebuju, aby se mi zapracovali ty lidi, a aby tady se mnou byli aspoň deset, patnáct let." (Světlana, manažerka)

V tomto přístupu k pracovní síle se projevují některá negativa současného fungování trhu práce, favorizující pracovní sílu v určitém věku v kombinaci s jeho či spíše s jejím genderem.[64]

Platy

Firma má rámcové mzdové předpisy (které jsme však neměly k dispozici). Platové zařazení dané osoby je vymezeno ve smlouvě.[65] Podle vedoucích žen není ve firmě rozdíl v platovém ohodnocení žen a mužů. Nicméně jednatelka firmy přiznala, že ženy na vedoucích pozicích mají u nich nižší platové ohodnocení, než jaké očekávají a jaké by na dané úrovni řízení akceptovali muži. Ženy vedoucí se tak pro tento podnik stávají výhodnou pracovní silou, a to jak finančně, tak i pro svou loajalitu k firmě.

„… ale jako co si budeme povídat, je to i o tom finančním ohodnocení. Některým těm ženám když dáte dvacet tisíc, tak jsou šťastný. Chlapovi, když dáte dvacet tisíc, tak si řekne: „To je málo!" A ty ženy jsou spokojený. Dostanou dvacku, tak si říkají: „No, tak to je super!" Ale chlapi ti mají furt pocit, že musí mít víc a víc. …fakt to jsou ženský (vedoucí), které žijou pro firmu a dělají pro ni maximum." (Světlana, manažerka)

Odměnu dostávají ti, kteří pracují „dobře" – nad rámec pracovní doby nebo kvality své práce, a určuje je vedoucí daného úseku. Odvíjí se také od toho, kolik dní v měsíci pracující zameškají a z jakého důvodu.

[64] Srov. Křížková, Maříková, Hašková a Formánková, 2011; Dudová a Hašková, 2014.
[65] Zjišťování konkrétních platů u dotazovaných osob nebylo předmětem šetření, neboť se jedná o citlivé téma, které je v českém prostředí považováno za ryze soukromou záležitost a spadá pod právní kategorii ochrany soukromých údajů.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu každé zaměstnané osoby probíhá částečně na neformální bázi. Za standardní pracovní výkon náleží zaměstnané osobě plat vymezený ve smlouvě.[66] Pracovní výkon ale není normován, spíše je opět intuitivně odhadován. Sandra, vedoucí výrobního provozu a kompletace, by ale určité „vodítko“ (normy) uvítala, neboť nepředvídatelnost objemu pracovního výkonu ji znejišťuje a znervózňuje. Zároveň si je ale vědoma specifik pracovní síly u nich zaměstnané, kdy vzhledem ke zdravotnímu stavu zaměstnanců a zaměstnankyň nelze práci jednoduše normovat.

„Když pospícháme a někdo mi řekne, že musí k lékaři a nemůže být dlouhodobě v práci, tak mě to někdy nervuje. (…) Samozřejmě tady to je specifické tím, že jde o chráněnou dílnu, nemůžem jim dávat úkoly. Nějaká činnost musí být odvedena, ale nemůžeme jim dát normu.“ (Sandra, manažerka)

Opatření ke sladění pracovního a soukromého života

Řadové zaměstnankyně i vedoucí kladly ve výzkumu důraz zejména na zdravotní stav jedinců, kdy právě ten je vnímán jako určující pro výkon určité práce a zastávání určité pozice. Mnohé řadové zaměstnankyně proto oceňují vstřícnost vedení k jejich zdravotní situaci:

„Prošla jsem si pracemi (zaměstnáními), kde na vás pořád kladou nápor. Pořád vám říkají, co všechno musíte. Když to pak zdravotně nezvládnete, tak vám nezbývá nic jiného než dát výpověď. Anebo když jste na neschopence, tak kolikrát vám pošlou výpověď domů a už se to s vámi táhne a padáte, dá se říct, na dno. Dneska ty finance potřebujete. Ale tady ne, tady odejdete na neschopenku a vrátíte se na původní pozici, kde jste byla… Naopak tady mi vedení vyšlo vstříc, když můj zdravotní stav potřeboval snížit pracovní dobu… Tady jsme všichni na stejný pozici, myslím my dělníci … tady se spíš hledí na zdravotní stav…“ (Sofie, řadová pracovnice)

Firma sice umožňuje v lékařsky indikovaných případech pracovat na zkrácený úvazek, ale flexibilní pracovní doba není z provozních důvodů ve firmě zavedena (viz výrobu, stavebnictví, jídelnu). Matkám nezletilých dětí nicméně vyhovuje nastavená pracovní doba (od 6:30 nebo 7:00 do 15:00 či 15:30), neboť se mohou v odpoledních hodinách věnovat svým dětem a rodině.

Ženy ve vedoucích pozicích se otázkou opatření ke sladění pracovního a rodinného života nijak výrazně nezabývají. Opatření přátelské vůči rodině je ze strany řadových i vedoucích pracovnic spatřováno v nastavení pracovní doby, která začíná relativně brzy ráno a končí brzy odpoledne. Rodiče, konkrétně matky nevyužívají zkrácených pracovních úvazků z důvodu péče o děti.[67] Vedoucí ženy, i pokud mají malé dítě (např. Simona), nevnímají rodinu jako překážku svého pracovního uplatnění a výkonu řídicí pozice v tomto sociálním podniku. Nicméně potřebuje-li vedoucí žena pracovat přesčas, vnímá jako klad, že si může vzít své dítě s sebou do práce a vedení to nevnímá negativně.

[66] Kromě absencí z důvodu nemoci, které jsou hrazeny speciální, zákonem danou sazbou v rámci nemocenského pojištění pracovní síly.
[67] Zkrácené úvazky nejsou obecně v ČR příliš rozšířené – viz kapitolu 1.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Kombinaci práce a rodiny ženy v zásadě vnímají jako „svou“ záležitost. Třebaže některé z nich deklarují relativně vyrovnanou participaci svého manžela na péči o děti a zapojení do chodu domácnosti, přinejmenším řízení chodu rodiny a domácnosti je na ženách. O participaci svého muže ve sféře soukromí zpravidla hovoří jako o „pomoci“, což odkazuje k percepci určitých činností vykonávaných v této sféře jako prvořadé povinnosti ženy. S internalizací zabezpečení péče a starosti o děti a rodinu pak souvisí jejich vnímání opatření přátelských rodině, která vnímají výlučně ve vztahu k sobě samým, resp. ženám s dětmi. Muž vedoucí chápe kombinaci práce a rodiny spíš jen jako „ženskou otázku“ a otázku vztahující se v jejich životech k fázi péče o malé dítě (tj. v předškolním a raném školním věku).

C. ŽENY A MOŽNOSTI POVYŠOVÁNÍ

Zkušenost s vedením u řadových pracovnic

Řadové zaměstnankyně v minulosti neusilovaly o řídicí pozice a ani nyní o ně neusilují. Zkušenost s vedením lidí v minulosti měla jen Stela, když zastávala po určitou dobu pozici zástupkyně vedoucí v drogerii. Není ale přesvědčena, že by pro řízení měla potřebné schopnosti.

Řadové pracovnice se zdravotním znevýhodněním vnímají, že jim jejich zdravotní stav neumožňuje pracovat nad běžnou pracovní dobu, tj. více než 40 hodin týdně, což některé z nich (viz níže) považují za překážku výkonu vedoucí funkce. Je zřejmé, že vedoucí práci mají spojenou s nutností pracovat přesčas.

Otázka zastávání vedoucí pozice je z pohledu řadových zaměstnankyň vnímána spíše jen v individuální rovině (specifik jejich zdravotního stavu, individuálních možností, schopností a vlastností). Přitom ale právě určitý typ osobních vlastností a schopností spolu s ambicemi a aspiracemi nejsou dány výlučně individuálně, jak se lidé obvykle domnívají, ale jsou výrazně formovány kulturou a společností, která stále ještě (přinejmenším v prostředí naší společnosti) klade důraz na rozvoj jiných schopností a vlastností u dívek a chlapců[68] a podílí se tak na formování genderově specifických identit. Neusilování o vedoucí pozice (nízké ambice a aspirace v této oblasti) bývají zpravidla spojené s nízkým sebevědomím a sebedůvěrou žen jako průvodním projevem internalizace určité, a to genderově specifické optiky orientující ženy na péči o děti a rodinu a nepodporující je příliš v určitém typu veřejné angažovanosti – v pracovní oblasti konkrétně ve vedení druhých a organizování aktivit manažerského typu. V rezervovaném postoji těchto žen k zastávání vedoucí pozice se zrcadlí rozpor mezi veřejnou a domácí sférou, pokud jde o praxi řízení a vedení lidí, neboť tyto ženy běžně řídí každodenní chod rodiny a domácnosti a mají reálnou zkušenost s vedením členů rodiny, což lze chápat i jako určitý případ malé sociální jednotky a zkušenosti s jejím řízením. Neusilování o řídicí pozice může být ale také projevem reflexe příležitostí žen se na řídicí pozice dostat a uspět na trhu práce, kde je ještě stále nižší podíl žen ve vedení než mužů.[69] A třebaže

[68] Cviková a Juráňová, 2003; Smetáčková a Vlková (eds.), 2005.
[69] *Bisnode*, 2014, viz online zdroj; Fagan, González Menèndez, Gómez Ansón (eds.), 2012.

vedoucí pozice zastávají, jak ukazuje i případ této firmy, neznamená to ještě, že zde nejsou nějak jinak znevýhodněny, například mzdově.

Cesta žen na vedoucí pozice ve firmě

Žádná z vedoucích žen nebyla, než začala pracovat v tomto podniku, na rozdíl od vedoucího muže ve vedoucí funkci a na rozdíl od něj nemá žádné zdravotní znevýhodnění. Dotazované vedoucí osoby žijí v manželství a mají děti. Každá z vedoucích žen byla schopna rozvíjet dál své pracovní dovednosti – zvyšovat si kvalifikaci, byť to nedělala s cílem získat vedoucí pozici. Nicméně obdobně jako řadové pracovnice i ony kladou důraz na rodinu, přesto rodina, resp. děti neznamenají překážku ve výkonu vedoucí pozice, jak to mnohdy reflektují řadové pracovnice. O rodině jako překážce své vlastní kariéry, ani kariéry u žen pak neuvažuje muž vedoucí:

„Dnes mají ženy děti pozdě, tak kariéru už mají rozjetou. Nebo je mají brzo a pak mají čas na kariéru, když jsou děti velké. Takže si nemyslim, že by rodina byla překážkou.“ (Stanislav, manažer)

Vedení firmy (konkrétně Světlana) přiznává, že si vytipovává schopné zaměstnance či spíše zaměstnankyně na základě jejich pracovního výkonu a zkušenosti s nimi. Při povýšení do vedoucí pozice se nejedná o klasické výběrové řízení s formálně definovanými požadavky, ale jde spíše o zhodnocení zkušenosti s danou pracovní silou a o neformální vyjednávání. Ona sama při změně oboru svého povolání (ze zdravotní sestry na porodním sále na manažerku) byla ochotná a schopná rozšířit si, byť zejména učením se v praxi, svou kvalifikaci.

Cesta do vedoucí pozice je v případě těchto žen dána jejich oceňovaným pracovním výkonem ze strany vedení spolu s jejich ochotou vedoucí pozici přijmout. Jedná se tak o průnik vzniklé možnosti, jejich schopností a ochoty přijmout vedoucí pozici. V případě, že vedoucí žena má malé dítě (jako Simona), podmiňuje výkon vedoucí pozice tím, že její zastávání nebude intervenovat do rodiny. V případě muže vedoucího se jednalo o cílený výběr do vedoucí pozice pro řízení stavební činnosti ve firmě na základě výběrového řízení.

Kariérní šance

Podle řadových pracovnic ženy ve vedení nepředstavují v dané firmě žádný problém. Určující pro povýšení jedince do vedoucí pozice není podle názoru těchto žen „pohlaví“, ale jeho či její pracovní výkon. Zároveň jak řadové, tak i vedoucí pracovnice vnímají, že neexistují formální pravidla pro povýšení. To se v jejich případě řídilo nepsanými pravidly v podobě ocenění potřebných schopností a dovednosti jedince, které ji či jeho kvalifikují pro řídicí pozici – údajně bez ohledu na pohlaví. Sylva nicméně vnímá, že pokud chce být daná osoba ve vedení, *„musí být přičinlivá, musí pracovat na 100 procent, vlastně pokud možno na 120 procent“*, což jinými slovy znamená, že musí podávat nadprůměrný pracovní výkon. Percepce tohoto typu, i když to samy ženy nereflektují, může u žen

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

zeslabovat, až zcela eliminovat kariérní aspirace a ambice, jsou-li (silně) identifikovány s pečovatelskou rolí matky a hospodyně, která je od nich kulturně očekávána.[70]

Ze slov vrcholové manažerky firmy (Světlany) vyplývá, že ženy dokonce mají větší šanci získat vedoucí místo jednak kvůli kvantitativní převaze žen (v tomto případě argumentuje vztahem mezi četností žen zaměstnankyň a jejich kvantitativním zastoupením na řídicích postech), jednak proto, že jsou pro firmu výhodnější pracovní silou z hlediska finančního i z hlediska jejich pracovní loajality. I když tato percepce naznačuje, že pohled na ženu ve vedoucí pozici se mění – žena je zde nejen akceptovaná, ale dokonce žádoucí, ale protože se jedná o obsazování první linie řízení (kdy vedoucí jsou v bezprostředním styku s podřízenými), není tento přístup natolik překvapivý, neboť ženy na nižších příčkách vedení v ekonomice běžně převažují (viz kapitolu 1).

Muž vedoucí nebyl příliš ochotný na dané téma hovořit s odvoláním na skutečnost, že nezná situaci v jiných segmentech činnosti podniku, kde se pohybuje v relativně uzavřeném mužském prostředí stavebnictví. Nicméně na základě své minulé životní zkušenosti řekl: „…*když jsem se setkal například se ženami v pozici vedoucí skladu, tak byly tvrdší, ale v tom dobrém slova smyslu. A taky byly spravedlivější.”* (Stanislav, manažer)

Bariéry

Řadové zaměstnankyně v dané firmě nevidí (anebo neupozorňují na) žádné zjevné organizační překážky, které by bránily ženám postupovat výše. V obecné rovině tyto ženy hovoří opakovaně pouze o dětech a rodině jako zjevné a možné překážce kariérního postupu žen.

„Rodina může ženám bránit. Vždyť znáte ty vtipy, když jste mladá, tak máte rodinu a pak už jste jen stará, ani jedno z toho není pro zaměstnavatele atraktivní. V tomto ohledu to má žena těžké, žena má děti a bude je mít pořád, těch se nezbaví.“ (Soňa, řadová pracovnice)

„Ženy mají ztížený postup do vedoucích pozic, a je to dáno dětmi. Protože ty děti nám leckdy marodí a mají různý akce, takže žena nemůže být v práci do osmi do večera, protože si musí dítě do pěti vyzvednout. Je to daný mateřstvím. Proto do práce raději vezmou chlapa, protože si myslí, že on se bude práci věnovat naplno, i když to není pravda, protože já si myslím, že my za kratší časový úsek zvládneme více práce než muži.“ (Simona, manažerka)

Nicméně muž vedoucí s řadovými pracovnicemi jejich názor nesdílí (viz výše). Za postojem těchto žen lze identifikovat představu, že starost a péče o děti a jejich každodenní zabezpečení je prvořadou povinností ženy.[71] Je pravděpodobné, že tyto ženy do daného postoje promítají svou vlastní životní zkušenost. I když některé z nich (Sára a Soňa), deklarují, že doma každý z partnerů dělá, co je zrovna potřeba, že u nich neexistuje dělba práce podle pohlaví, dalšími sděleními toto prohlášení popírají. Ve většině heterosexuálních vztahů těchto respondentek funguje relativně tradiční dělba práce, kdy se

[70] Hays, 1996.
[71] Srov. Kremer, 2007; Kiczková, 2011.

starají o (malé) děti a z větší části také o domácnost. O zapojení manžela do chodu rodiny a domácnosti se obvykle vyjadřují jako o „pomoci“. Tento obrat indikuje, kdo nese hlavní zodpovědnost za plnění určitých aktivit, kdy výkon dané domácí práce nerovná se nutně i přijetí odpovědnosti za její (opakované) vykonávání.[72]

Na rozdíl od řadových pracovnic dvě vedoucí (Světlana a Simona) nesdílejí názor, že rodina představuje překážku pro ženy při získání vedoucí pozice, třebaže ani v jejich případě se nedá hovořit o genderově vyvážené dělbě práce a povinností v rámci rodiny. Jejich vlastní životní zkušenost tak „přebíjí“ zažitý stereotyp o ženách a jejich pracovní angažovanosti, když mají rodinu.

Postoje ke kvótám

Čtyři ze šesti řadových pracovnic buď nesouhlasily se zavedením kvót pro ženy do dozorčích rad společností, nebo o tomto typu opatření neslyšely a nepřemýšlely o něm. Vedoucí Sandra a Soňa tuto otázku vztáhly na celou oblast vedení firem. Podle Soni by ve vedení firem měli být schopní lidé bez ohledu na pohlaví:

„Dát si do vedení neschopnou ženskou, protože potřebujete zaplnit procenta? To je nesmysl.” (Soňa, řadová pracovnice)

Na druhou stranu reflektuje, že ženy mají horší přístup do vedení firem:

„Já vím, že je to těžký, aby se ženská někam dostala, už jen kvůli tomu, že pořád s sebou táhne rodinu. Chlap se od toho dokáže oprostit, ženská ne. Takže pro ni je nějaký kariérní postup docela těžký. Ale zase aby se dělaly kvóty, jenom kvůli tomu, aby tam ty ženy byly, je podle mne nesmysl.“ (Soňa, řadová pracovnice)

Se zavedením kvót rezolutně nesouhlasil muž vedoucí se stejným odůvodněním, jaké zvolila Soňa – v první řadě záleží na schopnostech jedince, a ne na pohlaví. Pouze dvě řadové pracovnice jsou pro zavedení opatření tohoto typu – zdůvodňují to stejnými schopnostmi, jako mají muži, a podmiňují to dostatečnou úrovní vzdělání žen.

Z vedoucích žen jedna (Sandra) je proti kvótám z důvodu starání se žen o rodinu (zatímco v případě mužů tento nárok neuplatňuje), další vedoucí (Simona) je pro kvóty, pokud se ženy nemohou do vedení dostat jinou cestou:

„Jestli nad tím někdo přemýšlel a jestli se vydala taková kvóta, tak se asi vědělo proč. Asi ve vedoucích funkcích nebylo dost žen, ne? Tak jestli se potřebují kvóty, aby ta žena byla ve vedoucí pozici, tak je to asi v pořádku. Když to těm lidem nedojde samo o sobě a jestli na to potřebují kvótu, tak je to dobře.“ (Simona, manažerka)

[72] Maříková, Křížková, Vohlídalová, 2012.

Vrcholová manažerka (Světlana) klade důraz na individuální nároky a požadavky firmy, je proti direktivním nařízením shora.

„... já bych řekla, že to je individuální. Každá firma by si to měla tak nějak určit sama, kde může být žena, a kde ne… Ale některý ženský prostě vydrží víc jak chlap, asi to je individuální. Neřekla bych, že by měly být striktně daný, ale mělo by to být třeba nějaký doporučení, že by teda jako mohlo být….“ (Světlana, manažerka)

Postoje žen ke kvótám jsou velice diferencované. Re/produkují se v nich některé genderové stereotypy (přisuzující jiné schopnosti a dovednosti ženám a mužům, a tedy jejich předpokladům k vedení, což ale vždycky nemusí nutně znamenat často vyjadřovanou favorizaci mužů). Promítá se do nich také akceptace daného statu quo (viz ženy se primárně věnují rodině) spolu s normativním pohledem (a měly by tak činit na rozdíl od mužů, kterým je přiznáno právo veřejně se angažovat). Objevuje se zde pohled akcentující spíše jen individuální rovinu problému, a nikoli rovinu institucionální a strukturální (různé kariérní možnosti mužů a žen v pracovním prostředí, držení výhodných mocenských pozic v ekonomice muži apod.).

D. ZÁVĚR

V rozhovorech se ženami z oblasti sociálního podnikání, které představuje oblast s převahou žen v ní,[73] lze identifikovat fungování mnohých genderových stereotypů, stejně jako jejich nabourávání. Lze v nich odhalit znevýhodnění žen navzdory tomu, že jimi není plně (někdy dokonce vůbec) reflektované.

Přístup aplikovaný vedením podniku vůči ženské pracovní síle v jeho rámci lze stěží označit za genderově neutrální. Vedení firmy, stejně jako řadové zaměstnankyně kladou v první řadě důraz na zdravotní stav jedince. Řadové pracovnice si vysoce cení možnosti pracovat, uplatit se mnohdy navzdory zdravotním překážkám a problémům. Téma genderové rovnosti pro ně, ani v rámci firmy, nepředstavuje reflektované téma. Všechny ženy bez ohledu na pozici vnímají práci jako důležitou složku svého života, ale nenadřazují ji nad rodinu.

Gender v tomto podniku není zvýznamňován jako nejdůležitější charakteristika pracovního uplatnění. Je zde patrná (byť aktérkami mnohdy nereflektovaná) tradiční genderová segregace některých vykonávaných pracovních činností, kdy se tu uplatňují a reprodukují genderové stereotypy v obsazování pracovních míst, což se týká i obsazování vedoucích míst ženami. Třebaže žena je vnímána jako vhodná pracovní síla pro vedoucí pozici (ženy zde nejsou diskriminovány přímo v přístupu na řídicí posty), lze tady ale identifikovat nepřímou diskriminaci v podobě nižšího finančního ocenění jejich práce[74] za situace, kdy jsou vedoucí ženy ve firmě považovány za kvalitní a dostatečně

[73] Teasdale, McKay, Phillimore, Teasdale, 2011.
[74] Viz anticipace názoru ze strany vedení, že ženy jsou spokojeny s nižší mzdou, než jakou by na dané pozici očekávali a žádali muži.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

loajální pracovní sílu. V podniku chybí cílená institucionální podpora kariérního růstu jedinců. Opatření vztahující se ke kombinaci práce a rodiny jsou uplatňována a využívána zejména zdravotně znevýhodněnými pracujícími, nikoli primárně rodiči či konkrétně ženami s dětmi.

V životních drahách muže vedoucího a vedoucích žen lze identifikovat určité přetrvávající rozdíly. I když pracovní dráhy dotázaného muže a dotázaných žen nebyly zcela plynulé, v případě muže to bylo z důvodu nezaměstnanosti, v případě žen zde vždy sehrálo roli mateřství a někdy také nezaměstnanost. Zatímco muž po celou dobu pracoval v jedné profesi, byť v různých oblastech ekonomiky, ženy změnily svou profesi v důsledku restrukturalizace ekonomiky a problémů s uplatněním na trhu práce v kombinaci s mateřstvím. Muž je zdravotně znevýhodněný, ženy nikoli. Třebaže ženy vykonávají řídicí pozici, mají na starosti přinejmenším řízení chodu rodiny a domácnosti na rozdíl od muže vedoucího, který se může věnovat pouze (anebo převážně) své práci. Před nástupem do podniku muž již měl zkušenost s řídicí pozicí a tu stávající získal prostřednictvím výběrového řízení, ženy vedoucí pozici získaly až v rámci firmy, na základě svých prokázaných schopností a dovedností. Zatímco muž ve svém životě identifikuje věkovou diskriminaci, ženy si žádné diskriminace nejsou vědomy.

Jak řadové pracovnice, tak vedoucí reprodukují některé genderové stereotypy ve svém vnímání i v praxi každodenního života. Neprojevují se (vždy) genderově senzitivně při vyhodnocování své životní zkušenosti. Řadové i vedoucí pracovnice deklarují, že se nesetkaly s diskriminací v průběhu své vzdělávací ani pracovní dráhy. Znevýhodnění, která z jejich vyprávění lze rozkrýt (viz např. výše uvedené nižší platové ohodnocení na vedoucím postu), za diskriminaci zpravidla vůbec nepovažují. Pokud vůbec diskriminaci vnímají, pak spíše v obecné rovině anebo ji spojují se svou životní zkušeností mimo dané pracovní prostředí. V daném kontextu upozorňují na některé fungující znevýhodňující rozdíly mezi muži a ženami, když vnímají dvojí standard pro ženy a muže v procesu jejich vzájemné komunikace, nebo nestejných možností týkajících se prosazení svého názoru apod.[75]

Postoje žen i muže ke kvótám jako možnému nástroji zrovnoprávnění žen ve vedoucích pozicích jsou diferencované, na jedné straně reprodukují, na druhé narušují některé genderové stereotypy (viz výše). Objevuje se v nich spíše jen důraz na rovinu, která je chápaná jako ryze individuální (oblast preferencí, individuálních schopností), nikoli jako problém struktury institucí a jejich fungování. Odmítnutí kvót s odvoláním se na schopnosti jedince nelze považovat za neutrální postoj v situaci, kdy životní a pracovní dráhy spolu s kariérními možnostmi žen a mužů jsou stále ještě v mnohém odlišné, genderované.

Za částečně ocenitelnou, nikoli však přímo „dobrou“ praxi lze považovat přístup vedení k vedoucím ženám založený na faktickém ocenění jejich přínosu pro firmu, kdy ale zároveň lze kriticky hodnotit možná až příliš utilitární přístup k této pracovní síle.

[75] Srov. Spender, (1980) 1998.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

3. POROVNÁNÍ SITUACE V PODNIKATELSKÉM SEKTORU A SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ

A. SROVNÁNÍ ZASTOUPENÍ ŽEN VE DVOU TYPECH PODNIKŮ	
Konvenční podnik	Sociální podnik
Podnik má 36 stálých zaměstnanců a zaměstnankyň. Mezi pracujícími převládají ženy, je jich 60 procent, zatímco mužských zaměstnanců je pouze 40 procent. Vyšší procento zaměstnaných žen lze vysvětlit typem činnosti, která se genderově stereotypně označuje (spíše) jako „ženská práce". Vedení firmy je genderově vyvážené. Tvoří jej pět osob (tři ženy a dva muži). Firma nemá střední management, pouze nižší, zastoupený jedním mužem a jednou ženou.	V podniku pracuje 61 zaměstnanců a zaměstnankyň. Ženy tvoří většinu pracovní síly podniku. Podíl žen je 66 procent a podíl mužů činí 34 procent. Vyšší procento zaměstnaných žen lze vysvětlit typem činnosti, která se v genderově stereotypní optice označuje (spíše) jako „ženská práce". Muži jsou v nižším managementu zastoupeni pouze 25 procenty (jeden ze čtyř). Ve vyšším managementu je jeden muž (jednatel) a jedna žena (jednatelka).
Z hlediska rozložení pohlaví je ve firmě více žen než mužů (60 procent žen). Pracoviště je horizontálně genderově segregované, muži zde tvoří většinu v typicky mužských oborech, ženy v administrativě. Na mužských pozicích se většinou vyžadují jisté technické znalosti (IT, specifický software) a nabízí se také práce ve skladu (kde je nutná fyzická síla). Ženy obvykle pracují na administrativních pozicích (asistentky, pracovnice zákaznického centra, finančního oddělení, prodejny).	Tradiční genderová segregace určitých typů práce je zcela očividná (ačkoliv ji často ti, kterých se týká, nevnímají). Muži vykonávají fyzicky náročnou práci (např. na stavbě nebo ve skladu) nebo řízení strojů. Ženy obvykle pracují na pozicích, které odpovídají genderovým stereotypům o pracích „vhodných" nebo „příslušejících" ženám (ženy dominují v jídelně a na kosmetické a drogistické výrobní lince).
Genderové stereotypy se uplatňují a opakují při výběru vhodných kandidátů a kandidátek na vybrané pozice.	Genderové stereotypy se uplatňují a opakují při přijímání na pracovní pozice, a to i v případě výběru ženy na pozici manažerky.
Neexistují žádné postupy ani opatření na podporu rovných příležitostí a genderové rovnosti. Bez ohledu na to se většina dotazovaných domnívá, že takové prostředí není diskriminující. Z rozhovorů vyplývá, že se genderová slepota zaměňuje za genderovou	Chybějí dokumenty, které by upravovaly genderovou rovnost. Pro podnik to není „téma". Proto v podniku není žádný plán genderové rovnosti a přístup k pracujícím podle genderové příslušnosti je pouze intuitivní, a nikoliv cílený (a proto obvykle genderově slepý), a často kopíruje

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

rovnost. Dotazovaní se skutečně domnívají, že rovné zacházení znamená, že se při výběru zaměstnanců/kyň, jejich vzdělávání, odměňování a postupu nebere na zřetel pohlaví zaměstnaných osob.	hluboce zakořeněné genderové stereotypy. Bez ohledu na postavení všechny ženy vnímají práci jako významnou součást svého života, ale nedávají jí přednost před rodinou.
B. SROVNÁNÍ POSTAVENÍ ŽEN PŘI VZDĚLÁVÁNÍ, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VE DVOU TYPECH PODNIKŮ	
Konvenční podnik	Sociální podnik
Firma nemá žádný interní vzdělávací program a zaměstnanci/kyně mají poměrně omezené možnosti účastnit se vzdělávacích programů jinde než u zaměstnavatele. Pracující se mohou účastnit školení na vlastní náklady. Management uvádí, že příslušnost k pohlaví nehraje při rozhodování o tom, kdo se bude moci účastnit školení, žádnou roli. Nicméně se ukázalo, že firma nepřihlíží ke genderovým specifikům vzdělávání. Pro firmu je obtížné prokázat, že přístup ke vzdělání je genderově vyrovnaný, tedy že muži i ženy mají možnost účastnit se vzdělávání rovnocenně, protože tento faktor u jednotlivých pracujících nesleduje.	Podnik pro své zaměstnance a zaměstnankyně neorganizuje žádná školení, kromě těch, která jsou povinná a týkají se bezpečnosti práce a provozního řádu. Podnik využívá vzdělávání, které nabízejí jiné firmy – obvykle se vyškolí jeden člověk, který potom školí ostatní v podniku. Přímý a osobní přenos zkušeností je v podniku obvyklou praxí. Školení je většinou neformální; není cílené a ani plánované.
Firma nemá žádné interní předpisy upravující odměňování. Firma nemá ani mzdové tabulky, ani mzdový přehled týkající se jednotlivých pozic. Pravidla pro udělování čtvrtletních a výročních odměn také nejsou transparentní. Vedoucí odborů mohou doporučit jednotlivce, kteří si zaslouží odměny, konečné rozhodnutí je ale na majiteli firmy. Vedoucí mohou navrhnout vlastní systém pobídek pro své podřízené, opět je ale třeba, aby je majitel schválil.	Podnik má obecná pravidla upravující mzdy, která ale pro analýzu nebyla poskytnuta. Měsíční mzda je stanovena ve smlouvě.
Nejasný systém odměňování vytváří platové nerovnosti, ale nikdo z dotazovaných to nepovažuje za platový rozdíl. Většina dotázaných věří, že ve firmě nedochází k nerovnému odměňování. Na druhou stranu	Podle dotazovaných žen na vedoucích pozicích v podniku neexistuje rozdíl mezi odměňováním mužů a žen. Top manažerka ale připustila, že ženy coby vedoucí mají nižší platy než by měli muži na stejné úrovni vedení.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

uvedli, že k firemní kultuře patří nemluvit o platu, a tak o tom, kolik berou jejich kolegové či kolegyně, ví jen několik lidí.	
Firma nemá žádné interní předpisy týkající se hodnocení pracovního výkonu. Respondenti a respondentky se domnívají, že záleží na výkonu a svědomitosti. Zákaz diskriminace a genderová rovnost nejsou v hodnocení pracovního výkonu zahrnuty. Hodnocení závisí na názoru jednotlivých vedoucích, podle nichž je nejdůležitější lidský přístup.	Hodnocení pracovního výkonu je u každé zaměstnané osoby částečně neformální. Zaměstnanec či zaměstnankyně mají nárok na mzdu stanovenou v pracovní smlouvě za standardní pracovní výkon. Výkon práce ale není standardizován, spíše se intuitivně odhaduje.
Všichni respondenti a respondentky se shodli na tom, že firma bez problému umožňuje kombinaci pracovního a soukromého života. Pracovní doba je flexibilní a vše je věcí dohody. Pracovní doba obvykle začíná v 9:00 a končí v 17:00, ale je možné přijít a odejít dříve nebo později. Práce na částečný úvazek se domlouvá individuálně. Vedoucí a pracovníci/ce na vyšších postech mají nárok na dva dny práce z domova za měsíc. Je možné využít i tzv. sick day. Firma se snaží zavést nějaká pravidla tak, aby vyšla vstříc potřebám matek malých dětí, a matky se pak vracejí zpět do práce ihned po mateřské dovolené.	Možnosti sladění pracovního a soukromého života jsou omezené. Podnik umožňuje práci na částečný úvazek, pokud to vyžaduje zdravotní stav zaměstnané osoby, flexibilní pracovní doba se nepovoluje. Zaměstnankyně i vedoucí pracovnice považují stanovenou pracovní dobu v podniku za prorodinné opatření, protože začínají poměrně brzy ráno a končí brzy odpoledne, a tak mohou trávit více času s dětmi a rodinou. Rodiče a především matky nevyužívají práci na částečný úvazek z důvodu péče o děti. Dotázaný vedoucí považuje rovnováhu mezi prací a soukromím za výhradně „ženský problém".
Mateřství je jedním z hlavních důvodů diskriminace žen. Dotazované ženy se domnívají, že nelze dobře zkombinovat kariéru a mateřství. Dokonce i ženy na vedoucích pozicích s dětmi, jedna dokonce i s dcerou v předškolním věku zastávají stereotyp o nemožnosti sladění mateřství a vedoucí pozice.	Zaměstnankyně a ženy na vedoucích pozicích uvádějí, že v průběhu vzdělávání nebo budování kariéry nebyly diskriminované. Nereflektují diskriminaci, kterou zmiňují ve svých výpovědích (např. nižší mzda žen na vedoucích pozicích). Pokud si diskriminaci vůbec uvědomují, tak pouze na obecné úrovni, případně ji spojují se zkušeností mimo zaměstnání.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

C. SROVNÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ KARIÉRNÍHO ROZVOJE ŽEN VE DVOU TYPECH PODNIKŮ	
Konvenční podnik	Sociální podnik
Kariérní postup je podmíněn vynikajícím pracovním výkonem. Podle zaměstnankyň není se ženami v řídicích pozicích ve firmě žádný problém. Převládá zde názor, že ženský svět je odlišný, a ten je východiskem pro genderovou diskriminaci v zaměstnání. Dotazované osoby se domnívají, že existují pracovní pozice, kde je zapotřebí „ženského myšlení". Muž, který chce na tomto poli uspět, musí být trochu zženštilý, což obvykle znamená, že musí být gay. Proto podle dotázaných ženské kolektivy a víra, že ženy lépe komunikují a jsou empatičtější, umožňují ženám kariérní postup ve firmě.	Podle zaměstnankyň není se ženami na řídicích pozicích v podniku žádný problém. Kariérní postup je dáván do souvislosti s nadstandardním pracovním nasazením. Řadové pracovnice se domnívají, že pro kariérní postup je důležitější pracovní výkon, nikoliv pohlaví jedince.
Možnosti kariérního postupu žen vycházejí z genderového stereotypu o schopnostech a osobnostních předpokladech žen, které doplňují muže.	Postup je možný na základě nepsaných pravidel ve formě ocenění potřebných znalostí a schopností jedince, které danou osobu kvalifikují na vedoucí pozici - domněle bez ohledu na pohlaví.
Ženy jsou obvykle povyšovány v oblastech, které vyžadují schopnosti stereotypně přisuzované ženám, jako jsou komunikace, cit pro detail a empatie. Ženy mají příležitost ke kariérnímu postupu, pokud neznamenají ohrožení muže na vedoucí pozici – předpokládá se totiž, že ženy přijmou podřízenou pozici.	Podle některých respondentů a respondentek mají ženy lepší šanci dosáhnout na řídicí pozici, protože jich je v podniku většina a protože jsou lepšími zaměstnanci, resp. zaměstnankyněmi ve smyslu finančního odměňování a loajality. Tento pohled naznačuje posun ve vnímání žen ve vedoucích pozicích – ženy jsou v řízení nejen akceptovány, nýbrž jsou zde považovány i za žádoucí pracovní sílu.

D. SROVNÁNÍ PŘEKÁŽEK KARIERNÍHO ROZVOJE ŽEN VE DVOU TYPECH PODNIKŮ	
PŘEKÁŽKY	
Konvenční podnik	Sociální podnik
Ve firmě v době sběru dat neexistoval systém na podporu postupu žen do vedoucích pozic, např. program vyhledávání talentů nebo kvóty.	Zaměstnankyně, i ty ve vedoucích pozicích, upozornily na to, že neexistuje žádný formální postup pro povýšení.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Ženy na vedoucích pozicích upozornily na to, že si vybraly „ženské oblasti pracovní činnosti", např. účetnictví, které je pro ženy vhodné a kde nemusejí soupeřit s muži, a proto mohly oprávněně získat vedoucí místo. Kariérní postup spojují s nedostatkem času na dítě a nedostatečnou rodičovskou zodpovědností. Internalizují stereotyp, že rodina a děti jsou pro ženy prioritou a mají zodpovědnost za jejich výchovu. Budování kariéry je u nich spojen s nutností naplňovat mužský ideál a je proto vyhrazeno bezdětným ženám nebo ženám s dospělými dětmi, které se mohou na trhu práce chovat jako muži, tj. jako osoby bez pečovatelských závazků.	Ženy zaměstnané v podniku nevidí (nebo neuvádějí) jakékoliv zřejmé organizační překážky, které ženám brání v kariérním postupu. Obecně řečeno, tyto ženy opakovaně uvádějí děti a rodinu jako zřejmé a možné překážky povýšení žen.
Většina dotazovaných byla proti kvótám. Báli se, že kvóty naruší současný systém, který považují za přirozený. Zavedení kvót kvůli genderové rovnosti považují za vytváření umělých podmínek. Někteří se domnívají, že zavedení kvót nemůže zajistit, aby danou pozici zastávali lidé, kteří pro ni mají nejlepší kvalifikaci.	Postoj dotázaných žen ke kvótám je různý. Některé s jejich zavedením souhlasí, nicméně čtyři jsou proti zavedení kvót do dozorčích rad velkých firem nebo o tomto typu opatření nikdy neuvažovaly nebo o něm dokonce ani neslyšely. Někdy dotázané osoby opakují genderové stereotypy, když jsou toho názoru, že ženy a muži mají rozdílné schopnosti, a tedy i dispozice k vedení, což vždy nutně neznamená upřednostňování mužů.
Existují určité implicitní a podvědomé genderové stereotypy v chápání nadprůměrného a podprůměrného zastoupení žen na některých pozicích včetně těch vedoucích. Reprodukce genderové smlouvy představuje jednou z hlavních bariér, která ženám brání v kariérním postupu. Úspěšná kariéra v životě ženy obecně znamená stigma „promeškaného mateřství", kdy se stereotypně předpokládá, že tyto dvě úlohy nelze úspěšně propojit (protože vyžadují, aby žena byla „mužem" v práci a „ženou" doma).	Třebaže jsou ženy považovány za vhodné kandidáty, resp. kandidátky na vedoucí pozice (ženy nejsou diskriminovány při postupu na vedoucí místo), existuje zde jejich nepřímá diskriminace - ženy na vedoucích pozicích totiž dostávají za odvedenou práci méně peněz (než by dostávali mužští kolegové), a to i přesto, že jsou považovány za kvalitní a loajální pracovní sílu. V podniku chybí institucionální podpora kariérního postupu jedince.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

KAPITOLA 3: ZÁVĚR

Česká republika je v mnoha ohledech typickou postsocialistickou zemí, a to i v rezervovaném přístupu a chybějící podpoře zastoupení žen ve vedoucích a řídicích pozicích. Hodnoty emancipace žen a genderové rovnosti jsou po roce 1989 odmítány jako „dědictví komunistického režimu“. Genderová rovnost stejně jako podpora žen v rozhodovacích pozicích jsou dodnes považovány za něco, co buď vychází z komunistické minulosti, je diktováno „shora“ nebo uměle tlačeno ze zahraničí (např. z EU), a proto je to nepřirozené, cizí a vzdálené české společnosti. Z toho důvodu došlo k výraznému rozmachu infrastruktury a legislativy upravující genderovou rovnost teprve po přistoupení naší země k EU a po jejím začlenění do EU. Přesto v současné době v ČR chybí opatření, které by podpořily genderovou rovnováhu v oblasti ekonomického rozhodování. V aktuálním stanovisku k návrhu směrnice Evropské komise vláda ČR odmítá jakékoliv kvantitativní cíle a pokládá zavedení vlastní regulace za jedinou přijatelnou formu podpory genderové vyváženosti v rozhodovacích orgánech firem.

Termín sociálního podnikání nebyl, stejně jako genderové kvóty, zaveden do českého právního řádu. Všeobecně používaná definice *Tematické sítě pro sociální ekonomii* (tj. TESSEA), která je v České republice nejvlivnější platformou v oblasti sociální ekonomie, vychází z definice *Evropské výzkumné sítě EMES*. Sociální podniky v ČR by měly dodržovat tyto zásady: podpora sociální integrace znevýhodněných (nejméně 40 procent zaměstnaných osob musí patřit do skupiny zdravotně nebo sociálně znevýhodněných), usilovat o zapojení svých zaměstnanců a zaměstnankyň do rozhodování v co nejvyšší míře, reinvestovat většinu svého zisku (tj. nejméně 51 procent) do rozvoje podniku, mít pozitivní vliv na místní komunitu a využívat místní zdroje. Nejčastější právní formou sociálních podniků v České republice jsou společnosti s ručením omezeným (45 procent), obecně prospěšné společnosti (24 procent) nebo občanská sdružení (16 procent).

Na základě hloubkového kvalitativního šetření dvou firem můžeme konstatovat, že mezi sledovaným sociálním a konvenčním podnikem nacházíme mnoho podobných rysů v nastavení firemních politik, na druhou stranu je zde několik rozdílů v každodenní praxi v oblasti genderové rovnosti a obsazování rozhodovacích pozic ženami. Jak konvenční, tak sociální firma nemá zvláštní interní opatření zajištění genderové rovnosti a prevence diskriminace na pracovišti. Oběma organizacím chybí program na podporu žen na rozhodovacích pozicích, např. podpora nadaných pracovníků/nic v karierním růstu nebo kvóty pro ženy vedení. Společný konvenčnímu i sociálnímu podniku je přístup k vedení pracujících, který je spíše intuitivní než cílený (a proto obvykle genderově slepý) a často kopíruje zavedené genderové stereotypy.

Problematika genderové rovnosti není ani tématem, které by se řešilo na osobní úrovni. Většina z dotazovaných zaměstnanců/kyň v obou podnicích má negativní nebo rezervovaný postoj ke kvótám, případně o tomto druhu opatření vůbec neslyšela nebo o něm neuvažovala. Argumentace proti kvótám je založena na domněnce, že kvóty vytvoří umělý stav, kde bude příslušnost k pohlaví důležitějším faktorem než schopnosti a kvalifikace zaměstnané osoby.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Zaměstnanci a zaměstnankyně ani jedné z firem nevnímají (nebo na to neupozorňují) jakékoliv zřetelné překážky, které brání ženám v kariérním postupu. Ženy většina dotazovaných považuje za vhodné na manažerské pozice (tzn. nedochází k diskriminaci žen ve smyslu bránění jim v postupu na vedoucí pozice). Nicméně kariérní postup žen v konvenční firmě se omezuje pouze na oblasti, které vyžadují schopnosti stereotypně považované za ženské, tj. komunikace, cit pro detail a empatie. Ženy na vedoucích pozicích v konvenční firmě tak spojují kariérní postup s výběrem ženského oboru, např. účetnictví. Tyto pozice jsou podle dotazovaných žen pro ženy nejvhodnější také proto, že na nich nesoupeří s muži, a je proto odůvodnitelné, že zde zastávají vedoucí pozice. Naproti tomu v sociální firmě jsou podle jedné manažerky ženy vítány na jakýchkoliv manažerských postech. Podle některých dotazovaných mají ženy šanci dosáhnout vedoucích pozic v sociální firmě, protože tvoří většinu pracujících podniku, a také proto, že jsou méně náročné v oblasti finančního odměňování a prokazují větší loajalitu. Tento postoj může znamenat posun ve vnímání žen ve vedoucích pozicích – ženy zde nejsou jen akceptovány, ale i žádány (pokud jsou kvalitnější a levnější alternativa mužů) – alespoň pokud jde o nejnižší úroveň managementu. Obecně ženy opakovaně uvádějí rodinu a děti jako možnou překážku kariérního postupu. Firmy nicméně vycházejí zaměstnancům a zaměstnankyním vstříc ohledně slaďování pracovního a rodinného života. Konvenční firma umožňuje práci na částečný úvazek nebo práci z domova. Rovnováha mezi prací a soukromým životem v sociální firmě se týká především znevýhodněných osob – z důvodů zdravotních, tj. primárně jimi nejsou rodiče nebo zvláště matky s dětmi.

Reprodukce genderových stereotypů patří k hlavním překážkám, které brání ženám dosáhnout povýšení. V konvenční firmě dvě manažerky a některé dotazované zaměstnankyně uvedly, že kariéra je spojena především s mužskou životní drahou. Na základě tohoto stereotypu musí žena, která chce budovat kariéru, přijmout mužské vzorce chování. To ji ale zároveň staví do horšího světla z hlediska její role matky. Úspěšná kariéra pak nese stigma neúspěšného mateřství, jak to vyjádřila jedna z dotazovaných vedoucích. Tento postoj jsme v sociálním podniku nezaznamenali, i když stereotypní přesvědčení, že mateřství a pracovní postup nelze úspěšně kombinovat rovněž ovlivňuje úvahy o kariérním postupu žen v sociální firmě. Vede to k paradoxu, že ženská odpovědnost za péči není argumentem ve prospěch zavádění zvláštních opatření na podporu žen ve vedoucích funkcích. Právě naopak – funguje jako obhajoba toho, že ženy neusilují o povýšení. Tento genderový stereotyp má vliv jak na rozhodování žen, tak i na očekávání ostatních pracujících a veřejnou politiku.

Srovnání příležitostí a překážek, které brání postupu žen ve dvou typech sledovaných firem, nás vede k závěru, že mezi firmami nejsou zásadní rozdíly. Tento fakt může být způsoben odporem vůči problematice genderové rovnosti, který je společný všem postsocialistickým zemím. Vyskytují se zde některé implicitní a nevědomé genderové stereotypy v chápání nadměrného nebo naopak podprůměrného zastoupení žen na některých pracovních nebo řídicích pozicích. Uplatňuje se stanovisko, které mnohem více akcentuje individuální rovinu problému než tu institucionální a strukturální (různé kariérní příležitosti pro ženy na pracovišti, zvýhodněné silové pozice v ekonomice, které obsazují muži, apod.). V obou firmách se reprodukují genderově stereotypní postoje vůči ženám na vedoucích pozicích (předpokládá se, že ženy a muži mají rozdílné schopnosti, a tedy i dispozice

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

k řízení, což nemusí vždy znamenat, že jsou muži považováni za lepší vedoucí). Tento postoj také odráží míru přijetí statu quo (ženy by se primárně měly starat o rodinu) kombinovaného s normativním pohledem (a měly by to na rozdíl od mužů dělat, přičemž muži mají naopak právo se kariérně angažovat). Zprávu můžeme uzavřít tvrzením, že sociální i konvenční podnik se liší v sociálním přesahu, tzn. že sociální podnik zaměstnává zdravotně znevýhodněné osoby. Ale pokud jde o sociální odpovědnost a rovné zacházení s ženami a muži, opakují se v obou podnicích stejné genderové stereotypy.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

LITERATURA

Acker, J. 1990. „Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations.“ *Gender and Society* 4 (2):139–158.

Acker, J. 1992. „From sex roles to gendered institutions.“ *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews* 21 (5): 565–569.

Babcock, L., M. Gelfand, D. Small, H. Stayn. 2006. „Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations.“ Pp. 239–262 in D. De Cremer, M. Zeelenberg, J. K. Murnighan (eds.). *Social psychology and economics*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Borzaga, C., J. Defourny (eds.). 2001. *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.

Cviková, J., J. Juráňová. 2003. *Ružový a modrý svet. Rodové stereotypy a ich dôsledky*. Bratislava: Knižnica Aspekt.

Dohnalová, M. a kol. 2009. *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. Praha: VÚPSV.

Dohnalová, M., R. Šloufová a kol. 2013. *Výzkum sociálních podniků v ČR – 2013*. Praha: VÚPSV ČR.

Dudová, R., H. Hašková. 2014. „Prekérní práce pečujících žen v kontextu ekonomické krize.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 15 (2): 19–32.

England, P. 2005. „Gender Inequality in Labor Markets: The Role of Motherhood and Segregation.“ *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 12 (2): 264–288.

Fagan, C., M. C. González Menèndez, S. Gómez Ansón (eds.). 2012. *Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy.* New York: Palgrave Macmillan.

Fathi, F., V. Pérotin, V., M. Gago. 2012. „Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data.“ *ILR Review* 65 (4): 847–879.

Formánková, L., I. Dobrotić. 2011. „Mothers or institutions? How women work and care in Slovenia and Czech Republic.“ *Journal of Contemporary European Studies. Crises and the Gendered Division of Labour in Europe Today* 19 (3): 409–427.

Formánková, L., A. Křížková 2010. „Odraz nejistot, znevýhodnění a marginalizace na trhu práce v biografických výpovědích žen s nízkým vzděláním.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 11 (2): 23–35.

Formánková, L., A. Křížková. 2015. „Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment.“ *Gender in Management: An International Journal* 30 (3): 225-238.

Hašková, H. 2007. „Fertility Decline, the Postponement of Childbearing and the Increase in Childlessness in Central and Eastern Europe: A Gender Equity Approach.“ Pp. 76–85 in R. Crompton,

S. Lewis, C. Lyonette (eds.). *Women, Men, Work and Family in Europe.* Houndmills, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Havelková, B. 2010. „The legal notion of gender equality in the Czech Republic." *Women's Studies International Forum* 33 (1): 21–29. http://dx.doi.org/10.1016/j.wsif.2009.11.009.

Hays, S. 1996. *The cultural contradictions of motherhood*. New Haven, CT: Yale University Press.

Kalinová, L. 2007. *Společenské proměny v čase socialistického experimentu. K sociálním dějinám v letech 1945 – 1969.* Praha: Academia.

Kiczková, Z. 2011. „Kategórie verejného a súkromného pri analýze mocenskej asymetrie rodov. Retrospektívy a perspektívy." *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 12 (1): 13–34.

Kremer, M. 2007. *How Welfare States Care: Culture, Gender and Citizenship in Europe*. Amsterodam: Amsterodam University Press.

Křížková, A., L. Formánková, 2014. „Intersekcionální perspektiva zkoumání dopadů krize na životní dráhy v ČR: gender, třída, věk (a rodičovství)." *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 15 (2): 61–76.

Křížková, A., L. Formánková, M. Vohlídalová. 2014. „Intersection of Gender and Class in Socio-historical and Biographical Perspectives." *Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review* 8: 1–11.

Křížková, A., H. Maříková, R. Dudová, Z. Sloboda. 2009. „The Conditions of Parenthood in Organisations: An International Comparison." *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 45 (3): 519–547.

Křížková, A., H. Maříková, H. Hašková, L. Formánková. 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: SLON.

Lips, H. M. 2012. „The Gender Pay Gap: Challenging the Rationalizations. Perceived Equity, Discrimination, and the Limits of Human Capital Models." *Sex Roles* 68 (3–4): 169–185.

Maříková, H. (ed.), A. Křížková, M. Vohlídalová. 2012. *Živitelé a živitelky: reflexe (a) praxe.* Praha: SLON.

O'Connor, J. 1996. „Labour Market Participation, Gender and Citizenship." *Current Sociology* 44 (2): 78–100.

Reskin, B., I. Padavic. 1994. *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Sabelis, I., L. Nencel, D. Knights, P. Odih. 2008. „Editorial: Questioning the Construction of 'Balance': A Time Perspective on Gender and Organization." *Gender, Work and Organization* 15 (7): 423–429.

Spender, D. (1980) 1998. „Jazyk z dílny mužů." Pp. 235–258 in L. Oates-Indruchová (ed.). *Dívčí válka s ideologií. Klasické texty angloamerického feministického myšlení.* Praha: SLON.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Teasdale, S., S. McKay, J. Phillimore, N. Teasdale. 2011. „Exploring gender and social entrepreneurship: women's leadership, employment and participation in the third sector and social enterprises." *Voluntary Sector Review* 2 (1): 57–76.

Vohlídalová, M., L. Formánková. 2012. „Částečné úvazky v České republice: šance nebo riziko?" *Forum sociální politiky* 6 (5): 17– 21.

Wajcman, J. 1998. *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.

ONLINE ZDROJE

Bednáriková, D., P. Francová, 2011. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1423/jaro2014/HEN624/um/Studie_infrastruktury_TESSEA_plna_verze_podzim2011.pdf?lang=en. Navštíveno dne 5. 1. 2015.

Bisnode. 2014. Zprávy: „Počet žen ve vedení českých firem roste." Dostupné z: http://www.bisnode.cz/wp-content/uploads/2014/08/bisnode-cz-140825.pdf. Navštíveno dne 9. 2. 2015.

České sociální podnikání. Dostupné z: http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/. Navštíveno dne 12. 1. 2015.

Český statistický úřad. 2013a. *Zaostřeno na ženy a muže*. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/kapitola/1413-13-r_2013-14. Navštíveno dne 9. 1. 2015.

Český statistický úřad. 2013b. *Vybrané ukazatele 2013.* Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_anonymizováno/$File/CZ0413.pdf. Navštíveno dne 22. 1. 2015.

England, P., J. Gornick, E. Shafer. 2012. „Women's employment, education, and the gender gap in 17 countries." *Monthly Labour Review* (April). Dostupné z: http://heinonlinebackup.com/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/month135&section=35. Navštíveno dne 5. 5. 2014.

Eurostat. 2015. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database. Navštíveno dne 9. 1. 2015.

European Commission. 2014. *Report on progress on equality between women and men in 2013*. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd_2014_142_en.pdf. Navštíveno dne 5. 5. 2014.

ESF. 2009. *Zvyšování kapacity veřejné správy v boji proti diskriminaci na trhu práce.* Dostupné z: http://esfdb.esfcr.cz/modules/projects/detail.php?id_project_detail=545. Navštíveno dne 25. 11. 2014.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Francová, P. 2014. Proč podporovat sociální podniky formou zakázek? Workshop Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek. Webová prezentace. Dostupné z: http://www.socialni-zaclenovani.cz/dokumenty/workshop-asz-spol-odp-zadavani-ver-zakazek/proc-podporovat-socialni-podniky-formou-zakazek-francova-p-p3-o-p-s/download . Navštíveno dne 15. 1. 2015.

Hronová, H. 2014. Politika rovnosti žen a mužů ve vztahu ke kvótám. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova. Dostupné z: https://is.cuni.cz/studium/dipl_st/index.php?do=main&doo=detail&did=138327. Navštíveno dne 15. 1. 2015.

Krause, D. 2011. *Zpracování metodologie sběru dat pro účely sledování statistiky OZP (skupina definovaná v § 67 zákona č. 435/2004 Sb.), s navazujícím pilotním ověřením a nastavením podmínek pro opakování.* Praha: VÚPSV. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zamestnavani_ozp/helpforthem/hlavni_vystupy_projektu_a_jejich_prinosy/zpracovani_metodologie_sberu_dat_pro_ucely_sledovani_statistiky_ozp.pdf. Navštíveno dne 22. 2. 2015.

Návrh směrnice Evropského parlamentu a Rady na zlepšení genderové vyváženosti mezi členy řídicích výborů/nevýkonných členů/společností kotovaných na burze a související ustanovení (doc. 16433/12/, COM (2012) 614 konečná) Dostupné z: http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9020-2015-REV-1/cs/pdf. Navštíveno dne 22. 2. 2015.

Podpora sociálního podnikání v ČR. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/projekty/podpora-socialniho-podnikani-v-cr?highlightWords=Podpora+soci%C3%A1ln%C3%ADho+podnik%C3%A1n%C3%AD+v+%C4%8CR. Navštíveno dne 15. 1. 2015.

Prezident Václav Klaus: Antidiskriminační zákon je špatný. Zveřejněno 16. května 2008. Dostupné z: http://euportal.parlamentnilisty.cz/Articles/2738-prezident-vaclav-klaus-antidiskriminacni-zakon-je-spatny.aspx. Navštíveno 9. 2. 2015.

Principy sociálního podniku. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/principy_soc_podniku.pdf. Navštíveno dne 13. 1. 2015.

Prezentace Stínové zprávy, 2010. Dostupné z: http://www.feminismus.cz/download/CR_ORAL_STATEMENT.pdf. Navštíveno dne 20. 11. 2014.

Senát. 2013. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.senat.cz%2Fxqw%2Fwebdav%2Fpssenat%2Foriginal%2F68440%2F57569%2F57519&ei=idh1VOj7FKLMyAOUvYKYAw&usg=AFQjCNF28uTqr85mCYohzhj2_ozF0e7p9g&sig2=HM7p9M9f5WSTXECDh0XHBg (naposledy navštívené 9. února 2015). Navštíveno dne 30. 11. 2014.

Smetáčková, I., K. Vlková (eds.). 2005. *Gender ve škole. Příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách.* Praha: Otevřená společnost, o. p. s. Dostupné z: http://www.osops.cz/download/files/gender-ve-skole.pdf. Navštíveno dne 23. 2. 2015.

Sociální ekonomika v Evropské unii. CIRIEC. Dostupné z: http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_cs.pdf. Navštíveno dne 15. 1. 2015.

Sociální podnikání. Dostupné z: http://www.socialnipodnikani.info/jak-na-socialni-firmu/. Navštíveno dne 5. 1. 2015.

Stanovisko Svazu průmyslu a dopravy České republiky k genderovým kvótám. Dostupné z: http://www.spcr.cz/aktivity/stanoviska/7883-sp-cr-vita-rozhodnuti-vlady-nemenit-pozici-k-gendrovym-kvotam. Navštíveno dne 9. 2. 2015.

Stínová zpráva. Dostupné z: http://www.feminismus.cz/download/GS_stin.pdf. Navštíveno dne 20. 11. 2014.

Trestní zákoník č. 140/1961 Sb. Dostupné z : http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02412&cd=76&typ=r. Navštíveno dne 20. 11. 2014.

Víšek, P. 2006. „Rodičovský příspěvek, minulost a budoucnost.“ Příspěvek přednesený na konferenci *Komplexní rodinná politika jako priorota státu aneb je ČR státem přátelským k rodině?* Praha, 28.–29. 11. 2006. Dostupné z: www.mpsv.cz/cs/3611. Navštíveno dne 15. 1. 2015.

Vláda. 2012. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.psp.cz%2Fsqw%2Ftext%2Forig2.sqw%3Fidd%3D139114&ei=idR1VPvkEqL9ygPL0IDYBA&usg=AFQjCNGdh0Wch77hATrDrFoAb9baqB8aig&sig2=zPEtS85z--9B4pE7qNlTjQ&bvm=bv.80642063,d.bGQ. Navštíveno dne 25. 11. 2014.

Výbor pro evropské záležitosti Evropské unie. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.senat.cz%2Fxqw%2Fwebdav%2Fpssenat%2Foriginal%2F68440%2F57569%2F57519&ei=idh1VOj7FKLMyAOUvYKYAw&usg=AFQjCNF28uTqr85mCYohzhj2_ozF0e7p9g&sig2=HM7p9M9f5WSTXECDh0XHBg. Navštíveno dne 30. 11. 2014.

Výbor pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v politice a v rozhodovacích pozicích. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/16754/zapis_240913.pdf. Navštíveno dne 18. 2. 2015.

Vyskočil, M. 2014. „Podklad pro koncepci vlády vůči NNO do roku 2020. Sociální podnikání.“ Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf. Navštíveno dne 11. 2. 2015.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1 : KOMUNIKAČNÍ PARTNEŘI/RKY KONVENČNÍM PODNIKU

Pseudonym	Pozice v podniku
Kamila	manažerka
Kateřina	manažerka
Karel	manažer
Karolína	zaměstnankyně
Kristýna	zaměstnankyně
Květa	zaměstnankyně
Karla	zaměstnankyně
Karina	zaměstnankyně
Klaudie	zaměstnankyně

PŘÍLOHA 2: KOMUNIKAČNÍ PARTNEŘI/RKY V SOCIÁLNÍM PODNIKU

Pseudonym	Pozice v podniku
Simona	manažerka
Sandra	manažerka
Stanislav	manažer
Světlana	manažerka
Sylva	zaměstnankyně
Sabina	zaměstnankyně
Sára	zaměstnankyně
Sofie	zaměstnankyně
Soňa	zaměstnankyně
Stela	zaměstnankyně

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.

Projekt SEE GO neboli Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities (Rovné příležitosti pro ženy a muže v sociálním a konvenčním podniku) je financovaný z programu PROGRESS Evropské unie.