

SOÚ
Sociologický ústav AV ČR

Tuto práci recenzovaly:
PhDr. Marie Čermáková
Doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D.

Tento text vznikl v rámci projektu „Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let“
podpořeného grantem Grantové agentury Akademie věd reg. č. B7028201
a byl podpořen projektem „Program rozvoje badatelského výzkumu v klíčových oblastech vědy“,
reg. č. K9058117 Akademie věd ČR.

© Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004.

ISBN 80-7330-060-5

Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí

Alena Křížková

Obsah

Abstrakt	7
Abstract	8
Abstraktum	9
1. Úvod	11
1.1 Teoretická východiska projektu	11
1.2 Vývoj genderově senzitivního výzkumu podnikání	13
1.3 Podnikání z hlediska genderu v ČR	14
1.4 Metodologie výzkumu	14
2. Jak to začalo? ... Motivace vstupu do podnikání	19
2.1 Podnikatelky	20
Seberealizace, nezávislost, víra ve vlastní schopnosti	21
Neplánovaně – náhoda, příležitost	22
Manželka, pravá ruka manžela	23
Možnost kombinace práce a rodiny	24
2.2 Podnikatelé	25
Využít zkušeností v oboru a růst nezávisle	25
„Našel jsem díru na trhu“	26
3. Kombinace práce a rodiny jako (součást) životní strategie	28
3.1 Podnikatelky	29
Rodina – nejvyšší hodnota?	29
Podnikání jako strategie kombinace práce a rodiny	30
Zvládla podnikání i výchovu dětí	32
Šídit rodinu a zvládat podnikání nebo naopak?	32
Aktivní otec – zaměstnanec ve firmě matky svých tří dětí	34
3.2 Podnikatelé	35
Samostatnost, která dětem prospívá	35
Péče o děti – záležitost matky	37
Podnikatel jako aktivní otec	37
Manželé, partneři v podnikání – dělba péče o děti	38
Podnikání jako strategie kombinace práce a rodiny	38
Pomoc dalších osob s péčí o děti	39

4. Genderové vztahy v řízení podnikání	41
4.1 Muž a žena – partneři v podnikání	42
4.2 Partneři v životě – partneři v podnikání	42
4.2.1 Příklad dopravy	45
Otec – patriarcha – šéf?	46
Mužské a ženské schopnosti	47
4.3 Ženy – partnerky v podnikání, muži partneři	48
5. Závěr	50
Literatura	52
Příloha: Struktura rozhovoru – okruhy	56
Shrnutí	57
Summary	59
Zusammenfassung	61

Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí

Alena Křížková

Abstrakt

Práce je kvalitativní sociologickou studií motivací vstupu do podnikání a strategií kombinace práce a rodiny v životě žen a mužů, kteří začali samostatně podnikat v 90. letech dvacátého století. Studie teoreticky vychází ze sociologie rodiny, sociologie práce, organizace a managementu a tyto obory propojuje z hlediska sociologie genderových vztahů. Studie zohledňuje zahraniční výzkumy sociologických aspektů podnikání, protože v českém prostředí zatím kvalitativní studie podnikání jako fenoménu, který se v naší společnosti znovu, nově objevil od začátku 90. let, z hlediska genderu publikována nebyla. Podnikatelské strategie jsou analyzovány tak, jak se objevují v biografických vyprávěních podnikatelek a podnikatelů jako argumentacích podmínek, faktorů a rozhodnutí, jejichž jsou výsledkem. Studie se zaměřuje jednak na motivace ke vstupu do podnikání, které se ukázaly jako významně odlišné z hlediska genderu, přičemž možnost kombinace práce a rodiny je jednou z hlavních motivací vstupu do podnikání žen. Podnikatelé naopak striktně oddělují profesní a rodinný život a podnikání je pro ně téměř výhradně způsobem jejich vlastního profesního rozvoje. Studie odhalila zásadní vliv struktury řízení firmy z hlediska pohlaví a oboru podnikání na rozdělení práce a kompetencí mezi společníky a způsob vyjednávání a argumentace tohoto rozdělení.

Klíčová slova

genderové vztahy v podnikání a řízení organizací, kombinace práce a rodiny, postavení žen a mužů v řídicích pozicích, motivace vstupu do podnikání

Life Strategies of Businesswomen and Businessmen at the Turn of the Millennium

Alena Křížková

Abstract

This qualitative sociological study examines people's motivations for going into business and the strategies that the men and women who chose to do so during the 1990s use in order to balance work and family commitments. The study is theoretically based on the sociology of the family, the sociology of work, and the sociology of organisation and management, combining these fields from the perspective of the sociology of gender. The study also draws on the work of foreign studies on the sociological aspects of business, as in the Czech Republic no qualitative studies on business as a phenomenon reintroduced into Czech society at the start of the 1990s, addressed from a gender perspective, have yet been published. The business strategies that are analysed are drawn from the biographical narratives of businessmen and businesswomen and examined as the reasons behind the circumstances, factors and decisions that gave rise to them. The study focuses on the motivations for going into business, which proved to be significantly differentiated according to gender, with women citing the possibilities for combining work and family responsibilities as one of the main motivations for going into business. Conversely, businessmen make a clear separation between their professional and family lives, and for them business is almost exclusively a means for their own professional development. The study revealed that the structure of company management, from the perspective of gender and from the perspective of the particular line of business, has a fundamental influence on the distribution of work and responsibilities between partners and on the methods whereby this distribution is reasoned and arranged.

Keywords

Gender relations in business and in management of an organisation, balancing work and family, position of men and women in management positions, motivation for going into business

Lebensstrategien von Unternehmerinnen und Unternehmern an der Jahrtausendwende

Alena Křížková

Abstraktum

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine qualitative soziologische Studie über die Motivationen, unternehmerisch tätig zu werden, und über die Strategien für die Verbindung von Arbeit und Familie im Leben von Frauen und Männern, die sich in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts selbstständig gemacht haben. Die Studie geht theoretisch von der Familien-, Arbeits-, Organisations- und Managementsoziologie aus und verbindet diese Fachbereiche aus Sicht der Gendersoziologie. Sie berücksichtigt ausländische Untersuchungen über die soziologischen Aspekte der Unternehmertätigkeit, denn in Tschechien wurden bislang keine qualitativen Studien aus Sicht der Genderproblematik zu diesem Phänomen veröffentlicht, das es in unserer Gesellschaft erst wieder seit Anfang der 90er Jahre gibt. Die Strategien der Unternehmer werden so analysiert, wie sie in den biographischen Aussagen der Unternehmerinnen und Unternehmer vorkommen, als argumentative Bedingungen, Faktoren und Entscheidungen, die hinter diesen Strategien stehen. Die Studie widmet sich einerseits den Motivationen, unternehmerisch tätig zu werden, die sich aus der Perspektive des Genders als sehr differenziert erwiesen, wobei für Frauen die Möglichkeit, Arbeit und Familie miteinander zu vereinbaren, eine der Hauptmotivationen ist, sich selbstständig zu machen. Die Unternehmer dagegen trennen Berufs- und Familienleben strikt voneinander, und die Selbständigkeit ist für sie fast ausschließlich ein Instrument zu ihrer eigenen beruflichen Entwicklung. Die Studie zeigt den grundlegenden Einfluss der Strukturen der Unternehmensführung aus der Geschlechterperspektive und der Unternehmenssparte auf die Arbeits- und Kompetenzaufteilung unter den Teilhabern sowie auf die Art und Weise, wie diese Aufteilung ausgehandelt und begründet wird.

Schlüsselwörter

Genderbeziehungen bei der Unternehmertätigkeit und Firmenleitung, Verbindung von Arbeit und Familie, Stellung von Frauen und Männern in leitenden Positionen, Motivation, unternehmerisch tätig zu werden

1. Úvod

Studie „Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí“ je sociologickou analýzou podmínek a životních drah mužů a žen, kteří si za svou profesní realizaci zvolili soukromé podnikání. Publikace je výstupem projektu „Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let“, který byl v letech 2002–2004 finančně podpořen Grantovou agenturou České republiky (reg. č. B7028201).

Podnikatelské prostředí nebylo dosud v české sociologii zkoumáno z hlediska genderu a projekt se tak teoreticky opírá o výzkumy genderových vztahů na trhu práce a v rodině a o zahraniční studie. Životní strategie jako spojení a prolínání pracovního a rodinného života jsou zkoumány na základě biografických vyprávění podnikatelů a podnikatelek. Tato metoda umožňuje studovat životní strategie ve světle argumentace a interpretace samotných aktérů, kteří je prožívají, vytvářejí a mění. V úvodu publikace osvětluje jednak teoretická východiska řešeného projektu a jeho propojení s jednotlivými sociologickými disciplínami a koncepty a jednak způsob výběru a výsledný soubor podnikatelů a podnikatelek a metodologii zpracování dat. Další text je členěn podle tří hlavních témat analýzy. Prvním z nich jsou motivace vstupu do podnikání a kapitola je rozdělena na mužské a ženské strategie, protože gender se ukázal pro argumentaci vstupu do podnikání jako rozhodující. Dalším tématem je kombinace práce a rodiny v životě podnikatelů a podnikatelek jako životních strategií. Analyzován je zejména postoj k rodině, rodičovství a péče o děti, ale i rozdělení rolí mezi partnery v rodině. S tím souvisí poslední téma: genderové vztahy v řízení podnikání, které vychází ze zjištění vysokého významu struktury řízení firmy podle genderu a rozdělení rolí mezi jednotlivými společníky v souvislosti s jejich pohlavím. Studie se soustředí zejména na případ společného podnikání manželů, ve kterém se odráží rozdělení rolí v jejich vztahu jako takovém.

1.1 Teoretická východiska projektu

Teoretickým konceptem a sociologickými kategoriemi, které projekt integruje ze sociologie práce, jsou zejména charakter práce, společenská dělba a organizace práce, pracovní podmínky a jejich vliv na sociální postavení, vliv institucionálních sociálněekonomických principů a mocenských poměrů a vliv ekonomických zájmů a strategií na změny v pracovních podmínkách (Grint 1995, 1998; Ransome 1999; Wood 1989). Významnou teoretickou bází je i studium jednotlivých typů profesí, jejichž sociologické uchopení je důležité pro porozumění sociálnímu chování a aktivitám mužů a žen, kteří si tuto profesi vybrali. Soukromé podnikání je specifickým typem profese, který se vyznačuje charakteristikami, jako jsou: flexibilita, autonomie, racionalita, řízení, organizace času a úkolů, veřejná prezentace, vytváření sociálních sítí, rizika a soutěživost (Epstein 1993; Volkins 1993; Wajcman 1998, Hochschild 1997).

Druhou sociologickou disciplínou, která se stala pilířem projektu, je sociologie rodiny. Projekt vychází jednak z teoretické reflexe současných podmínek života české rodiny (Možný 1983, 1990; 1999; Čermáková 1997; Čermáková a kol. 2000; Fialová 1994, 1996; Maříková 1999, 2000; Tuček a kol. 1998; Křížková 1996, 1999), jednak se opírá o širší sociologický koncept rodinných vazeb, sociálního jednání a chování v rodině a koncept ekonomické podmíněnosti rodinných struktur (Sussman, Steinmetz, Peterson 1999; Booth 1991, Hochschild 1989).

Spojení práce a rodiny v celek tvoří z hlediska genderových teorií historicky i sociálně proměnlivý genderový systém. Tento teoretický postulát vychází z koncepce kategorie gender jako kulturně a sociálně daných a v čase se měnících významů a rolí přisuzovaných mužům a ženám. Z definice genderu jako společenské koncepce, vyplývá propojení sociologie práce a rodiny v sociologii genderu, neboť tato koncepce vede napříč sociologickými disciplínami a tématy (Crompton 1986, 1999; Gilligan 1982; Oakley 1972; Delphy 1984; Čermáková 1995b; Čermáková a kol. 2000; Havelková 1995, Gadrey 2002, Gerson 1985, Hantrais 1990, Hakim 1996, 2000).

Cílem projektu je zkoumání životních strategií jako sociologicky uchopitelného prolínání pracovních a rodinných podmínek a jejich subjektivního vnímání v životě českých podnikatelů a podnikatelek. Projekt definuje pracovní a rodinné podmínky jako diferencované z hlediska genderu a genderově podmíněné. To má za následek vytváření odlišných životních strategií – spojení práce a rodiny – muži a ženami. Zkoumání tedy sleduje především nerovné podmínky žen na trhu práce a vytváření strategií harmonizujících práci a rodinu v životě žen (Commaillie 1993; Čermáková 1995a; 1997; Kuchařová a Zamykalová 1998; 2000; Křížková 2000; Hakim 1996; Powell 1999; Hochschild 1989; Booth 1991; Sussman, Steinmetz, Peterson 1999).

Projekt vychází ze sociologických typologií životních strategií mužů a žen. Jedna z nich rozděluje strategie na „job model“ – mužskou strategii, jejímž centrem je práce, a „gender model“ – ženskou strategii, jejímž centrem je rodina a od ní se odvozující pracovní pozice ženy (Harriman 1996). Podobně rozpracovává genderové rozdělení práce a rodiny také teorie gender kontraktu (Pateman 1988, 1997; Hašková 2000). Podrobnější typologie se liší podle toho, zda vycházejí z hlediska práce nebo rodiny. Typologie, které vycházejí z hlediska sociologie práce, rozdělují kariéru na lineární (typickou pro muže) a přerušovanou (typickou pro ženy) (Wajcman 1998; Čermáková 1995a) nebo popisují konkrétní typy strategií přizpůsobení práce rodině: např. práce na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba a další podmínky (Hantrais 1990; Commaillie 1993; Kuchařová a Lhotská 1993).

Navrhovaný projekt vychází z předpokladu, že strategie spojení práce a rodiny je pro úspěch podnikatelů a podnikatelek klíčovou determinantou. Zkoumání strategií podnikatelů a podnikatelek je sociologicky přínosné a zajímavé ze dvou hlavních důvodů: zaprvé, i když je v ČR podnikání po 40 letech novým fenoménem, jeho vývoj a proměny můžeme sociologicky analyzovat v celé jedné dekádě (od počátku 90. let do současnosti). Za druhé, jde u tohoto typu profese o zvláštní podobnost mezi činnostmi a dovednostmi uplatňovanými jak ve sféře rodiny, tak ve sféře práce. Například pro úspěšný chod domácnosti je stejně jako pro úspěšnou samostatně výdělečnou činnost třeba: organizace práce a času, racionality, řízení a rozdělování úkolů a kompetencí, synchronizace a odpovědnosti. Znamená to, že i když je podnikatelská profese genderově vymezena a v české společnosti definována jako mužská, ženy v ní mají možnost uplatnit schopnosti, které nezbytně užívají v rodině. Z této úvahy vycházejí teorie hovořící o nastupujícím typu řízení a podnikání, který bude genderově nastaven více na charakteristikách historicky i sociálně přisuzovaných ženám (Wajcman 1998; Grint 1995; Powell 1999).

Projekt teoreticky vychází z poznatků o pozici žen na trhu práce obecně a z teorií genderových vztahů v řízení a podnikání. Jedním ze základních předpokladů, který byl již mnohokrát ověřen v zahraničních výzkumech, je, že do podmínek a výsledné pozice žen jako podnikatelek se výrazně promítá společenská pozice a obraz žen na trhu práce obecně. Velmi podobné jsou podmínky i diskriminační mechanismy, se kterými se ženy setkávají. Znamená to, že stereotypní image žen v práci funguje i na image podnikatelek a podnikatelů – všechny stereotypní charakteristiky, které jsou spojovány s pozicí žen v práci, jsou připisovány i ženám podnikatelkám (Billing 1996). Jde zejména o nízké schopnosti – kvalifikace, kompetence, neschopnost řídit, nízkou autoritu a nedostatečnou oddanost práci kvůli rodině. I když soukromé podnikání se od jiných typů ekonomické aktivity např. pozice zaměstnance/kyně výrazně odlišuje aspekty jako je autonomie, nezávislost, samostatné rozhodování, odhodlání riskovat, inovace, společenské nastavení hodnot a rolí, připisovaných ženám, výrazně intervenují i do rozhodování, podmínek, možností a zkušeností žen podnikatelek. Faktory, které stejně jako v případě genderových vztahů na trhu práce celkově, výrazně intervenují do podmínek a strategií podnikatelek a podnikatelů, jsou tyto: segregace trhu práce podle pohlaví, oddělení soukromé a veřejné sféry a genderové stereotypy. Pokud jde o zastoupení žen a mužů v podnikání v různých oborech, nacházíme podobný model horizontální segregace jako na trhu práce obecně. Oddělení soukromé a veřejné sféry, sféry rodiny a práce a nedostatečná sociálně-politická podpora možností kombinovat pracovní a rodinné závazky se na jedné straně promítá do postojů populace, kdy kariérní ambice jsou považovány za neslučitelné s rodinnými plány, a na druhé straně do praktické možnosti zároveň rodinné i pracovní resp. podnikatelské plány realizovat.

Strategie budou zkoumány především v závislosti na genderu. V rámci genderových kategorií budeme zjišťovat, jak se mění typy strategií podle dalších sociologických kategorií. Podnikatelská sféra byla záměrně zvolena jako případová studie strategií spojení rodiny a práce v životě mužů a žen, kteří se rozhodli pro typ pracovní realizace v pracovním prostředí stereotypně přisuzovaném mužům.

1.2 Vývoj genderově senzitivního výzkumu podnikání

Výzkum zaměřený na ženy podnikatelky jako zvláštní skupinu se ve světové sociologii začal rozvíjet koncem 70. let. (Do té doby totiž autoři, kteří se podnikáním zabývali, nezvažovali rozdíly na základě genderu.) Šlo zejména o komparativní analýzy psychologických a sociologických charakteristik v dominantně mužských oborech. V 80. letech se objevila klasifikace žen podnikatelek na tradiční a moderní na základě jejich vzdělání, předchozí podnikatelské zkušenosti a orientace. Za spíše tradiční byly považovány ženy se stereotypními ženskými pracovními rolemi. Moderní typ podnikatelek pak byl novou skupinou, nazývanou také jako „Second Generation“, která se objevila v 80. letech. Mnoho z nich byly ženy, které opustily podniky, aby byly především svou vlastní paní, využily vzdělání a technické schopnosti a ne na prvním místě se snahou vydělávat peníze. Více se podobaly mužům podnikatelům a angažovaly se v mužských oborech. Byly obvykle tvrdě pracující, bílé, starší, vdané a měly vysokoškolské vzdělání s administrativním nebo řídicím základem. V 90. letech se objevily ženy s velkým podílem schopností a znalostí daných alespoň 10letou zkušeností v podniku. Ženy podnikatelky byly nejdříve srovnávány s muži a poměřovány stejnými hodnotami (Moore 1999). Podnikatelé byli jednotně identifikováni/y s maskulinními charakteristikami.

V 90. letech, kdy už je výzkum podnikání z hlediska genderu poměrně rozvinutý, je možné identifikovat několik základních výzkumných témat o ženách podnikatelkách:

- 1. Chování, stereotypy a role** – osobní život a klima nebo kultura pracovního místa má velký vliv na to, zda individuum začne podnikat. Podnikatelé více než manažeři kladou důraz na hodnoty seberepektování, svobody, smyslu pro dosahování úspěchu a vzrušující život a instrumentální hodnoty být čestný/á, ambiciózní, schopný/á, nezávislá/y a imaginativní. Ženy podnikatelky hodnotí výše vnitřní stabilní atributy („Vždycky jsem chtěla být svým vlastním pánem“) nad vnějšími stabilními atributy, volenými muži o začátku podnikání („Objevil jsem díru na trhu“). Ženy hodnotí rovnost výše než muži.
- 2. Výkon a rozsah vlastnictví a stav půjček** – ženy mají tendenci mít méně formálního vzdělání a mají méně zkušeností v oboru, kde začínají, jejich firmy jsou menší, mají nižší růst příjmů a méně produktivní zaměstnance než muži. Začít podnikat znamená pro ženy postupný proces. Sebedůvěra je pro ženy rozhodující silou.
- 3. Síť a interaktivní přístup** – ženy tvoří menší sítě, více aktivní a menší podniky. Ženy podnikatelky spíše nabízejí family-friendly organizaci práce svým zaměstnancům. Ženy jinak přijímají úspěch a neúspěch.
- 4. Kariérní typologie podnikatelů** – Např. Moore, Butner (1997) rozlišují „corporate climbers“ a „intentional entrepreneurs“. Corporate climbers se vyšplhali v podniku nahoru, restrukturalizace je donutila hledat nové uplatnění – je možné je dále rozdělit na „manažerské podnikatele“, „pragmatisty“ a „dosahovatele potřeb.“ Narozdíl od corporate climbers intencionální podnikatelé nikdy neusilovali o organizační kariéru, vždycky chtěli pracovat sami pro sebe.

Jako nejdůležitější faktory při tvorbě podniku pro ženy podnikatelky byly postupně identifikovány tyto: nezávislost, osobní rozvoj, svoboda práce, výzva, sebeurčení, rodinné zájmy, organizační dynamika a bariéry rozvoje kariéry nebo podnikání (Goffee, Scase 1985, Orhan, Scott 2001, Billing 1996).

1.3 Podnikání z hlediska genderu v ČR

V ČR v současnosti samostatně podniká zhruba 10 % ze všech zaměstnaných žen (8,3 % bez zaměstnanců, 2,1 % se zaměstnanci) a 21 % všech zaměstnaných mužů (15,5 % bez zaměstnanců, 5,8 % se zaměstnanci). Mezi podnikateli bez zaměstnanců celkem tvoří muži 71 % a ženy 29 % a mezi podnikateli se zaměstnanci tvoří ženy podíl pouze 22 % oproti 78 % mužů (viz tabulku 1) (Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR. ČSÚ 2003). Ženy převládají v oborech: obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží, veřejné, sociální a osobní služby, nemovitosti a pronájem, zdravotní a sociální péče; muži v oborech: stavebnictví, zpracovatelský průmysl, doprava, skladování a spoje (viz tabulku 2).

1.4 Metodologie výzkumu

Výzkum životních strategií podnikatelů a podnikatelek je kvalitativním sociologickým výzkumem, založeným na biografických vyprávěních mužů a žen o jejich profesním a rodinném životě. V letech 2003 a 2004 bylo provedeno celkem 31 hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s podnikateli a podnikatelkami z různých míst České republiky. Výběr probíhal metodou nabalování a zároveň byla uplatněna některá výběrová kritéria tak, aby analýza sebraných dat dávala možnost srov-

Tabulka 1. Počet osob podle postavení v hlavním zaměstnání

Postavení v zaměstnání	Celkem		Muži		Ženy	
	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
Zaměstnanci	3892,3	82,1	2089,7	77,8	1802,7	87,8
Členové produkčních družstev	28,8	0,6	18,0	0,7	10,8	0,5
Podnikatelé bez zaměstnanců	585,9	12,4	415,0	15,5	170,9	8,3
Podnikatelé se zaměstnanci	198,2	4,2	154,6	5,8	43,5	2,1
Pomáhající rodinní příslušníci	34,6	0,7	8,6	0,3	26,0	1,3
Celkem	4740,0	100,0	2686,0	100,0	2054,1	100,0

Zdroj: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil. 2. čtvrtletí 2003. ČSÚ 2003.

Tabulka 2. Podnikatelé podle vybraných odvětví a pohlaví

Odvětví	Celkem v tis.	Podnikatelé muži				Podnikatelky – ženy			
		bez zaměst.		se zaměst.		bez zaměst.		se zaměst.	
		v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
ÚHRNEM z toho 1)	784,1	415	100	154,6	100	170,9	100	43,5	100
Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	172,4	83,5	20,1	35,8	23,1	40,5	23,7	12,7	29,1
Stavebnictví	166,4	134,7	32,4	27,3	17,7	3	1,8	1,4	3,1
Nemovitosti a pronájem, podnikatelské činnosti	106	46,8	11,3	14,0	9	41,3	24,2	4	9,1
Zpracovatelský průmysl	100,9	52	12,5	28,4	18,4	16,1	9,4	4,4	10,2
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	57,2	17,5	4,2	4,3	2,8	31,6	18,5	3,8	8,7
Doprava, skladování, spoje	43	26,9	6,5	11,9	7,7	4,1	2,4	0,3	0,6
Úbytování, stravování	32,7	7,5	1,8	13,9	9	7,7	4,5	3,6	8,2
Zdravotní a sociální péče, veterinární péče	27,6	2,6	0,6	7,7	5	6,7	3,9	10,6	24,3
Zemědělství vč. myslivosti	26,1	15,3	3,7	5,9	3,8	4,3	2,5	0,7	1,6

Zdroj: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil. 2. čtvrtletí 2003. ČSÚ 2003.

1) Pořadí podle počtu podnikatelů v odvětví za obě pohlaví celkem

Tabulka 3. Základní charakteristiky výzkumného souboru

Jméno	Obor Místo	Věk	Děti počet/věk	Stav	Partner v podnikání	Partner životní	Doba podnikání
Kateřina	3 firmy – služby, obchod, Praha	34	–	vdaná	společnice	modelingový fotograf, cizinec	8 let
Helena	služby Praha	55	1: 35	vdaná	sama, zaměstnanci – neteř, syn	ředitel stavební správy	11 let
Lucie	služby Praha	42	3: 19,18,10	vdaná	společnice, manžel	podnikatel – autoškola	10 let
Andrea	služby Praha (okolí)	50	–	vdaná	manžel	spolupodnikatel	13 let
Vlasta	služby Vrchlabí	43	2: 12, 19	rozvedená nesezdané soužití	sama	podnikatel	8 let
Michaela	obchod Tábor	45	3: 25, 22, 15	vdaná	manžel	spolupodnikatel	13 let
Stela	obchod Praha	46	2: 24, 19	vdaná	společník známý muž	nevím	–
Věra	obchod Vrchlabí	43	2: 24, 19	vdaná	manžel	spolupodnikatel	13 let
Blanka	obchod Brno	42	3: 7,6,1	vdaná	společník (Rakušan)	zaměstnanec ve firmě	13 let
Božena	obchod Praha a okolí	47	2: 30, 25	rozvedená	dříve manžel (9 let)	dříve spolupodnikatel, teď podniká sám	13 let
Jana	doprava Šumperk	50	1: 21	vdaná	manžel	spolupodnikatel	11 let
Marta	doprava Hradec Králové	46	3:	vdaná	společnice	podnikatel	7 let
Jiřina	doprava Hořovice	45	2: 22, 17	vdaná	manžel	spolupodnikatel	13 let
Zora	stavebnictví Tábor	40	2: 11, 14	vdaná	manžel	spolupodnikatel	10 let
Martin	služby Tábor	48	2: 23,24	ženatý	manželka	spolupodnikatelka	11 let
Ondřej	služby Praha	40	3: 7,7,7	ženatý	sám	v domácnosti	13 let
Patrik	služby Praha	40	–	svobodný	sám	–	14 let
Hynek	obchod	42	2: 20,21	ženatý	manželka	spolupodnikatelka	12 let
Karel	obchod Turnov	52	2: 21,26	rozvedený	společník – přítel	–	12 let
Libor	obchod Praha	46	2: 14,17	ženatý	společník	zaměstnankyně	13 let
Bořek	obchod Brno	40	1: 5	ženatý	manželka + 2 společníci (muž a žena)	spolupodnikatelka	13 let
Miloš	obchod Praha a okolí	50	2: 20, 23	ženatý	manželka	spolupodnikatelka	14 let
Zdeněk	obchod Praha	27	–	svobodný	sám	vědecká pracovnice	6 let

Jméno	Obor Místo	Věk	Děti počet/věk	Stav	Partner v podnikání	Partner životní	Doba podnikání
Michal	doprava Dobříš	40	1; 17	ženatý	manželka, tchán, tchyně, švagr	spolupodnikatelka	6 let (firma 13 let)
Stanislav	doprava Náchod	60	1: 35	ženatý	2 společníci	nezaměstnaná – v domácnosti	13 let
Aleš	Doprava Brno	31	–	svobodný, nesezdané soužití	sám, otec a partnerka zaměstnanci	zaměstnankyně ve firmě – asistentka	13 let
Petr	stavebnictví (obchod) Planá	46	1: 15	ženatý	společník	zaměstnankyně	13 let
Tomáš	stavebnictví Soběslav	45	3: 21,18,5	odloučené manželství	společník	zaměstnankyně	12 let
Vladimír	stavebnictví Vrchlabí	48	3: 23,22,11	ženatý	sám (dříve společník), manželka zaměstnankyně	zaměstnaná ve firmě – účetnictví	13 let
František	stavebnictví Praha	28	–	svobodný	sám	zaměstnankyně	7 let
Ladislav	stavebnictví Praha	38	3: 15, 10,6	ženatý	sám	zaměstnaná ve firmě	9 let

nání z různých aspektů. Plánováno bylo 30 rozhovorů s podnikateli (15) a podnikatelkami (15), rozložených do různých oborů podnikání tak, aby bylo možné porovnat strategie podle genderu a podle oboru, který je důležitý z hlediska charakteru práce, pracovní doby a časování práce, struktury firem a pozic ve firmě apod. Vybrány byly obory: služby, obchod, doprava a stavebnictví tak, aby byly zastoupeny dva spíše „feminizované“ a dva spíše „mužské“ obory podle segregace oborů podle genderu na českém trhu práce (viz tabulku 1). Cílem byla možnost porovnávat dvojice podnikatel – podnikatelka, které by se shodovaly alespoň přibližně ve znacích: věk (rámcově věková kategorie), stav, počet a věk dětí, podnikatelé se zaměstnanci, délka podnikání, místo podnikání (Praha, nad 100 tis. obyvatel, do 100 tis. obyvatel), a získat tak alespoň dvě dvojice v každém oboru. Ne v každém oboru se podařilo tohoto cíle dosáhnout. Proto předkládaná studie je spíše výsledkem porovnávání podnikatelských strategií podle genderu a další charakteristiky umožňují interpretovat výsledky nebo je v některých aspektech analyzovat více do hloubky v souvislosti s dalšími faktory. Přesto se podařilo objevit významné souvislosti životních strategií v některých oborech a genderové struktury společnosti (soubor podnikatelů a podnikatelek viz tabulku 3). V některých případech se podařilo porovnat i velmi podobné dvojice a dojít k hlubšímu poznání. Faktorem, který nebyl na začátku jako jeden z výběrových hledisek zvažován a který se ukázal jako velmi významný až v průběhu analýzy, je faktor struktury řízení podniku z hlediska pohlaví.

Všechny rozhovory trvaly v rozmezí 1 a 2 hodin a byly provedeny většinou ve firmách podnikatelů a podnikatelek po celé České republice podle předem připravené volné struktury tematických okruhů. Rozhovory byly po souhlasu respondentů a respondentek nahrávány. Jména byla respondentům a respondentkám změněna (viz tabulku 3) a klíč ke skutečným jménům i nahrávky byly uloženy na místě bez přístupu dalších osob. Přepis nahrávek tvoří 31 textů pro kvalitativní analýzu, která byla provedena metodou zakotvené teorie (Strauss, Corbinová 1999) a výsledky i jejich interpretace vycházejí z analyzovaného materiálu, což ukazují citace z jednotlivých rozhovorů, jimiž je text

proložen. Struktura rozhovoru v podobě volných tematických okruhů dávala možnost volně rozvíjet biografické vyprávění a vlastní interpretace událostí, podmínek, rozhodnutí a strategií podnikatelů a podnikatelek. Účelem této struktury bylo postihnout u většiny respondentů podobná témata, která však na sebe navazovala v závislosti na běhu vyprávění jednotlivých aktérů.

Získaný materiál byl analyzován pomocí software ATLAS.ti, kde souhrn všech rozhovorů tvořil jednu hermeneutickou jednotku, a pro všechny rozhovory byla na základě jejich analýzy vytvořena skupina kódů, které pak tvořily základ porovnávání podnikatelských strategií v závislosti na popsáních faktorech a interpretaci výsledných zjištění. Následující text tvoří tři vybraná témata analýzy a text je členěn buď podle pohlaví nebo dalších faktorů, které se jako dělicí při tvorbě životních strategií v různých aspektech podnikatelského života ukázaly být nejvýznamnější. Text je provázen citacemi z rozhovorů, které dokládají způsob argumentace různých témat jednotlivými aktéry. Citace jsou vždy doplněny základními charakteristikami podnikatelů a podnikatelek.

2. Jak to začalo? ... Motivace vstupu do podnikání

Každé biografické vyprávění podnikatelů a podnikatelek bylo vedeno tak, aby chronologicky sledovalo vývoj podnikání od prvních impulsů a startu v podnikání přes jeho rozvoj, změny, přechody a „zlomové body“ v podnikatelské, resp. životní strategii podnikatelek a podnikatelů. Jednou ze základních kategorií, které v analýze rozhovorů sledujeme, je proto prvek motivace a situace vstupu do podnikání, která představuje jeden z hlavních rozhodujících bodů podnikatelské strategie mužů a žen.

Většina zahraničních výzkumů motivace k podnikání se rámcově shoduje na základních typech strategií vstupu do podnikání. Těmi jsou buď tzv. „pull“ faktory, jako je potřeba nezávislosti nebo potřeba seberealizace, nebo „push“ faktory, které zahrnují motivy v podobě elementů nutnosti, jako je nedostatečný příjem rodiny, nespokojenost s placeným zaměstnáním, problémy s hledáním práce, potřeba flexibilního uspořádání práce kvůli rodině apod. (Orhan, Scott 2001). Často jsou oba typy motivačních faktorů kombinovány v jedné podnikatelské strategii.

Někteří autoři nerozlišují motivační faktory podle genderu nebo dokonce vůbec neuvažují, že by mohly být životní strategie podnikatelů ovlivněny genderovou strukturou společnosti a jejich genderovou identitou. Obecně pro obě pohlaví byly identifikovány nejčastější typy motivací ke vstupu do podnikání:

- nutnost udržet rodinný podnik,
- alternativa nezaměstnanosti při problémech vůbec nalézt zaměstnání,
- šance nebo náhoda – nevýrazná snaha být podnikatelem/kou + vysoká kvalifikace, zkušenost,
- přirozený vývoj – ženy a muži v řídicích pozicích, snaha o rozšíření podniku nebo osamostatnění v oboru,
- nutnost – vysoké osobnostní charakteristiky a kvalifikace,
- „čistý/á podnikatel/ka“ – volba životního stylu i profesionální dráhy, inovace.

(Orhan, Scott 2001)

Sociologické výzkumy, které naopak považují gender za jednu z hlavních kategorií, která určuje směr a průběh životních strategií mužů a žen v podnikání, poukazují na specificky ženské faktory motivace:

- potřeba flexibility kvůli rodině,
- nespokojenost s dosavadním zaměstnáním – nejčastěji jde o skleněný strop nebo nespokojenost s maskulinní kulturou organizace, která je spojována s hierarchií, „old-boys network“ a direk-

tivní mocí v opozici k „měkkému“ stylu řízení, založenému na konsenzu a podpoře (Goffee, Scase 1985),

- potřeba seberealizace – touha po nezávislosti, zisku, statusu, inovaci (Goffee, Scase 1985, Orhan, Scott 2001, Billing 1996).

Britští sociologové Robert Goffee a Richard Scase, kteří byli jedni z úplně prvních, kteří se ve svých výzkumech zabývali ženami podnikatelkami jako sociologickou kategorií, rozpracovali škálu motivačních faktorů žen podnikatelek podrobněji:

- „není výběru“ – podnikání je poslední volbou v nemožnosti nalézt zaměstnání,
- podnikání jako prostředek získání odpovídajícího příjmu způsobem kompatibilním s dalšími odpovědnostmi,
- důsledek neuspokojivé zkušenosti s předchozím zaměstnáním,
- snaha o dosažení autonomie,
- zkušenost s diskriminací nebo nerovnostmi v práci, s mužskou dominantní kontrolou v práci,
- snaha vyhnout se podřízení v domácnosti,
- snaha o ekonomickou a sociální nezávislost a způsob sebevyjádření,
- možnost kombinovat práci a rodinné povinnosti.

Některé z faktorů, které Goffee a Scase identifikovali jako nejčastější ženské podnikatelské typy motivace, se samozřejmě často objevují i u mužů při vstupu do podnikání. Tito sociologové však ve svém výzkumu zkušeností žen s podnikáním sledovali výlučně ženy (Goffee, Scase 1985).

Jednotlivé typy motivačních faktorů se objevují s různou intenzitou u podnikatelů i podnikatelek a dokonce mohou být kombinovány v jedné podnikatelské strategii, protože se navzájem nevyklučují, ale naopak velmi často překrývají a doplňují. Analýza a interpretace motivačních faktorů, které přispívají k rozhodnutí vstupu do podnikání, je v projektu prováděna s ohledem na důležité identifikační znaky podnikatelů a podnikatelek: obor, vzdělání, věk, stav, počet dětí, velikost firmy, délka podnikatelské dráhy, předchozí zaměstnání atp. Jako další velmi důležitý znak se v průběhu analýzy ukázala identifikace partnera/ů v podnikání (společníka/ů). Poměrně velký podíl podnikatelů a podnikatelek v souboru provedených rozhovorů totiž podniká se svým životním partnerem/kou, což, jak se ukázalo, výrazně ovlivňuje podobu životních strategií tak, jak jsou v projektu definovány. Rozdělení rolí v partnerském vztahu a vztahu s partnerem v podnikání výrazně ovlivňuje už motivační faktory na počátku podnikání. Zároveň analýza prokázala výrazné rozdíly v motivačních faktorech nebo strategiích, které hrály roli pro podnikatelky a podnikatele.

2.1 Podnikatelky

V souboru podnikatelek se jako nejvýznamnější ukázaly 4 typy motivačních faktorů vstupu do podnikání. Jednotlivé typy motivací jsou dále v textu ilustrovány citacemi z hloubkových rozhovorů s podnikateli a podnikatelkami a doplněny důležitými znaky jejich životní situace. Identifikační znaky a rodinná i podnikatelská situace podnikatelek pak je základem interpretace volby jednotlivých motivačních faktorů tak, jak se objevily v biografických vyprávěních těchto žen.

Seberealizace, nezávislost, víra ve vlastní schopnosti

Jako nejsilnější strategie vstupu do podnikání nebo impuls k tomu, aby ženy, se kterými byl proveden rozhovor, začaly podnikat, se ukázala potřeba seberealizace a nezávislosti spojená velmi často s vírou ve vlastní schopnosti. Tyto ženy se vyznačují mimořádnou životní vitalitou a aktivitou. Zejména Kateřina a Helena se ukazují jako dvě z nejvíce energií „nabitých“ podnikatelek, kterým by pozice zaměstnankyně bránila v rozletu a rozvoji vlastních schopností a plánů (viz citace níže).

„Já když jsem v té firmě, ze který jsem teda odešla, byla, tak samozřejmě jsem tam začínala jako elév a prostě když jsem se dozvěděla, že mě tam přijmou, tak jsem šťastím brečela, protože to bylo prostě, co jsem chtěla vždycky dělat, jako něco organizovat. No, samozřejmě já jsem neuměla ani pípnout anglicky, tam angličtina byla potřeba a prostě tak jako na počítač jsem nevěděla jak se ani zapne, samozřejmě to bylo utipný. Tak člověk se učí a já jsem se to naučila, myslím si, hodně dobře jako, došla jako rychle, myslím, že jsem tam měla dobrou pozici, ale bohužel jsem tam byla v době, kdy ta firma sama nevěděla, co dál se sebou. Takže se tam prostě v podstatě nic nedělo, nedalo se tam jít někam dál a já už jsem prostě to, co jsem uměla už jako bylo dobrý, ale už mě to začalo nudit, protože to bylo prostě pořád dokola. A pak jsem tam měla trošičku takový jako neshody prostě s ředitelem, protože to byl takovej pán, sice jako v něčem schopnej, ale prostě právě v těch věcech, který byly důležitý jako pro růst té firmy, tak byl takovej v té době dost neprogresivní a prostě dycky povídal to samý a nikam to nevedlo, to sem se tam dostávala do takovejch konfliktů, tak už jsem byla taková jako otrávená z toho trošku. A i když jsme jako zůstali přátelé a do dneška se prostě stýkáme, tak prostě jsem odcházela s tím, že opravdu, jako můj příměj nadřizenej byl fakt suprovej člověk, po něm sem brečela prostě ještě dva roky jako, ale i s tímhle tím ředitelem to nebylo úplně ono. Tak prostě i taková ta ambice asi trošku, jako ukázat, že to jde i jinak.“ (Kateřina 34 let, vdaná, bezdětná, podniká 8 let ve službách (marketingu) a obchodě jako dnes už jediná majitelka firmy)

„No, já si myslím, že mě k tomu motivovala především teda moje povaha. Pochopitelně, protože já si myslím, že jsem vždycky byla tak jako, já si myslím, že vlastně jsem vždycky i za totality byla vychovávaná, já jsem byla vychovaná k práci, to jsem byla vždycky a potom já jsem tak nějak vždycky, i za té totality jsem nikdy nepřestávala pracovat a nedělala jsem tak jako, že bych jenom pracovala, jak to bylo, ale vždycky jsem teda pracovala cele, jo. A já si myslím, že už ve mně něco bylo, co mě pořád nutilo, abych zkoušela něco nového a to vlastně bylo tím motivem, že jsem začala jako podnikat, jo, že jsem vlastně, prostě musela jsem něco dělat, jo, vždycky, vždycky nějakým způsobem. Já si myslím, že v případě mého manžela, teďko nechci bejt zaujatá, i když to teďka ten náš vztah není zrovna nejlepší, ale já si myslím, že v případě mého manžela jsem tím hnacím motorem byla trošičku taky já, jo. ... takže jako mě to velice nadchlo ten začátek, prostě vrhla jsem se do toho úplně po hlavě a dala jsem, jako dala jsem tomu veškeré svoje síly.“ (Andrea 50 let, vdaná bezdětná, podniká s manželem ve službách již 13 let)

Obě tyto ženy jsou zároveň bezdětné, i když Kateřina do budoucna s rodinou počítá. Andrea, která děti mít ze zdravotních důvodů nemohla, zdá se, částečně kompenzuje svou bezdětnost právě podnikáním. V rozhovoru dokonce sama přiznala, že děti plánovala a chtěla, a i když jí velmi chybí, určitě jí její bezdětnost „umožnila“ věnovat se naplno podnikání a dosáhnout současného úspěchu. Potřeba ověřit si sama pro sebe své schopnosti a nezávisle vytvářet svou vlastní ekonomickou strategii byla důležitá pro další ženy s podobnou motivační strategií. Robert Goffee a Richard Scase formulovali výstižně myšlenku, která shrnuje důležitost vstupu do podnikání pro typ žen, u kterých jsme identifikovali silnou potřebu nezávislosti, seberealizace a touhu vyzkoušet své schopnosti: „Hlavní zisk z podnikání pro ženy je vzrůst osobní sebedůvěry a silný pocit osobní autonomie“ (Goffee, Scase 1985).

„Tak jako chtěla jsem si prostě vyzkoušet svoje schopnosti, no, asi teda, jestli se to podaří to, co jsem teda vymyslela, v čem budu podnikat, protože zase nebylo tolik těch nákladů z mé strany, protože mám ekonomické vzdělání, tak jsem se rozhodla jít tou cestou ekonomickou, pak se naskytla taková příležitost, že sem prostě si řekla, že zkusím ten cestovní ruch. ... Optimistická jsem byla. Tím, že jsem jako by tu problematiku vůbec neznala, tak jsem proto do toho měla takový ten elán, že jsem neměla žádný strach z ničeho, protože jsem ani nevěděla, co mi může hrozit. Asi takhle, no.“ (Helena 55 let, vdaná, podniká 11 let v cestovním ruchu jako jediná majitelka firmy, syn 35 let)

„Já asi nejsem ten typ, který by jako byl vlastně zaměstnanec. Protože jako nemám ráda takové ty nalajnované věci. Takže trošku si ráda dělám věci podle svého. To tak asi jo. Asi věděla od začátku, že chci. Vlastně, že nechci být zaměstnaná, že si to chci dělat podle sebe. Se všemi riziky, co to nese.“ (Zora 40 let, vdaná, podniká s manželem 11 let ve stavebnictví, 2 děti: 11 a 14 let)

Neplánovaně – náhoda, příležitost

Typem vstupu do podnikání, který jsme odhalili pouze u podnikatelek, je neplánovaný začátek podnikání, ke kterému napomůže nejvíce náhoda, naskytnutá příležitost nebo setkání, resp. vztah s určitou osobou (osobami), na základě kterého žena do podnikání vstoupí. Jde o poměrně odlišný typ žen od těch, jejichž motivací byla předchozí strategie. Podnikání u nich nevzniká z vlastní potřeby a hnačího motoru nezávislosti nebo seberealizace, ale existují vnější tlaky a podněty, které je do podnikání posunou, resp. více méně vtlačí. I přes to je i u tohoto typu motivace vstupu do podnikání od žen třeba určitá dávka odvahy a chuti využít nabízené příležitosti (viz citace Stela).

„No, přiznám se, že jsem neměla jako takovej nějaký cíl, že bych samostatně podnikala, víceméně mě k tomu přinutily okolnosti a to díky tomu, že vlastně mí známý mají firmu, se kterou teda, která se jim v restituci vrátila, ta firma funguje pořád, na výrobu asfaltových lepenek, potřebovali, protože si k tomu ještě zařídili autodopravu a potřebovali někoho, kdo by je tak jako metodicky vedl a kdo by jim zajišťoval prostě přepravy, který oni měli. No a vzhledem k tomu, že nejideálnější bylo, aby na to měl člověk volné ruce, tak vlastně jsme na to postavili firmu.“ (Marta 46 let, vdaná, podniká s kolegyní 7 let v autodopravě, 3 děti do 15 let)

„Takže to váhání tam bylo hodně, hodně velké. Ale pak přece jenom to nějak převážilo, že mně připadalo, že když tadyhle ten krok neudělám v tu chvíli, kdy ta příležitost byla. Tak, že už ho neudělám nikdy.“ (Stela 46 let, vdaná, 2 dospělé děti, podniká v obchodě, společníkem je muž – její známý)

Klasickým příkladem ženy, která neplánovaně vstupuje do podnikání a navíc v oboru, kterému nerozumí a nikdy se o něj nezajímala, je Blanka (viz níže). Měla však silného partnera, muže, který původní firmu založil a významně jí s rozvojem vlastní firmy a v začátcích i s jejím řízením pomohl.

„Já jsem byla opravdu humanitní vždycky a věnovala jsem se hodně jazykům, věnovala jsem se prostě hudbě a tak dále a vlastně hned po revoluci jsem si zařídila živnost na tlumočení a překlady a právě díky tady této živnosti jsem se seznámila se svým rakouským partnerem, který je většinový majitel tady této firmy a spolu jsme firmu založili. Takže tak jsem se k tomu dostala.

...

Od překladů k autům, přesně tak. A v té době jsem rozlišovala pouze západní typy a Škodovky, žádný jiný druh aut mi nebyl znám...já jsem se prostě pro to velice nadchla, protože já jsem od malička

nebo od mládí takový vedoucí organizační typ, vždycky jsem bývala předsedkyně třídy a prostě vedoucí všeho. I dětských prostě různých aktivit a tak dále, takže já jsem se nebála prostě cokoli organizovat a velice, velice prostě lehce jsem zjistila, že existují taky nějaké Fordy a Peugeoty a že ty Peugeoty mají třeba nějaké další ještě druhy, takže ... a že třeba brzdové destičky od Fordu nesedí na Peugeotu, to nebylo vůbec nic tak těžkého.“ (Blanka 42 let, vdaná, manžel je zaměstnancem ve firmě, podniká již 7 let samostatně v obchodě s autolaky, 3 děti do 7 let)

Využití příležitosti, často v oboru nebo typu zboží (viz citace Věra), které nezná, nemá zkušenosti s daným typem obchodu nebo služby, se ukázalo jako hodně častým důvodem vstupu do podnikání nebo oboru, kde podnikatelka působí. Podobně i Andrea (viz citace str. 21), která tvrdí, že hnacím motorem podnikání, které začala spolu s manželem, byla ona, neměla vzdělání v oboru, do kterého vstupovala. Příslušné vzdělání měl naopak její manžel, který se po celou dobu podnikání podle Andreiných slov „nechával táhnout“ jejími nápady. Praktické řízení firmy, tak aby fungovalo a rozvíjelo se pořád dál, přenechal manžel podle ní zcela v jejich rukou, i když Andrea na začátku očekávala rovnoměrné rozdělení kompetencí a povinností. Neznalost oboru, do kterého tyto podnikatelky vstupují, se promítá výrazně do vstupních očekávání spojených s budoucím úspěchem v podnikání. Situaci přesně vystihuje citace Heleny (viz níže), která právě za důvod počátečního elánu a chuti podnikat považuje neznalost daného oboru a problémů, které by s sebou podnikání mohlo nést. Toto spojení větší chuti do podnikání a nedostatečných znalostí nebo zkušeností s oborem, kam vstupují, se objevilo jako častá linie ve vyprávěních podnikatelek.

„No, to první bylo, že se propouštělo, nebo dělaly se takový ty, jelikož jsem byla v kanceláři, takže se tam dělaly takový ty úpravy, pak tam hrozila teda zmenšování stavu, tak jsem to radši sbalila sama a dali jsme se teda na to šití, protože jsme dostali nabídku, tím pádem jsem se naučila šít a to a pak jsme, víceméně k papírenskému sortimentu jsme přišli, jak slepý k houslím, protože se uvolnil prostor, ale byly tam zásoby, takže jsme je odkoupili, vlastně víceméně jsme se začli specializovat na ten papírenskej okruh.“ (Věra, 43 let, vdaná, 3 dospělé děti, podniká v obchodě s manželem již 13 let)

„Tím, že jsem jakoby tu problematiku vůbec neznala, tak jsem proto do toho měla takový ten elán, že jsem neměla žádný strach z ničeho, protože jsem ani nevěděla, co mi může hrozit. Asi takhle, no.“ (Helena 55 let, vdaná, podniká 11 let v cestovním ruchu jako jediná majitelka firmy, syn 35 let)

Manželka, pravá ruka manžela

V průběhu rozhovorů se ukázala velká důležitost faktoru, který na začátku řešení projektu „Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let“ nebyl zvažován mezi nejvýznamnějšími, jako je: stav, počet dětí, obor podnikání apod. Jde o partnera/ku, resp. společníka v podnikání. Zhruba polovina žen a mužů, se kterými byly provedeny rozhovory, podniká nebo někdy podnikala společně se svým životním partnerem. Nejčastěji byla taková situace v rámci tohoto kvalitativního výzkumu zaznamenána v oboru doprava a obchod. I když nejde o statisticky prokazatelnou významnost tohoto faktu, celkově v oboru doprava bylo možné při bližším sledování partnerských vztahů, ať už společně podnikajících manželů nebo jiných nastavení vztahu životních partnerů a uspořádání jejich pracovních a rodinných rolí, odhalit nejčastěji spíše tradiční genderové uspořádání rolí. Tento fakt nespíše souvisí s oborem, který je typicky mužský a jde zde o stereotypně genderový charakter práce (auta – mužskost). Častým nastavením rolí v rámci podnikání v dopravě byl vztah manželky, která má na starosti spíše administrativní stránku podnikání, a manžela, který se stará více o tech-

nické a provozní záležitosti. Dále pak vždy záleželo na genderové identitě obou partnerů, resp. míře, do jaké byl vztah založen na tradičních rolích – muž „hlava firmy/rodiny“, žena, plnící spíše podpůrné funkce. Takto vztah vypadal navenek, podobně jako tomu bývá v případě tradičně genderově založených rodin. Ovšem při podrobnějším zkoumání rozdělení kompetencí a vykonávaných činností se ukázalo, že muž plní roli jakési „ikony“ mužství spojeného s automobily, která je pro správnou funkci a image firmy v autodopravě důležitá, ale žena prakticky řídí běh firmy, má větší přehled o dění a řeší nejrůznější aktuální problémy a dokonce je oficiální majitelkou firmy, neboť je to ona, kdo získal prostřednictvím složených zkoušek nutné certifikáty pro autodopravu. To je jeden model, kdy vztah se navenek tváří jako poměrně genderově tradiční, ale ve skutečnosti spíše tenduje k rovnoměrnějšímu rozdělení kompetencí. Jiným modelem, který byl ve skutečnosti častější, je skutečně spíše tradičně genderové uspořádání rolí, které kopíruje rozdělení na mužské a ženské role a ženské a mužské práce v rodině. Žena pak plní ve firmě roli jen o málo významnější, než je řadová administrativní pracovnice, i když je fakticky spolumajitelkou firmy. Téma partnerství v životě i v podnikání a rozdělení rolí mezi partnery podrobně rozebereme v poslední kapitole. Klasickým příkladem takového „firemního manželství“ v dopravě je Jiřina, jejíž následující citace ji ukazuje jako ženu, která následuje zájmy manžela bez dostatku vlastní podnikatelské invence.

„...tady tu činnost dělám teda autodopravu asi z toho důvodu ...nějaký změny, pak je to manžela velké koníček, kterej teda v autodopravě dělal a zajímal se o to, takže asi si myslím jako převážná většina žen spíš ject ve spolupráci s manželem, takže spíš jakoby pomoci s tím, že muži se asi moc nezabývají tady tou administrativou, nebo neradi zabývají, úřady a tak dále, takže to většinou zůstává na těch manželkách, takže to je asi celý, nebo většina podnikání, si myslím, co je.“ (Jiřina 45 let, podniká 13 let s manželem v autodopravě, 2 děti: 17, 22 let)

Příkladem takového vztahu, kdy žena následuje manžela při jeho vstupu do podnikání a opouští vlastní obor nebo oblast ekonomické působnosti a nezávislosti, je manželka podnikatele Martina, který podniká v bytovacích službách. Ten podrobně popisuje dokonce ambice manželky v jejím oboru, od kterých ji záměrně odradil, a zajímavé je, že nezvažuje možnost, že by začal podnikat sám. Jeho manželka ho, podle jeho vlastní interpretace situace při rozhodování o vstupu do podnikání, dokonce nechala rozhodnout za sebe.

„Manželka dělala ve zdravotnictví, dělala na chirurgii, a její sen byl, dostat se na sál. A vlastně v době, kdy nám Prokopovi nabídli, abychom teda šli do toho s nimi, tak ona dostala nabídku, že půjde, že může jít na sál dělat. Takže pro ni to byl jako hrozně těžký krok, ale já jsem to viděl jako šanci. A měl jsem chuť do toho jít, vlastně jít podnikat, nebýt zaměstnanec, ale dělat si to podle svého, takže více méně mně poslechla. Já jí napsal výpověď a řekl jsem, heleď tohle to doneseš zítra do práce. A přineseš mi to odpoledne potvrzený, protože sama se nemohla rozhodnout. A nechtěla, takže to i obřečela a dneska. Nebo, já nevím, po dvou, po třech letech už by jako zpátky se nevrátila. Protože ty problémy byly všude a v tom zdravotnictví kór. Takže už jako zpátky ne. Ale bylo to pro ni.“ (Martin 48 let, ženatý, 2 dospělé děti, podniká 11 let s manželkou v oblasti služeb)

Možnost kombinace práce a rodiny

Motivem a výhodou, kterou podnikání představuje pro ženy, je možnost zkombinovat péči o děti a rodinu se zaměstnáním, resp. ekonomickou aktivitou. Jde o svobodu v organizaci času a pracovních úkolů i místa výkonu práce. Pro některé podnikatelky dokonce představuje možnost kombinovat práci a rodinu jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů. Podnikání např. pro podnikatelku Janu znamenalo změnu zaměstnání tak, aby se mohla starat o syna. Podobně si uvědomuje

výhodu podnikání z tohoto úhlu pohledu i podnikatelka Jiřina (viz níže). To však neznamená, že pro ženy podnikání znamená automaticky lepší možnost organizace rodinných a pracovních závazků. Jde celkově o pojetí podnikání a jejich roli ve firmě, v rodině a o další faktory, které postoj ženy ke vztahu rodina (děti) versus práce (podnikání) určují. Téma kombinace práce a rodiny je podrobněji analyzováno v další kapitole.

„Pracovala sem na dráze pětadvacet roků, jezdila sem jako vlakvedoucí, ... a než měl jít syn potom do školky, tak sem šla do pokladny, protože přece jenom ty jízdy, to – správněj cigánskej život, v noci začínáte, v noci končíte, pak už to nejde, protože dítě jde do školy, tak to je ...“ (Jana, 50 let, vdaná, podniká 11 let s manželem v autodopravě, syn: 21 let)

„Možná, že i v tý době, trošičku byly děti menší, takže jsem byla víc doma, než nějaký to pravidelný zaměstnání, bylo asi snazší, že jsme si mohli s tou prací udělat i v odpoledních hodinách nebo ...“ (Jiřina 45 let, podniká 13 let s manželem v autodopravě, 2 děti: 17, 22 let)

— — —

Celkově lze motivační faktory podnikatelek charakterizovat nejlépe jako důsledek vztahu k dalším významným lidem v jejich okolí. Důležitost vztahů při vstupu do podnikání se pak, jak uvidíme i dále, promítá do celé podnikatelské dráhy žen. Vztah významně ovlivňuje vůbec rozhodnutí vstoupit do podnikání a dále zejména způsob podnikání, resp. jejich roli ve firmě a obor, do kterého ženy vstupují. Jednoznačně zřejmá je tato argumentace u strategie manželky, která následuje manžela v jeho zájmu a touze podnikat. V rámci kombinace práce a rodiny jako motivace k podnikání jde opět o vztahy rodinné, a to snahu nešídit starost o děti potažmo o uspořádání rolí ve vztahu s partnerem, kdy zcela zřejmě je v takovém případě péče o děti především na bedrech ženy. Pokud jde o vstup do podnikání daný určitou mírou náhody nebo nabídnutou příležitostí, je tato příležitost také někdy rámována právě vztahem k dalším lidem. Dokonce i u žen, pro něž nejdůležitější motivací pro vstup do podnikání byla snaha osamostatnit se a realizovat své vlastní plány, je podnikání charakterizováno určitým vztahem. U Andreji jde o vztah s manželem, jejichž společné podnikání sama iniciovala, a u Kateřiny nejdříve o vztah se známou ženou, se kterou podnikání započala, ale v současnosti se nachází v přechodné fázi, kdy řídí své firmy sama, ale snaží se a jedná o spojení se silným investorem, který by jí podle jejího očekávání napomohl posunout její podnikání dále.

2.2 Podnikatelé

Na rozdíl od žen, které zakládají své podnikání často na náhodě, příležitosti nebo vztahu s partnerem nebo dalšími lidmi a vstupují tak často do oborů, ve kterých nemají výrazné zkušenosti, muži rozvíjejí své podnikání výrazně více na základě svých zkušeností v určitém oboru. Pokud vstupují do oblasti, kde nemají zkušenosti, interpretují toto rozhodnutí jako inovaci a vznik něčeho nového, co na trhu zatím chybělo. Navíc ve svých vyprávěních vystupují více samostatně a svá podnikatelská rozhodnutí i následné úspěchy přičítají pouze sami sobě.

Využití zkušeností v oboru a růst nezávisle

Velmi silnou motivací podnikatelů byl vstup do podnikání v důsledku „přirozeného vývoje“ (Orhan, Scott 2001) v důsledku pocitu, že firma, ve které muž získal jako zaměstnanec a postupně řídicí pracovník zkušenosti, mu již nemůže nabídnout více prostoru pro osobní a dovednostní rozvoj. Tato

motivace je spojena s vysokým sebevědomím, jak ukazuje např. citace Bořka (viz níže), že jako podnikatel a „svůj vlastní pán“ je schopen dělat podobnou práci lépe a svou vlastní firmu lépe řídit a dotáhnout dál než majitel/ka firmy, kterou se v důsledku jako její zaměstnanec rozhodne opustit. Nejde tedy o vazbu přímo na podnikatelské hodnoty ve smyslu vytvořit svou vlastní firmu, svůj vlastní způsob podnikání, ale spíše o vazbu na daný obor, který chci dělat lépe, což již mi dosavadní zaměstnání neumožňuje.

„Já podnikám od roku 98, předtím jsem v branži byl zaměstnán úplně od píky, to znamená, že jsem byl deset let v konkurenční firmě, to jsem začal úplně od začátku v roce 91, no a jak rostla firma, tak jsem rostl taky, ale pak už jsem neměl kam růst a prostě byl jsem tam devět let, nebo sedm let, prostě dlouho, tak nějak vykristalizovalo se to samo, že jsem si řekl, že to zkusím sám. Takže jsme se rozešli s tím bývalým zaměstnavatelem férově, tykáme si a pořád chodíme spolu na hokej, nemáme problémy.... Tak to tak nebylo, že bych musel být podnikatel, to jako nebyl ten motor, motor byl spíš potom, že sem měl pocit, že ty moje mantinely můžou být jinde, než jsou a to byl ten důvod, proč jsem šel pryč, ne proto, že jsem chtěl podnikat.“ (Bořek 40 let, ženatý, podniká s manželkou 6 let v obchodě, syn: 5 let)

„Prostě jsem to chtěl zkusit. Je ta doba, že už to umím, dělal jsem v jedné stavební firmě, kde se mi nelíbilo, jak to ten majitel řídil. Dal mi postavit rodinný domek a nakonec od prvního kopnutí na tý stavbě nepřišel ten majitel na jedinej kontrolní den, až na poslední.... já jsem deset měsíců ten domek stavěl sám a říkal jsem si, proč vlastně ho stavím pro něho. Každý měsíc jsem se s ním dohadoval o výplatu,... říkal jsem si proč to vlastně dělám. To si to můžu stavět sám a nebudu se muset dohadovat, bylo mi trapno za tu firmu, když majitelky na konci stavby byly naštvány, a poukazovaly na to, že tam přijel pouze pro peníze. A celá stavba ho vůbec nezajímala. Mohl to udělat, protože jsem mu to postavil, kdybych byl neschopný, tak tam musel jezdit. (Ladislav, 38 let, podruhé ženatý, 9 let podniká ve stavebnictví, firmu řídí sám, manželka je ve firmě zaměstnána, 3 děti: 15, 10, 6)

„Našel jsem díru na trhu“

Významnou strategií vstupu mužů do podnikání, která se zároveň vůbec nevyskytla u žen, je vstup s něčím, co na trhu zatím chybí a je dokonce doslovně charakterizováno podnikateli vlastními slovy jako „našel jsem díru na trhu.“ U tohoto typu motivace se k silnému sebevědomí, kterým byl charakterizován i předchozí motivační faktor, přidává výrazně i hodnota individualismu. Zejména dobře je to patrné na citaci Hynka (viz níže), který zdůrazňuje, že to vše dokázal on sám, jeho vlastní firma.

„V roce 94 jsem, vlastně na konci roku 94 jsem tu činnost té firmy skončil, rok jsem pracoval u leasingové společnosti a po roce prostě mě to táhlo z té závislé činnosti jakoby zaměstnance, kde vždycky je nějaký šéf, který vás nějakým způsobem svými rozhodnutími ovlivňuje, tak mě to táhlo samozřejmě k tomu, abych byl sám. Tak jsem si říkal, co budu dělat a vymyslel jsem, že prostě, v té době už začínala se trošičku zvedat ta životní úroveň našich obyvatel a tak jsem si říkal – ty lidi teď začnou dbát trošičku o sebe, nejenom o to, co jedí a kde bydlej, ale taky jak vypadaj a jak se cítí, tak jsem si říkal, že bych mohl dělat nějaký sportovní centrum. V té době, dneska už je ta situace taky jiná, ale v té době vlastně ten trh byl silně nenasycen těhle věcí, v celých Čechách bylo tolik kurtů, kolik je dneska na Praze 4. Takže jsem se rozhodl, že prostě postavím centrum, do kterého dám squashový kurty a prostě další věci, který nějakým způsobem souvisejí s tou regenerací a rekondicí a relaxací, prostě masáže, sauna. No a to jsem začal dělat, to jsem začal o tomto nápadu uvažovat v roce 95 a dva roky trvalo, než jsem sehnal pozemek, než jsem začal stavět.“ (Ondřej, 40 let, ženatý, podniká 10 let ve službách jako jediný majitel firmy, trojčata: 7 let)

„Já jsem dělal na dráze strojevedoucího. To je poměrně samostatný zaměstnání, ten člověk není přímo ovlivňovaný, může si nějakým způsobem ten svůj život během tý služby řídit sám. Byl jsem tam postavený dost vysoko co se týče kvalifikace a provedených zkoušek, přesto jsem odešel, protože jsem chtěl jaksí trošku víc rozhodovat sám o sobě, nechtěl jsem být svázaný tím, že ten vlak jede odněkud někam. Takže jsem zjistil zcela náhodně, že na trhu je díra právě v klíčích a zámkách, protože jsem profesí strojař, měl jsem k tomu blízko, tak jsem nějak začal. Ale skutečně byt je to frázovitý, tak každodenní poctivou prací, soboty, neděle, řádově 7 let bez dovolený. Dneska už je to o něčem jiném. Za naprostý neúčasti státu, bez jakýkoliv pomoci kohokoliv to se dá dokázat. Není nikde u nás v účetnictví, ani nikdo jinej by nemohl dokazovat, že nám jakkoliv pomohl. Tahleta firma, to všechno, co tady vidíte kolem sebe, vznikla skutečně z vlastních prostředků, maximálně nějakýma soukromýma úvěrama, jakoby v rodině, to se skoro nepočítá. To jsou takový úvěry, když nemáte co jíst, tak si někam dojdete půjčit. (Hynek 42 let, ženatý, podniká 12 let spolu s manželkou v obchodě, 2 dospělé děti)

Dalšími motivačními faktory, které se objevily u podnikatelů, byla snaha vydělat peníze, která však častěji šla ruku v ruce v případě mužů s dalšími faktory, a dále strach z propouštění při restrukturalizaci firem, který také spíše než samostatným typem motivační strategie je součástí prvního typu – snahy využít zkušeností v oboru. Podnikatelé, kteří do podnikání vstoupili, protože původní firma nebo organizace zanikala nebo jí zánik hrozil, totiž nejčastěji zakládají firmu opět ve stejném oboru, kde mají již dostatečné zkušenosti a velmi často přebírají i klienty, které měli v minulosti jako zaměstnanci.

U mužů jsme tedy objevili pouze dvě silné motivační strategie vstupu do podnikání: a) v oboru, ve kterém mají zkušenosti, ze kterého odešli, protože nechtějí být zaměstnanci, věří svým schopnostem, že zvládnou stejnou práci lépe řídit a vydělat peníze a prosperovat; b) v jiném oboru, kde motivací je vymyslet něco nového, co na trhu chybí, čím by vynikli a v čem by uspěli. V naprosté většině případů je součástí mužských motivací vstupu do podnikání i výrazný zájem o finanční zisk. Ten naopak přímo neartikulovala žádná z dotázaných podnikatelek jako významný při rozhodování, zda začít podnikat.

— — —

Muži v porovnání se ženami, které vstupují do podnikání, vytvářejí plány většího růstu firmy a zisku. Popsané strategie vstupu do podnikání a motivační faktory se u jednotlivých podnikatelek a podnikatelů prolínají a nejde proto vždy čistě o jeden typ, ale roli často hraje více motivačních faktorů, přičemž často je ve vyprávěních jeden zvýrazněn. U žen se neukázala strategie začít podnikat ve stejném oboru, ve kterém byly dříve zaměstnané, zdaleka tak významná jako u mužů. U mužů se naopak tato strategie projevila jako nejsilnější. U mužů se ani v jednom případě neobjevila motivace vstoupit do oboru, který zvolila partnerka, jak tomu je v případě části podnikatelek. Muži obecně vstupují do podnikání častěji než ženy nezávisle na vztazích – partnerech nebo dětech. Také možnost kombinovat práci a rodinu nepředstavuje u mužů důležitý motivační faktor. Pokud je tato výhoda ve výpovědích mužů artikulována, je interpretována spíše jako nezamýšlený důsledek podnikatelské pracovní pozice, jak uvidíme blíže v další kapitole.

3. Kombinace práce a rodiny jako (součást) životní strategie

Strategie kombinace práce a rodiny jsou ústředním tématem výzkumu životních strategií podnikatelů a podnikatelek. Jednou ze základních hypotéz tohoto výzkumného projektu je předpoklad úspěšné kombinace pracovní a rodinné sféry v životě jako základu pro úspěšnou podnikatelskou strategii. V kvalitativním projektu „Životní strategie v české podnikatelské sféře“ jde o to, identifikovat postoj podnikatelů a podnikatelek k rodině v rámci jejich podnikatelské strategie, a to na základě jejich vlastní interpretace a vyprávění o vztahu rodiny a práce v jejich životě.

Projekt bere v úvahu genderové teorie společnosti, které za důsledek oddělení soukromé a veřejné sféry považují genderový kontrakt, kdy je ženám a mužům na základě genderových stereotypů přisouzena v každé z těchto sfér různá práce a hodnota, zodpovědnosti a povinnosti. Ženám je zpravidla stereotypně přisouzena sféra rodiny a domácnosti a mužům sféra placené práce, přičemž práce vykonávaná v domácnosti je společností hodnocená hůře než placená práce (Pateman 1988). Studie podnikatelského prostředí se většinou shodují na tom, že stejně tak jako v rámci jiných typů profesí a zaměstnání je vztah práce a rodiny i u podnikatelů genderován, tedy že význam a uspořádání těchto dvou sfér v životě je diferencován podle pohlaví a významně kulturně stereotypizován podle genderu.

Sociologické výzkumy podnikání a řízení se zabývají vztahem mezi mužskou organizační mocí a rodinou. Z výzkumů vychází, že akumulace kapitálu je vysoce závislá na skrytých domácích (a pracovních) službách, které poskytují manželky a ženy (Collinson, Hearn 2004:11–12). Jde o to, že práce, kterou vykonávají např. sekretářky tím, že organizují pracovní události a zvládají celou škálu dalších úkolů osobní asistence, nebo manželky tím, že udržují v chodu celou domácnost, zajišťují péči o děti, práci v domácnosti i emoční podporu svým mužům, je kriticky důležitá pro celý podnik. Práce, kterou vykonávají manželky podnikatelů, je někdy nazývána neviditelnou, jindy emoční prací podle toho, co chce který autor nebo autorka zdůraznit. O „neviditelnou“ práci jde proto, že je neplacená a v důsledku toho společensky neocenená. Pokud hovoříme v souvislosti s podporou, kterou poskytují manželky podnikání partnera, o práci emoční, jde na jednu stranu o nutnou investici žen v domácí sféře a emoční práci je někdy nazývána tzv. třetí směna. Ta představuje čas strávený řešením vztahů mezi prací a rodinou resp. urovnáváním vztahů doma, které jsou často způsobeny právě napětím mezi pracovní a rodinnou sférou, nutnost vypnout a konečně věnovat čas dětem apod. (Hochschild 1997). Na druhou stranu jde o skutečnou emoční podporu podnikání partnera, která zahrnuje vše od práce v domácnosti a udržování rodinných vztahů až po „morální“ podporu mužského sebevědomí v práci. Kate Mulholland dokonce nazývá vztah mužů podnikatelů k emoční práci v privátní sféře vztahem konzumace, protože muži jsou vlastně příjemci péče, kterou jim poskytují jejich manželky. Navíc tato podpora v podobě emoční práce šetří mužskou energii pro podnikání a tím přímo, i když ne zcela na první pohled zjevně, ženy přispívají k rozvoji

podniku jejich manžela (Mulholland 2003). Mulholland dokonce tvrdí, že tento příspěvek manželů mužskému podnikání je součástí podnikatelské strategie mužů, protože jim je mimo jiné umožněno stavět jako prioritu podnikání a být oddělen od toho, co se děje v domácnosti.

Pokud jde o emoce obecně, autoři, kteří se tímto tématem v souvislosti s podnikáním zabývají, se shodují na tom, že muži neinvestují ze svých emocí v rodině a domácí sféře tolik jako ženy proto, že emoční energii šetří pro podnikání, kde je pro ně její využití nezbytné. Muži svou emocionalitu v práci využívají v boji o moc, pozice a v rámci konkurence, ale i jako kreativitu, obětování se podniku a workoholismus. Mužská emocionalita je však zamaskována racionalitou (Mulholland 2003). Naopak ženy nemohou tak přísně oddělit práci a podnikání od rodinných záležitostí a rodina je založena na jejich emoční a další neplacené práci. Proto kombinace práce a rodiny představuje integrální součást ženské podnikatelské strategie a může být dokonce častým motivem vstupu do podnikání, jak jsme viděli v kapitole o podnikatelských motivacích. Podnikání ženám často umožňuje lépe skloubit pracovní a rodinné role, a to do značné míry i proto, že řízení podniku má hodně společného s řízením domácnosti, což je výhodou pro ženy, které mohou v podnikání uplatnit schopnosti, které jsou od nich primárně vyžadovány v domácnosti. Závisí samozřejmě na míře samostatnosti a nezávislosti v rozhodování, která je dána zejména strukturou podniku, který buď žena řídí sama nebo společně s další/mi osobami. V průběhu analýzy biografických vyprávění podnikatelů a podnikatelek se právě tento faktor ukázal jako jeden z rozhodujících, pokud jde o tvorbu životních a podnikatelských strategií. V analytické části této kapitoly se proto zaměříme na to, jak jsou strategie kombinace práce a rodiny vytvářeny právě v souvislosti se strukturou řízení podniku a rozdělením rolí v rodině.

3.1 Podnikatelky

Kombinace práce a rodiny, tak jak nastavení vztahu těchto sfér vyplývá z genderové struktury naší společnosti, je ve svém důsledku integrální součástí každé ženské pracovní strategie. V úvodu k této kapitole jsme ukázali, že výsledky zahraničních výzkumů dokazují diametrální odlišnosti v pojetí vztahu práce a rodiny u žen a mužů, a proto budeme opět analytickou část organizovat podle genderu. Jak totiž uvidíme dále, významné odlišnosti mezi chápáním významu a role rodiny a nutnosti jejího skloubení nebo integrace do jednoduššího celku spolu s podnikáním se u podnikatelů a podnikatelek ukázaly i v souboru biografických vyprávění z českého prostředí. Strategiemi kombinace práce a rodiny pak u podnikatelů a podnikatelek, kteří rodinu mají, a těch je v našem souboru většina, rozumíme způsoby argumentace individuálního pojetí rodiny, zejména jejího významu, a osobní angažovanosti na péči, práci a organizaci v rámci chodu domácnosti.

Rodina – nejvyšší hodnota?

„To si myslím, že jako, vůbec jako rodinu neobětují na oltář podnikání, vůbec, to spíš jako, zase prostě možná i ta zkušenost té smrti toho prvního snoubence, tak prostě, myslím si, že ten život není jenom o těch penězích a o tom podnikání a prostě ta rodina, si myslím, že je daleko větší hodnota, než nějaký obrovský peníze.“ (Blanka 42 let, vdaná, manžel je zaměstnancem ve firmě, podniká již 7 let samostatně v obchodě s autolaky, 3 děti do 7 let)

„Tak já jsem byla na mateřské. A na mateřské jsem byla devět let. Protože jsem vlastně, se mi zdálo, že chodit do práce a pak zase jít na druhou mateřskou a vlastně to. Navíc jsem ten typ, kte-

rému se zdá, že rodina je vždycky první a jako práce je druhá. A v té době manžel vlastně tady byl od rána do večera. Takže bylo jasné, že někdo musí být doma. Takže jsem byla doma a přitom jsem si dělala vlastně tu činnost, o které jsem mluvila. Nicméně ta byla také naprosto volná, tam sice šlo o zásobování vlastně řezníků a masokombinátu a takovýchhle a bylo jedno, kdy se to naveze. Takže jsem byla domluvená s maminkou, že třeba dva dny v týdnu si vzala děti od rána do večera. Já jsem to kompletně udělala a pak jsem měla tři dny volno. Takže to bylo. ... měli jsme tedy velké zázemí v babičkách. V obou, což máme doteďka. I když už to zase s těma většíma dětma není tak potřeba, ale já jsem věděla, že kdyby to jako došlo do nějaké jiné jako opravdu krizové fáze, tak že se zase vrátím domů. Že to tady mám ráda, ale jako vždycky se raději vrátím domů, než abych.“
(Zora 40 let, vdaná, podniká s manželem 11 let ve stavebnictví, 2 děti: 11 a 14 let)

Pojetí rodiny jako hodnoty, která stojí pro ženu nejvýše, se, stejně jako je tomu u většiny žen v populaci,¹ objevilo i u podnikatelek v našem souboru. Ať již jde o Blanku, která sama řídí firmu s autopotřebami, nebo o Zoru, která podniká spolu s manželem ve stavebnictví, rodinu staví vždy na první místo. Fakt, zda podnikatelka považuje rodinu za nejdůležitější životní hodnotu, není vůbec závislý na tom, jak rozděluje svůj čas mezi domácnost, péči o děti a podnikání. Důležité je, že u podnikatelek se objevuje potřeba zdůrazňovat důležitost rodiny, kterou jsme u podnikatelů mužů neodhalili. To je nejspíše způsobeno potřebou argumentace své vysoké pracovní vytíženosti a nutností ospravedlnit nedostatek času pro rodinu nebo vůbec své podnikatelské ambice, které jsou u mužů na rozdíl od žen považovány za samozřejmé.

Podnikání jako strategie kombinace práce a rodiny

Všechny ženy v našem souboru podnikatelek vstupovaly do podnikání již s nějakou zaměstnaneckou zkušeností. V rámci podnikání pak pokračují v pro ně běžné strategii zkombinovat pracovní a rodinné povinnosti. Tato „emoční práce“, jak ji nazývá Arlie Hochschild (1997), je pak i součástí podnikání žen, které mají děti, součástí řízení firmy. Nemocnost dětí a dokonce jejich biologické hodiny jsou faktory, které výrazně ovlivňují podnikání a jakékoli zaměstnání žen. Z vyprávění podnikatelek je patrné jednak, že řešení takových problémů leží většinou na ženách samotných, i když jejich partneři také podnikají nebo dokonce podnikají společně se svou partnerkou v jedné firmě, a zároveň to, že podnikání může být řešením napětí mezi pracovními a rodinnými povinnostmi. Jak už se ukázalo v kapitole o motivacích ke vstupu do podnikání, možnost kombinovat práci a rodinu je významným motivačním faktorem pro současné ženy.

„To, že sem dělala řidiče mělo ten efekt, že já, když sem byla s holkama sama, tak, a dělala sem v kanceláři, tak tam jaksí se moc nechápalo, že taky děti sou nemocný, nebo že se to může stát a byly tam problémy. Takže já sem se pak tak nějak dostala k tomu řízení, že sem si sama vlastně určovala, kdy budu jezdit a kdy ne. Auto sem měla před barákem. Takže ono to vyplývalo z toho, abych jaksí vyhověla těm biologickéjm hodinám. A vůbec jaksí té přírodě, protože já třeba nerada vstávám ráno a jako ty děti, některý děti se buděj v šest samy od sebe a některý až v osm. Takže jako, prostě každej to máme nějak daný. Takže jako holky taky se budily nějak až tak kolem sedmý, půl osmý ráno, no ale když já sem je ruala do školky na sedmou, tak jako byly furt nemocný, jo. A v momentě, kdy já sem je nechala, až se probuděj oni sami a do školky jsme přišli třeba v devět, tak najednou oni začaly bejt zdravý, oni přestaly bejt nemocný, jo. Takže jako sem více či méně spíš hledala

¹ Rodina je pro zhruba 85 % žen velmi důležitá. Při součtu položek spíše a velmi důležitá je rodina důležitá celkem pro 97 % žen (Výzkum veřejného mínění...).

zaměstnání a obživu takovou, abych vyhověla prostě těm potřebám těch dětí a ne abych to násilím prostě lámala. (Lucie 42 let, vdaná, řídí vlastní účetní firmu a společně s manželem autoškolu, dříve s manželem podnikala v autodopravě, 3 děti: 10, 18, 19 let, podniká celkem 10 let)

„Daleko horší to bylo, když jsem dělala v ČSAD, protože spousta věcí zůstala na manželovi, ale dá se říct, že to nepřineslo jako nějaký velký problémy, i když říkám, že třeba syn svým způsobem je ošizený proti tomu, když byli, jako když byli vlastně všichni, protože pro tři děti vymežšíte haldu prostě různých věcí, který (...), když jsou menší. Ale když vlastně holky potom odešly a on zůstal jako nějaký patnáctiletý, no tak víceméně už se bralo, že je soběstačnej, takže už to zase bylo jiný, no a teď už je ta situace spíš taková, že děti spíš potřebujou sponzora, nebo eventuelně, protože mladší dcera má tříletýho kluka, takže tím pádem spíš jako pohlídat nebo něco takovýho, takže už je to zase taky jednodušší, no. No a dá se říct, že v podstatě manžel byl velice tolerantní a chápavej a dost jako mi pomáhal jako v té době, teď zas on má daleko více práce se svojí firmou, takže zase tím pádem já jsem ten tolerantní, ...“ (Marta 46 let, vdaná, podniká s kolegyní 7 let v autodopravě, 3 děti do 15 let)

„Hele, můžu ti říct, že teda takhle, já jsem učila a když jsem tam bydlela, tak to nebylo špatný. Jako to učení v žádný případě není špatný, myslím si, že i platově to nebylo špatný s tím, že v podstatě máš téměř tři měsíce prázdnin placenejch, že jo, když jsou malý děti, jako není špatný. No, pak jsem teda začla dojíždět z Vrchlabí, což teda bylo šilený, to byl šilenej očištěc, protože to byla hodina prostě tam, hodina zpátky a at jsem končila kdykoliv, tak jsem prostě dřív, než v půl čtvrtý na ten vlakáč nedorazila a z toho vlakáče sem to je, já nevím, ještě pět kiláků, takže jediné auto tam nechávat, že jo, nebo, no a pak nákupy a tak, to bylo hrozný ...“ (Vlasta 43 let, rozvedená, podniká 8 let sama v ubytovacích službách, 2 děti: 12 a 19 let)

Lucie, Marta i Vlasta v předchozích citacích dobře ilustrují fakt, že kombinovat pracovní a rodinnou zátěž je pro zaměstnanou ženu problémem, který musí neustále řešit. Automaticky ve svých vyprávených srovnávají své možnosti kombinace práce a rodiny jako zaměstnankyně a jako podnikatelky. Podnikání je pro ně typem profese, která je z tohoto hlediska výhodná. Nejde totiž jen o flexibilitu v organizaci času, která je v rámci podnikání plně v kompetenci ženy, jde i o místo podnikání. Velká část podnikatelů začínala s podnikáním v místě bydliště, a proto i toto nastavení, kdy měli děti vlastně „na pracovišti“, jim umožňovalo mít neustálý přehled a lépe propojit chod domácnosti s chodem podniku, jak to ukazuje citace Michaely.

„Ale když jsme začínali, a vlastně já jsem i sama prodávala a večer jsem dělala účetnictví, tak tam třeba jsem s tím účetnictvím, s objednávkami končila kolem půlnoci a ráno jsem šla třeba v půl osmé zase do práce. Já nevím, určitě to bylo víc než dvanáct hodin denně. Ale zase se to nedá takhle říct. Protože my, když jsme začínali, tak byl Čenda malý a tím, že jsme podnikali vlastně ve svém objektu a doma, takže jsem měla čas i přes den na něj. Že zase to nebylo tak jako, že by to bylo opuštěné odstavené děťátko, protože jsem tady pořád byla a mohla s ním. ... A hlavně tedy v poslední době jako toho času určitě už tak ty poslední tři roky i na toho Čendu, si myslím, že jsme měli víc času než bych mohla mít v té práci. (Michaela 45 let, vdaná, podniká již 13 let společně s manželem v obchodě, 3 děti: 25, 22, 15)

Zvládla podnikání i výchovu dětí

„Dodneška mi hlásí, kde je a přitom je to dospělej chlap. Takže nemyslim si, že jsme tím jako zanedbali tu výchovu, ale myslím si, že to není o práci, že to je o tom, jak to v té rodině funguje a z jaké rodiny zas ti dva lidi vylezou, určitě to o tom je.“ (Jana, 50 let, vdaná, podniká 11 let s manželem v autodopravě, syn: 21 let)

Podnikání se sice ukazuje jako dobrá strategie, jak kombinovat práci i rodinu, aniž by byla žena závislá na zaměstnavateli a formě flexibility, kterou jí umožní, nebo na typu práce, zda je kombinovatelná s péčí o děti, ale neznamená to, že strategie podnikání a její kombinace s rodinou je lékem na pocit, že rodina trpí tím, že matka se věnuje zároveň náročné práci, jakou podnikání je. Z citace Jany (viz výše) je patrné, že argumentuje proti názoru rozšířenému ve společnosti, že jako matka podnikáním zanedbává výchovu dítěte. Tvrdí totiž, podobně jako někteří podnikatelé, jak uvidíme dále, že nejde o dobu strávenou s dítětem, ale o povahu dítěte, rodičů a o celkové fungování rodiny.

Šidit rodinu a zvládat podnikání nebo naopak?

Možnost lépe organizovat vztah podnikání a rodinných závazků, povinností, práce a péče zcela neřeší problém tenze, kterou ženy mezi těmito sférami pociťují. Podnikání totiž, i když dává velkou míru flexibility, je na druhou stranu v naprosté většině případů časově náročnější než pozice zaměstnankyně. Zejména v začátcích, jak vyplývá z vyprávění podnikatelek, vyžaduje řízení podniku významnou časovou angažovanost, která se projeví nedostatkem času pro rodinu a děti. Podnikatelky, jak to ilustrují citace Michaely a Zory, podobně jako ženy v ostatních typech profesí, zažívají napětí a pocit, že v čase, kdy se věnují podnikání, šidí rodinu a naopak. Významný rozdíl je však v tom, že podnikatelka ví, že toto uspořádání je z většiny její vlastní volba.

„Neříkám, že jsem tím časem nějak oplývala, ale myslím si, že alespoň jsem třeba od rána do večera věděla, kde ty děti jsou. Nebo co dělají. Protože tím, že jsme podnikali doma vlastně, tak jsem věděla, co ten Čenda dělá a byla jsem schopná si s ním popovídat, když za mnou přišel. Ale to nemyslím jako plus, jenomže potom zase člověk byl někdy nervózní a posílal je do háje, protože jsem měla spoustu práce. Ať chvíli počkají a nemyslím si, že by zas byly nějaké. Že tohle je spíš otázka nějaké nervozity. Většina těch jako ženských podnikatelek, s kterými... Tak já si myslím, že ženský podnikatelky a i co jsem se bavila s těmi svými kamarádkami, že jsme všichni prožívaly takovou neustálou nervozitu. Buď jsem byla nervózní proto, že se tomu Čendovi málo věnuju a že bych mu měla věnovat daleko víc času a zase, když jsem se věnovala jemu, tak jsem zase byla nervózní z toho, že se nevěnuji dostatečně práci. Jako furt to bylo takové, ať jsem dělala to, či to druhé. Tak jsem nikdy nebyla úplně spokojená a vždycky jsem měla pocit takového, že něco nestíhám tak, jak bych měla.“ (Michaela 45 let, vdaná, podniká již 13 let společně s manželem v obchodě, 3 děti: 25, 22, 15)

„Skřípe to. Protože furt člověk volí, jestli má být s dětmi, nebo jestli má být tady. A když jsem tady, tak mám pocit, že to šidím doma, a když jsem doma, tak mám pocit, že mi to utíká tady. To je ženská schizofrenie, která asi bude vždycky.“ (Zora 40 let, vdaná, podniká s manželem 11 let ve stavebnictví, 2 děti: 11 a 14 let)

Podnikatelky tak někdy dospívají až k pocitu, že ne vždy plní ideální roli matky. Důležité však je, co je pro každou konkrétní podnikatelku obsahem této role. Většina podnikatelek s rolí ideální matky ve svých vyprávěních spojuje čas, nebo alespoň co nejdelší čas strávený s dětmi považují za společensky schválený obsah této role. Jak jsme viděli výše, Jana vědomě argumentuje proti

této náplni role ideální matky a tvrdí, že to není o tom, kolik má práce, potažmo, kolik času může strávit se synem, ale obecně o rodinných hodnotách a o povaze. Blanka v následující citaci ospravedlňuje fakt, že podle ní není dost dobrá matka přes týden, ale přes víkend hraje roli „správné matky“ a popisuje, co je pro ni obsahem této role. Pro Blanku představuje role „normální matky“ všechny běžné činnosti – zejména vaření – a opět čas strávený s dětmi.

„No, jako ze začátku jsem měla tendenci mít strašně špatný svědomí z toho, že s nima nejsou a tenhle ten pocit byl samozřejmě pro mě hrozný, jo. Samozřejmě myslím si, že i pro ty děti, jako zvlášť, když byly malé, tak si vzpomínám, jak ta nejstarší plakávala u zábradlí, když máma odcházela, takže to byl pro mě dost velký stres, ale jakýmsi způsobem oni si na to zvykly teď už, víc to prostě chápou a berou to tak. Vždycky se mě ptají, když byly menší ještě, tak se mě ptaly, kdo je bude hlídat, jestli tam bude prostě ... ale říkám, my jsme vystřídali zatím jenom dvě ty paní, takže když byly menší, tak měly jednu a teď mají už, já nevím, třetí rok druhou. Takže jako to taky není, že by měly každého půl roku někoho jiného, nebo že bysme je svěřovali jen tak bezhlavě nějakým prostě náhodným lidem. Takže oni mají svůj režim a myslím si, že naopak prostě teď jsem dospěla k takovému názoru, že když s těma dětma nejsou, protože já samozřejmě bývám z práce unavená, nervózní, prostě někdy se mi ani nechce mluvit doma nebo tak, tak prostě, když přijdu a mám uklizeno, mám, ty děcka jsou najedený, prostě jsou v pohodě, tak já jsem taky v pohodě a prostě můžu se jim věnovat. Třeba si sedneme, čteme si, nebo s nima pocvičím na ten klavír, na flétnu, nebo zajdu s nima ven, nebo soboty, neděle určitě se snažím věnovat těm dětem, tak to se stavím do role té normální matky, která uvaří a která prostě ... soboty, neděle si nechávám, pokud není nějaký seminář, nebo nějaký sjezd nebo něco. Takže myslím si, že ty děcka to berou velice pozitivně a naopak, že ten vztah je takový klidnější, spíš jsem se setkala jako se svým pocitem toho, že když třeba jsem s nima tu celou sobotu, že jsem na ně třeba víc přísnější, nebo víc taková zlejší, než když prostě přes ten všední den s nima nejsou celou dobu, takže se na ně těším a prostě víc se jim věnuju, víc si spolu hrajeme. Takže, myslím si, že ten vztah s nima mám jako dobrý.“ (Blanka 42 let, vdaná, manžel je zaměstnancem ve firmě, podniká již 7 let samostatně v obchodě s autolaky, 3 děti do 7 let)

„Vodnesla to nejvíc teda dcera, protože kluk ten ještě tak nějak, ten víceméně pak už chodil pomáhat na obchod a těšil se na obchod, ale mladá ... No, protože byla menší a s holčkama jsou větší problémy, než s klukama ...“

T: Jak to?

„No, s jakoukoliv, jsou to holky, jsou o ně jiný starosti, než s klukama, maj horší puberty, tak jako já, jako matka, spíš aby se jí člověk víc věnoval. Nehledě na to, že byla aktivnější, než syn, takže se s ní jezdilo po různých miss soutěžích a takovejch a zabralo to i dost práce a bejvalo asi, kdybychom byli jenom zaměstnancema, tak by se jí i člověk mohl věnovat víc, jo. I když si myslím, že jsme se jí věnovali, ale přece jenom potom se přišlo: Teď dej pokoj, teď musím udělat tohle, teď mě nech, jo, jako bude to, ale až za chvíli.“ (Věra, 43 let, vdaná, 3 dospělé děti, podniká v obchodě s manželem již 13 let)

Naprostá většina podnikatelek – matek – se shodla na tom, že problémem je čas a jeho nedostatek k tomu, aby se mohly dětem věnovat podle svých představ. Z nedostatku času pak plyne nervozita a stres, kdy výsledkem je i nervózní chování k dětem. Zajímavé je, že při vyprávění o problémech, které kombinace mateřské a podnikatelské role přináší, podnikatelky pouze výjimečně zmiňují své partnery – otce svých dětí a jejich role a závazky vůči dětem.

Aktivní otec – zaměstnanec ve firmě matky svých tří dětí

Jedinou z podnikatelek, která zdůrazňuje roli otce při péči o děti, je Blanka. Blanka sama řídí firmu, která obchoduje s potřebami pro auta. Má tři malé děti a její manžel je v její firmě zaměstnancem na částečný úvazek. Tento „partnersko-podnikatelský“ model je netypický. Manžel Blanky je tak, jak ho Blanka popisuje, velmi aktivním otcem, který byl se dvěma z dětí na rodičovské dovolené a jeho kratší pracovní doba umožňuje, aby se mohl denně starat o děti. Zároveň je ale důležité, že v péči o tři děti se střídají celkem tři osoby: Blanka, její manžel a paní na hlídání. Ani v tomto případě totiž nejde o „převrácení rolí“, kdy otec by přebíral péči o děti a domácnost, a Blanka to ani tak nepociťuje, neboť, jak vyplývá z jejích předchozích citací, ona chce zůstat „normální matkou“ (a daří se jí to alespoň o víkendech). V podobném duchu pak proto artikuluje péči o děti ze strany manžela. Tím, že se stará o děti, jí podle ní poskytuje volno, resp. čas na práci – podnikání. Blanka ve své rodině plní jednoznačně roli živitelky a zároveň se nechce vzdát role „tradiční matky“, která, jak sama říká, zastřešuje péči o děti a domácnost. Vzorec uspořádání rolí v Blančině rodině bychom mohli označit za „přechodný“ na škále: tradiční – egalitární (rozdělení rolí). Otec se sice významně angažuje v péči o děti, ale stále spolu s významně větší pracovní zátěží Blance zůstává i významně větší díl odpovědnosti za organizaci chodu domácnosti. Zároveň je z Blančina vyprávění zřejmé, že nepovažuje svého partnera za dostatečně kompetentního v některých běžných činnostech péče o děti, což jí znemožňuje vzdát se většího podílu péče o chod domácnosti a děti.

„...moje tři děti přišly na svět tak, že já jsem až do posledního dne porodu pořád pracovala a třeba toho třetího mě tady otekla voda, Vladka mě tady držela, pak mě odvezli. Takže já jsem odrodila, ten týden jsem byla v porodnici a pak jsem prostě hned přišla. To znamená, že jsem vlastně ten další týden po tom porodu už byla každý den tak hodinku, dvě tady, mezi kojením, jo. Takže takhle probíhaly všechny ty tři porody a u prvních dvou dětí byl manžel doma na mateřské, myslím rok a potom vlastně zase shodou náhod jsem, mi bylo nabídnuto od jedné výborné kamarádky, že by mi teda pobyla s dětma, tak jsem opravdu přišla na ten způsob, že opravdu jí jako můžu nabídnout přes firmu zaměstnání a takže jsme to pak řešili tak, že vlastně manželovi jsem odlehčila tou paní dopoledne, nebo, já nevím, do dvou, tří hodin a pak střídá manžel.

...

Takže ta paní vlastně dětem uvařila, pohrála si s nima a ve tři nám odešla a vlastně ve tři jde domů manžel, jo. Takže takhle to děláme a on mě vlastně pondělí až pátek poskytuje vlastně celý dni volna, nechci říct volna, ale prostě celý dny, abych se mohla věnovat firmě nebo svým schůzkám obchodním, nebo prostě věcem, který jsou potřeba zařídit pro to, aby ta firma mohla fungovat. Je to teda čím jsou ty děti větší, tím je to těžší pro mě, protože určitě si dokážete představit, že třeba chlap nedokáže, já nevím, s děckem pocvičit na klavír, nebo třeba jim nachystat oblečení to správný, nebo ... je to takový, takže snažím se i prostě ty děti nějakým způsobem teďka podržet, takže prostě máme rozdělený režim, kdo co dělá, takže my to teďka konkrétně máme udělaný tak, že máme v současné době prvňáka a školku a tam pětiletá, předškolák do školky a toho ročního, takže to vypadá tak, že ráno já je zavezu do školy a do školky a odjedu do práce a vrátím se až večer. A manžel pro ně jede v poledne ze školy a ze školky a už vlastně zůstává doma a čeká, až ta paní třeba udělá ještě něco doma a vlastně vystřídá paní a potom se ujme děti a ještě některý den, mám dojem úterý a čtvrtek, jezdím já dřív z práce, nebo mezi prací třeba, že si vezmu prostě ty dvě tři hodiny a zastřešuju klavír té starší.“ (Blanka 42 let, vdaná, manžel je zaměstnancem ve firmě, podniká již 7 let samostatně v obchodě s autolaky, 3 děti do 7 let)

3.2 Podnikatelé

Podnikatelé se poměrně výrazně rozdělují na ty, kteří se kombinací podnikání a rodiny nezabývají a péči o domácnost a děti nechávají zcela na své partnerce, a na ty, kteří si minimálně uvědomují, že by vztah mezi svými podnikatelskými a rodinnými závazky měli nějakým způsobem řešit. Ti, kteří se domácnosti a dětem nevěnují téměř vůbec, argumentují nízkou potřebou péče a dohledu rodičů ze strany dětí nebo v duchu stereotypů o tom, že domácnost a péče o děti by měly být záležitostí ženy. V našem souboru však byli i tací, kteří se dětem věnovat chtějí a uvědomují si, že jejich přítomnost a péče je pro děti důležitá a zároveň vyjadřují i touhu užít si svých dětí a radosti z jejich výchovy a růstu.

Samostatnost, která dětem prospívá

Fakt, že podnikatelé a podnikatelky nemají při rozvoji podnikání dostatek času na péči o děti, který podnikatelky zažívají jako selhání a šizení dětí v péči, kterou by jim „správná matka“ měla dát, naopak podnikatelé v rolích otců obracejí ve svých interpretacích v pozitivum samostatnosti dětí, které nejsou závislé na rodičích. Na druhou stranu z vyprávění podnikatelek plyne, že ženy si nepřipustí, že by děti byly natolik samostatné, aby nepotřebovaly jejich přítomnost a péči, aniž by jim to ublížilo.

„To bylo takové to blbé období, kdy jim bylo nějakých těch třináct, čtrnáct let. A musely najednou být úplně samostatné, protože jsme na ně vůbec neměli čas. Protože jsme tady byli opravdu. I jsme tady třeba spali ze začátku. Tady na téhle posteli. Jsem tady udělal takové provizorium. Protože nemělo vůbec cenu ani odjízdet domů. Kdybychom tady ráno nastoupili v těch půl sedmé a skončili jsme třeba v jedenáct, ve dvanáct hodin v noci. Tak nemělo cenu sednout do auta a popojet domu, tam si lehnout do postele a ráno sem zase zpátky. Takže jsme si rovnou do té postele lehli tady. A protože tady tohle je vlastně jediná místnost, která zbyla na všechno, tak se to takhle vyřešilo. Takže se tady. Říkám, je to sklad, šatna. Spalo se tady. Už léta tady nespíme a postel tady zůstala.“

T: A jak to fungovalo teda s těmi dětmi? Jak to snášely? Děti se musely naučit o sebe starat. ...

„Naučily se o sebe starat samy a myslím, že jim to vyloženě prospělo. My jsme jim od mala jako dávali dost volnosti a důvěry. Ony to asi nezneužily. Nebo, myslím, že nezneužívaly. Takže tak jako i co se týkalo kluků a to. Když holce bylo patnáct a řekla, hele. Nebo v šestnácti přišla, že má kluka a že by s ním chtěla bydlet. Jestli může jít k nám domů. Tak proč ne. Takže. To je docela liberální přístup.“

...

„Proto říkám, že jsme třeba se domů nedostali několik dní. Takže ty holky se musely o sebe v těch čtrnácti letech, ještě měly psa, ... takže velký pes. Takže se postarat o psa, o sebe.“ (Martin 48 let, ženatý, 2 dospělé děti, podniká 11 let s manželkou v oblasti služeb)

„My jsme měli děti vždycky velice samostatný, takže oni nepotřebovaly, abychom byli ve tři hodiny doma. Oni se nějak s tou školou vypořádaly sami, bydleli jsme na sídlišti, takže měly nějakou partu dětí z těch okolních domů. My jsme měli možná trošku štěstí, naše děti byly bezproblémové, doteďka jsou, dneska jsou obě ve firmě. Takže bych to viděl trochu jako štěstí.“ (Hynek 42 let, ženatý, podniká 12 let spolu s manželkou v obchodě, 2 dospělé děti)

„Péče o syna, my jsme to nikdy s nějakou péčí nepřeháněli. Byla výhoda, jsou děti problémový a bezproblémový a my jsme měli to štěstí, že byl bezproblémový, zřejmě k tomu přispěl i ten sport,

protože už od první třídy závodil na lyžích a v tom to bylo jednoduchý. V první třídě, na to jsem měl větší nervy já, tak mu člověk musel říkat, velikost mezery, sklon, to si pamatuju do dneška, když jsem to přestal říkat, tak to bylo napatlaný. Ale to byl jen ten začátek první třídy a potom protože jsme chodili třikrát denně trénovat, tak naprosto jasně věděl, buď se bude učit sám a bez problémů a bude lyžovat a to velice miloval a nebo s učením to bude horší a bude konec se závoděním. Takže to já vidím jako největší plus, to znamená, že my od poloviny té první třídy nevíme, co ve škole brali, o učení jsme se nikdy nemuseli zajímat, vždycky to bylo slušný. Nakonec vystudoval i vysokou ekonomickou v Praze bez nějakých problémů. Neměli jsme problémy.“ (Stanislav, 60 let, ženatý, podniká 13 let v dopravě se společníkem mužem, syn: 35 let)

„Tak to určitě, toho času rozhodně by člověk asi věnoval víc, kdyby mohl, ale ono i ta práce, kterou jsem dělal byla hodně náročná časově, takže tady cítím určité dluh vůči tomu klukovi, ale naštěstí je to všechno (klepe) se poved, jako, že toho nezneužil, že jsme na něj neměli tolik času.“ (Michal 40 let, ženatý, podniká 6 let spolu s manželkou, tchánem a švagrem v autodopravě, syn: 17 let)

Podnikatelé se ve svém pojetí rodičovství a míry péče o děti zcela odlišují od podnikatelek. Zatímco podnikatelky téměř vůbec neberou v úvahu osobnostní vlastnosti dětí a individuální potřebu péče a času jim věnovaného a mají svou zcela jasnou představu o tom, že dětem je třeba se věnovat a být jim správnou matkou, podnikatelé ospravedlňují svou nepřítomnost doma a nedostatek času na děti právě jejich nízkou potřebou přítomnosti rodičů. Libor ještě doplňuje názor, že nezáleží na míře, v jaké se rodiče dětem věnují, ale spíše na povaze dítěte, jak jeho vývoj (výchova) dopadne. Velká část podnikatelů zdůrazňuje bezproblémovost jejich vlastních dětí, jako by vůbec rodičovskou péči nepotřebovaly.

„No, samozřejmě jsem tam asi nebyl tolik, kolik bych měl být. Nevím, jestli to mělo ... občas máme třeba problémy s tou starší dcerou. Už se nám stalo dvakrát za sebou, vždycky ob rok, že nám přestala chodit do školy, ale jako díky špatnejm známám, ale jako všechno se zatím vždycky spravilo, no. Asi jako nemám čas určitě se s ní učit, to ne, to musí zvládat samy. Ta menší ta je taková, ta zase má samý jedničky, ta zase se učí až moc. Ono je to zase, myslím, povahou toho dítěte.“ (Libor, 46 let, ženatý, podniká 13 let v obchodě se společníkem, 2 dcery: 14, 17 let)

Podnikatelé se na této argumentaci nedostatku času pro péči o děti výrazně shodují. Vezmeme-li citace Martina a Hynka (viz výše), kteří oba tvrdí, že samostatnost, kterou dětem poskytli tím, že nad nimi nedohlíželi tak často a nevěnovali jim dost času, dětem jen prospěla, protože jsou zcela bezproblémové, bylo by zajímavé slyšet názory jejich manželek, které podnikají spolu s nimi. Jejich výpovědi nemáme, ale můžeme je porovnat s výpověďmi podobně starých podnikatelek, které také podnikají spolu s manželem – Michaely a Zory, jejichž pocit z možnosti kombinovat podnikání s péčí o děti a rodinu jsme analyzovali v předchozí podkapitole. Obě jsou typem matek, které pociťují výraznou tenzi mezi těmito sférami života a už vůbec nehodnotí nedostatek času na děti pozitivně, jako to činí podnikatelé. Z těchto odlišných typů argumentací můžeme vyvodit závěr, že i v rámci rodinné firmy, kdy společně podnikají manželé, kteří mají děti, se muž a žena zdaleka neshodují na tom, jaká míra péče je dětem prospěšná a potřebná a už vůbec ne na hodnocení péče, kterou jim poskytují nebo neposkytují. Podnikatelky si na rozdíl od svých partnerů stále zachovávají pocit tenze, stresu a dluhu, který si však muži vůbec nepřipouští.

Péče o děti – záležitost matky

Dokonce i v situaci, kdy podnikají společně manželé, je starost o děti a domácnost velmi často zcela v rukou ženy. Podnikatel Martin přesně reprodukuje stereotyp o tom, že muž má vydělávat peníze a žena se starat o děti a domácnost, jako by vůbec nepočítal fakt, že jeho manželka je jeho společnice v podnikání. Když pak dále ve svém vyprávění popisuje, jak je podnikání a zejména jeho počáteční rozvoj časově náročné, ukazuje se, že podnikání bylo zhruba stejně náročné pro oba partnery.

„Spíš to byla práce manželky asi. Péče o děti. Moje starost bylo vydělávat peníze a manželky starost o děti.“ (Martin 48 let, ženatý, 2 dospělé děti, podniká 11 let s manželkou v oblasti služeb)

Někteří podnikatelé jdou v této argumentaci v intencích tradičních stereotypů o uspořádání genderových rolí v rodině ještě dále a dodávají, že role manželky nikdy nebyla tak náročná na čas ani odpovědnost, a proto jejich společnice – partnerka – měla prostor věnovat se dětem. Starost o děti je v naprosté většině domácností podnikatelů a podnikatelek záležitostí ženy. Rozdělením rolí mezi partnery zejména v rodinách, kde partneři společně podnikají, se budeme více zabývat v následující kapitole.

Podnikatel jako aktivní otec

Zcela odlišnou strategií od první, v rámci níž se podnikatelé jako otcové více méně distancovali od zátěže péče o děti a řešení vztahu mezi podnikáním a rodinnými povinnostmi, je strategie některých dalších podnikatelů, kteří si uvědomují, že podnikání jim bere možnost být se svými dětmi, věnovat se jim a přispívat k jejich vývoji. Z následujících citací je patrné, že všichni tři podnikatelé, které můžeme do této kategorie zařadit, patří mezi mladší v našem souboru. Většinou jim je do 40 let a mají malé děti. Zdá se, že v případě Ondřeje a Ladislava, kteří podnikají sami a jejich manželky jsou méně pracovně vytížené, i Bořka, který podniká spolu s manželkou, hraje hlavní roli věk. Patří tito muži k nové generaci otců, kteří nepovažují péči o děti za zátěž, která neladí s tradičně mužskými rolemi; k těm, kteří vidí svou účast na výchově dětí za pozitivní jak pro děti, tak i pro sebe sama? Navíc Ladislav (viz níže) sám ví, že jeho aktivní otcovství je způsobeno jeho předešlou zkušeností z předchozího manželství, kdy se dětem věnoval nedostatečně.

T: Jak to jde dohromady s rodinou?

„Blbě. Blbě, samozřejmě logicky, velký klišé už taky teďko, ale mě na tom děsí jedna věc, že ty děti najednou hrozně rychle vyrostly a já jsem nezjistil, najednou mi můj syn začne vyprávět o tom, že chce být archeologem a kopat dinosaury a já jsem mu nějak nestačil říct, co ty dinosauri jsou, prostě najednou se to dozvěděl někde jinde a to mě je strašně líto. Prostě najednou to dětství jejich, do roku toho dítěte to bylo tak strašně náročné s nima, po třech hodinách krmíte to dítě, ale hodinu trvalo to jedno nakrmit, krknout, přebalit a uspat, pak druhý, pak třetí a to první už zas mělo hlad, takže my jsme, do roka to trvalo, do roka jejich života, takže my jsme v podstatě nespali nikdy souběžně s manželkou. Já jsem přišel odsud v jednu v noci, do čtyř jsem krmil děti, ve čtyři jsem vzbudil manželku a do sedmi jsem spal a v sedm ráno už jsem byl tady. Tak to bylo takový, to si je člověk neužil, protože to bylo furt v takový euforii, to jste neustále žila, ten chronický nedostatek spánku byl tak fantastický, že já už jsem dělal tak nelogický věci, že jsem klepal na kancelář, když jsem vycházel ven a jako, když se mě někdo představoval, tak jsem říkal – ... u telefonu. Opravdu už jsem byl jako a když to začalo být zajímavý, tak jsem zase začal být hodně v práci, tak najed-

nou, tak si to snažím užívat, teď jsme byli na horách tejden, tak to bylo takový jako nádherný s nima, no. Ale prostě uteklo to a oni už jsou hrozně velký, je jim sedm let, takže už si to nechci nechat vzít.“ (Ondřej, 40 let, ženatý, podniká 10 let ve službách jako jediný majitel firmy, trojčata: 7 let)

„No my jsme taková atypická firma, žena má ve všem ... a já si беру minimálně šest týdnů za rok taky. Máme malé děti, tak se snažíme, abychom je nešidili. Já už takové to, že mi říkají kolegové, že dělají, dva roky nebrat dovolenou, tak to já nedělám. Možná, že přicházím o spoustu peněz, ale zase na druhou stranu máme malý děti a už jsem jednou rozvedenej, takže mám zkušenosti ...

...

Můj život je teďka takový, že mám malou holčičku, je jí 5 let, bude jí 6, je úplně úžasná. Včera se zamilovala poprvé ve školce do nějakýho chlapečka a řekla mi, že mě stejně miluje... a tak jí večer čtu pohádku. Přijdu domů tak na tu půl osmý, navečeřím se, podívám se na zprávy, pak jí čtu tu pohádku. To je od pondělí do pátku, protože v pátek vždycky někam jezdíme. Hodně jezdíme ven mimo Prahu. Takže ten týden, to je stereotyp.

...

...hlavně taky mám děti a ty děti chci vidět.“ (Ladislav, 38 let, podruhé ženatý, 9 let podniká ve stavebnictví, firmu řídí sám, manželka je ve firmě zaměstnána, 3 děti: 15, 10, 6)

Manželé, partneři v podnikání – dělba péče o děti

Bořek patří k aktivním otcům, jaké bychom očekávali u většiny podnikatelů, kteří podnikají spolu s manželkou, která je rovnocennou společnicí ve firmě. Bořek a jeho partnerka jsou dva ze čtyř zcela rovnocenných společníků jedné firmy a, jak Bořek popisuje, péče o dítě i práci v domácnosti mají rovnoměrně rozdělenou. Podobné rozdělení, jaké popisuje Bořek, se rýsuje i v domácnosti Blanky, jejíž partner je zaměstnancem v její firmě. Rozdíl je v tom, že malé děti jsou dokonce tři a zřejmě proto je třeba využít ještě další, placené síly.

„Střídáme se. Chodí do školky, prostě úterý, čtvrtek, pátek ho vozím já ráno a úterý, čtvrtek zase vyzvedávám já, takže to je taková ta doba, když prostě něco, tak může zavolat třeba pan prezident, ale já se seberu a jdu. Takže to je další, bych řekl, jedna z těch výhod toho, že člověku i ta firma patří, je i tady ta.

...

Třeba školáci vědí, že v pondělí v osm mají češtinu, tak prostě my víme, že v pondělí v osm ho má kdo dát do školky, takže to je dlouhodobě a hotovo. Takže to není otázka nějaké náhody ... samozřejmě, když do toho jednomu z nás něco spadne, že prostě, já nevím, se někde zdržíte, nebo tam je schůzka a je důležitý na ní být, no tak se to musí řešit nějakým záskokem, no. Takzvaně dlouhodobá domluva a hotovo.“ (Bořek 40 let, ženatý, podniká s manželkou 6 let v obchodě, syn: 5 let)

Podnikání jako strategie kombinace práce a rodiny

Někteří podnikatelé stejně jako však mnohem větší část žen zdůrazňují výhodu podnikání v tom, že jsou svobodní v organizaci času a úkolů, což jim umožnilo lépe kombinovat podnikání zejména s péčí o děti. Tito muži se opět odlišují od podnikatelů, kteří zdůrazňovali neslučitelnost času na děti a podnikání, a ukazují, že je spíše individuální volbou fakt, zda podnikatel má nebo nemá čas na rodi-

nu. Jde zřejmě zejména o osobní hodnotové priority. Na jednu stranu totiž všichni podnikatelé zdůrazňují svobodu, jakou jim podnikání dává a kterou je možné vyjádřit slovy: „když nebudu chtít, tak nemusím.“ Na podnikání zdůrazňují jako výhodu to, že jim nikdo neurčuje, že musí v práci strávit přesně 8 hodin, a proto se většina takových podnikatelů „svobodně“ rozhodne, že podnikáním stráví mnohem více času (10 – 14 hodin). Důležitý je u nich pocit svobody, i když většinou svou práci nevypustí a svobodu tak prakticky nevyužijí. Za příčinu nedostatku času na rodinu a děti pak považují náročné podnikání, do kterého však většinou vstoupili proto, aby „byli svými vlastními pány.“

„Že jsem se mohl těm dětem určitě víc věnovat než kdybych byl 8 hodin někde zaměstnaný na pevnom, protože jsem si práci kterou jsem potřeboval připravit, třeba zboží nebo promyslet nějaký věc nebo já nevím. Objednává se to stejně většinou faxem, takže to se může v noci. Jsem si to udělal večer nebo v noci a odpoledne jsem coural s dětma někde po okolí.

...

Hodně, choval jsem je prdelky, když byli malinký. Pak jsem jim četl pohádky, kreslil jsem si s nima, chodil jsem s nima na procházky.“ (Miloš, 50 let, ženatý, podniká s manželkou 13 let v obchodě, 2 dcery: 20, 23 let)

„Na základce byli, no. Takže oni měli činnost jako jak škola, tak potom ta sportovní výuka, takže oni byli dost vytížený tímhle tím, no a my jsme, neděláme nikdy jako, že bysme dělali až do večera, že bych přišel domů a děti už byly v posteli, to ne, že jo. Manželka, ta byla vůbec brzo doma, že jo, protože ta chodila do školky a tam vlastně měla šestihodinovou pracovní dobu, takže ta byla doma hodně, takže ty děti byly s tou mámou a já jsem dělal dycky tak třeba do těch šesti hodin nebo tak, takže jako ještě furt jsem to stihnul ...“ (Vladimír, 48 let, ženatý, podniká sám, dříve se společníkem, 13 let ve stavebnictví, 3 děti: 23, 22, 11 let)

Pomoc dalších osob s péčí o děti

Podnikatelé ani podnikatelky ve svých vyprávěních většinou vůbec nehovořili o tom, zda jim v péči o děti pomáhají další rodinní příslušníci. Takoví byli spíše výjimkou. Podnikání také dává finanční možnosti využít individuální placenou péči o děti. Tuto možnost využívá Ondřej (viz níže) i Blanka, jejíž situaci jsme analyzovali výše, kteří mají oba 3 malé děti.

„Takhle ona třeba manželka byla asi do sedmi let tý starší doma, takže ucelku na ně měla dost času. No, samozřejmě v těch začátkách, kdy to bylo nový a různý nabídky a prostě se hodně cestovalo, já jsem třeba každej tejdne byl v Maďarsku a to bylo třeba dva, tři dny z toho tejdne, tak samozřejmě asi tý rodině jsem chyběl. Zas mám, já mám takovou, dá se říct, trošičku výhodu, že máme dvojdoměk jako s rodiči, takže ti jako se dětem věnují, odvést děti do školy, protože já bydlím na vesnici, což není až tak ideální a prostě v nich mám podporu.“ (Libor, 46 let, ženatý, podniká 13 let v obchodě se společníkem, 2 dcery: 14, 17 let)

„No, my jsme měli, abych byl úplně upřímněj, my jsme měli pani, vyřídil nám místní úřad pani, no a to se nějak všechno skončilo, místní úřad, musím říct, k nám byl velmi korektní a velmi nám pomoh, ale protože to je s nima doopravdy, oni, jak jsou tři najednou, tak to bylo hodně náročný, tak pak jsme našli tam na Vlašimsku jednu pani, která byla propuštěná z práce a prosila mě o zaměstnání a velice se to hodilo, takže nám pomáhala jako, no, začaly chodit děti do školky, tak rázem vysvitla otázka, co s tou paní, že jo, no, paní, ona je asi o dva roky starší, než já. Ta paní, jí mezitím

opustil manžel, ona má dvě dospívající dcery, tak samozřejmě jsem musel vymyslet něco, aby to neskončilo, takže jsem říkal – fajn – tak vlastně pracuje teďko ve Squashi tady u mě, jezdí každý den z Vlašimi a tam, bohužel, žádný zaměstnání není, takže pracuje u mě ve Squashi a když je potřeba, tak třeba dvakrát týdně, tak prostě přijde k nám domů na dvě, na tři hodinky a trošku manželce pomůže. Já jsem prostě neměl srdce na to jí říct – tak děkuju, děti jsou větší a prostě už to skončíme. Takže ta pomoc tam jakoby ještě je a pak samozřejmě máme babičky, takže ty se taky snažej.“ (Ondřej, 40 let, ženatý, podniká 10 let ve službách jako jediný majitel firmy, trojčata: 7 let)

— — —

Ve vyprávěních podnikatelů se neobjevuje vyjádření pocitu nezdaru při snaze zvládnout práci i rodinu, resp. péči o děti. Je to způsobeno tím, že vysoce vytižený podnikatel, jakými se cítila být většina v souboru, necítí tak silnou povinnost a zátěž péče o děti, která by ležela v rodině zejména na něm. Obecně jde spíše o životní hodnoty a priority mužů, jak se rozhodnou uspořádat vztah práce – rodina ve svém životě. Pokud se neovládají nebo nestíhají věnovat dětem, je jejich strategií deklarace samostatnosti dětí, kterým nižší pozornost a „dozor“ rodičů, spíše než mohla uškodit, naopak prospěla. Objevila se i strategie aktivního podnikatele otce, a to v případě, kdy jsou partneři i společníci v podnikání, ale i potřeba být se svými dětmi a užít si jejich výchovu u mužů, jejichž partnerka je buď v domácnosti nebo zaměstnankyně v jejich firmě. Příklad aktivního otcovství Bořka, jehož partnerka je zároveň společnící ve firmě, je však mezi podnikateli spíše výjimkou, protože u žádného jiného páru, který podniká spolu (rodinné firmy), se rovnoměrná dělba péče o děti neobjevila. Příklad aktivního otcovství se objevil v rodině podnikatelky Blanky, jejíž partner je zaměstnancem na částečný úvazek, částečně se stará o tři děti spolu s Blankou a paní na hlídání. Blanka však zároveň jako živitelka rodiny neopouští svou roli organizátorky chodu domácnosti, protože její pojetí mateřství je spíše „tradiční.“ Někteří podnikatelé si uvědomují, že by se svým dětem měli nebo spíše chtěli více věnovat, a zjišťují, že podnikání jim dává možnost volby. Takže strategie podnikání jako možnosti kombinovat práci a rodinu se u podnikatelů objevuje také, i když pouze jako jedna ze strategií spíše marginálně zastoupených. Naopak pro ženy je možnost skloubit práci a rodinu hlavní výhodou pozice podnikatelky. Jelikož u mužů jsme objevili v zásadě několik různých strategií vyrovnávání se s kombinací: podnikání versus rodina, přičemž je možné je rozdělit na dva proudy – pasivní a aktivní otcovství, které navíc má nejspíše souvislost s věkem otce a dětí, můžeme konstatovat, že u podnikatelů dochází k určitému posunu v chápání otcovské role. Mezi podnikatelkami jsme neodhalili žádné významné odchylky od strategie aktivního mateřství a kromě Blanky se neobjevila žádná, která by se výrazně odklonila od poměrně tradičního pojetí role matky. Jde však o matky zcela v současném trendu, které mají dvě významné životní role: podnikatelka (práce) a matka, partnerka (rodina). Podnikání pak může být jednou ze strategií, jak najít mezi prací a rodinou rovnováhu.

4. Genderové vztahy v řízení podnikání

Analýza biografických vyprávění prokázala rozhodující význam struktury řízení podnikání pro proces tvorby a podobu životních strategií mužů i žen. Fakt, zda podnikatelka nebo podnikatel založí a řídí svou firmu sám/a nebo se společníkem/ky, a způsob rozdělení kompetencí mezi nimi je velmi důležitý. V této kapitole se zaměříme na genderové aspekty řízení podnikání právě z hlediska struktury řízení firmy podle pohlaví. Provedená studie nám dává možnost studovat celou paletu uspořádání řízení firmy z hlediska pohlaví. Ze 31 provedených hloubkových rozhovorů je 15 podnikatelů (7) a podnikatelek (8), kteří buď podnikají nebo někdy v průběhu své podnikatelské dráhy podnikali spolu s partnerem/kou (manželem/kou). 3 podnikatelky někdy podnikaly, nebo plánují podnikat se společníkem – mužem – který není jejich životním partnerem. Žádný podnikatel v souboru nepodniká spolu se ženou, která by nebyla jeho partnerkou. 2 podnikatelky a 3 podnikatelé řídí své firmy spolu se společníci/kem stejného pohlaví opět bez partnerského vztahu. 2 podnikatelky a celkem 8 podnikatelů řídí své firmy sami bez dalších společníků.

Kvalitativní výzkum životních strategií podnikatelů a podnikatelek formou polostrukturovaných biografických vyprávění ukazuje, že pohlaví společníka/ce v podnikání a vztah mezi nimi hraje významnou roli v rozdělení kompetencí a stylu řízení podnikání. V této kapitole se zaměříme na jednotlivé typy tohoto uspořádání a zejména na podnikání formou „rodinné firmy“ nebo firmy, kde mezi dalšími společníky jsou životní partneři. Genderové nastavení partnerského vztahu se totiž nutně promítá do vztahu podnikatelského, a to konkrétně do rozdělení moci, úkolů a kompetencí. S faktorem struktury řízení podnikání z hlediska genderu zřejmě úzce souvisí i obor podnikání; námi vybrané obory – typicky „maskulinizované“ a feminizované – vykazují z tohoto pohledu významné rozdíly. Blíže se zaměříme na obor doprava.

Sociologické výzkumy, zaměřující se na partnerské vztahy v souvislosti s podnikáním a řízením, se obecně shodují na tezi, podle které jsou v podnikatelském partnerství ženy podhodnoceny a jejich práce a vklad do podnikání je při zhodnocení dosažených úspěchů odsouván na okraj (Goffee, Scase 1985, Strickland 1992, Wajcman 1998, Mulholland 2003: 47). Muži své partnerky v podnikání a jejich roli při akumulaci kapitálu genderově stereotypizují. Carole Pateman (1988) argumentuje, že diskurz, který okolo manželství panuje, zdůrazňuje pojmy, jako je jednota a partnerství mezi manželi, a není tedy překvapující, že manželky plní to, co považují za společenské očekávání. Když spolu manželé podnikají, ženám se nedostává uznání za jejich práci, což se zpětně promítá do jejich pozice jako manželek (Mulholland 2003: 47). Kate Mulholland se ve své práci zabývala rolemi muže a ženy v rodinné firmě a dospěla k závěru, že podnikání má pro každé pohlaví zcela odlišné výsledky. Muži jsou schopni se nezávisle kariérově vypracovat na šéfy a ředitele podniku, zatímco jejich partnerky nejsou schopné překročit stereotypní image „pomocné síly“ nebo „pomáhající manželky“ a stát se podnikovou profesionálkou. Svým výzkumem zjistila, že ženská autorita je v takových firmách neutra-

lizována a marginalizována. Moc genderu má kritický vliv na dynamiku růstu organizace a na kariérové příležitosti uvnitř rodinného podniku. „Zatímco pracující ženy běžně zažívají genderovou diskriminaci v práci, tyto ženy se navíc setkávají s dalšími genderovými překážkami, které do pozice ženy pracující uvnitř rodinné struktury přinášejí příbuzenskou strukturu, která jí jasně vymezuje hranice možností“ (Mulolland 2003: 48–67).

4.1 Muž a žena – partneři v podnikání

„Asi je to i znát, jako bych řekla, takové to rozdělení a pořád nějakým způsobem se to projevuje v té mojí práci, že vlastně víc je to o těch materiálech jako takových, než třeba o té technice. A tam si myslím, že to zase hodně dobře funguje právě s kolegou, který je zase zaměřený tím technickým směrem. Ten jako dokáže, nebo má třeba daleko lepší přehled. Já nevím, o různých systémech vanových, který dneska jsou a všelijaký sprchový systémy a podobně. Trysky a tak. Což, neříkám, že by mi to dělalo problém jako po technické stránce nějak to zvládnout. Tak to vůbec ne. Ale není to, nemá to člověk nějak tak jako zarytý pod kůží. Já, když budu sedět nad zákazníkem, tak dáme dohromady krásnou koupelnu podle jeho představ. Protože nějak takovýhle tohle to jak prostorový, barevný, tak i nějaké to estetické citění nebo něco podobného. Tak to je mi daleko teda bližší, než tyhle ty zase technické věci, které jsou samozřejmě dneska pro tu koupelnu taky strašně důležité. Takže je docela fajn, že tady se jako tak nějak jako dobře doplňujeme a je to. (Stela 46 let, vdaná, 2 dospělé děti, podniká v obchodě, společníkem je muž – její známý)

V této kapitole se zaměříme zejména na podnikatele a podnikatelky, kteří řídí firmu se společníkem/cí opačného pohlaví, a to zejména v případech, kdy jde zároveň o životní partnerku nebo partnera. I když v našem souboru byla jediná Stela, která v současnosti podniká s mužem, se kterým není v partnerském vztahu, další dvě podnikatelky buď měly nebo se připravovaly na tuto zkušenost. Z citace Stely (viz výše) je zřejmé, že rozdělení rolí a úkolů mezi ní a jejím společníkem, se kterým řídí svou firmu, je poměrně typicky genderově stereotypní. Muž se stará o technické záležitosti a žena má podle Stely spíše „estetické citění.“ V dalších dvou případech podnikatelek hrají muži jako společníci podpůrnou roli, a to zejména jako finanční záštita. V případě podnikatelky Blanky byl muž impulsem ke startu v jejím podnikání a ke vstupu do úplně nového oboru. Pomohl jí se založením a řízením firmy v začátcích, než se postupně úplně osamostatnila. Podnikatelka Kateřina, která v současnosti řídí sama tři firmy, plánuje podnikatelské spojení se zkušeným podnikatelem, který by do jejího podnikání podle jejích slov vnesl nejen kapitál, ale i znalosti o tom, jak posunout podnikání dále ve smyslu rozšíření a větší specializace pozic v rámci firem.

4.2 Partneři v životě – partneři v podnikání

Muži a ženy s sebou stejně tak jako do partnerského vztahu, tak i následně do podnikání přinášejí genderově specifická očekávání, stereotypy a postoje. Rozdělení rolí v rodině se více či méně odráží ve společném podnikání a naopak. Analýza biografických vyprávění podnikatelů a podnikatelek ukázala, že partnerství v podnikání a partnerství v životě jsou velmi silně provázané vztahy. Nastavení rolí v jedné oblasti výrazně ovlivňuje rozdělení rolí a kompetencí v druhé oblasti.

„U mě jako hlavní zásadní roli hrál ten partnerský vztah vlastně který vstoupil, nebo lépe řečeno naopak, že jo, to podnikání vstoupilo do mého partnerského vztahu, protože my jsme doopravdy odliš-

né povahy a je pravda, že jsme měli velice šťastné manželství. Ale pak se začala projevovat taková ta rozdílnost a ta váhavost, já nechci vůbec říkat těch mužskejch, jo, ale můj muž prostě tohle to nemá v povaze, nemá rád nepříjemnosti, nemá rád, což já taky ne, ale je pravda, že v tom podnikání kolikrát musíte říct nepříjemné věci, že jo. A tady se začalo prostě v tom ukazovat, že já jsem chtěla ty problémy nějakým způsobem řešit a on je chtěl zametat pod koberec, jo, a samozřejmě jsme si to nosili domů. Takže jsme se kolem toho dohadovali, potom už jsme se nemohli dohadovat, pak se manžel jako přestal jako dohadovat a ustoupilo mezi nás, možná, že by to ustoupilo i jinak, to vůbec neturdim, jo, ale ustoupilo mezi nás takovej nějakej, ta rozdílnost těch názorů a já měla pocit, že on se mě nedokáže, jako za mě postavit v určitých těch kritických situacích, který tady jako byly, jo. A nevím, jestli to bylo jako z toho, vlastně ten mužskej nemá rád neúspěch, že jo. A já nevím, jestli ty mužský tolikrát vlastně to, oni to tomu partnerovi jako trošičku přejou jako, i nevědomky možná, najednou, že to tak úplně nejde, a tím pádem ho v určitým okamžiku, kdy on by to očekával, nepodpořej, jo. A to si myslím, že bylo velmi bolestný, jo, a že toho ty zaměstnanci dokážou neskutečně využít, jo, že toho využijou a že okamžitě jako viděj, že nemá plnou podporu toho druhého a prostě toho zneužívaj. Takže my jsme si to manželství dokonale otrávil a teď jsme v takovým tom stavu, že jsme rozdě – žijeme v rozděleném manželství, ale nicméně dohromady ještě pracujeme. Jak se ta situace dál vyvine jako v současné době není jasné. Ale pochopitelně, že tím je to teďko strašně ovlivněný.

...

My jsme udělali, bohužel, jednu věc, my jsme udělali strašnou spoustu chyb, strašnou spoustu chyb. A to by se asi nestalo, kdybychom nebyli manželé, kdybych měla nějakou, taky by to nebylo asi dobře, jo, ale nějakou společníci nebo spolumajitelku. Ale my jsme si nerozdělili nikdy pořádně kompetence. Ale když už došlo k rozdělení těch kompetencí, což potom už muselo i na papíře, tak jsme je prostě nesplňovali, jo, a to je ten partnerskej vztah, jo, to je právě ono, že není nic, že jsme byli taková oba, taková v tom jako laxní a jako automaticky já jsem ... já prostě vycházím z toho, i když teďko zase možná, já jsem měla pořád pocit, že jsem dělala víc, že jsem se tomu daleko víc věnovala, že jsem daleko víc dělala a bylo víc věcí, který bych dělala, prosadila, takže to bylo všechno trošičku jako jinak, no.“ (Andrea 50 let, vdaná bezdětná, podniká s manželem ve službách již 13 let)

Andrea ve své citaci přesně ukazuje spojitost podnikání a partnerských vztahů v případě, kdy spolu podnikají manželé. Z jejích slov je vidět, jak se soulad nebo naopak problémy v manželství promítají do podnikání a jak i rozdělení rolí je velmi podobné. Výzkumy totiž ukazují, že pokud v rodině naprostou většinu práce v domácnosti vykonává žena, je to způsobeno nejasným rozdělením práce a důsledkem spíše nepsané dohody o tom, že kdo má zrovna čas, udělá to či ono. Podobný pocit popisuje Andrea z jejich rodinné firmy. Role životních partnerů v podnikání jsou ovlivněny tím, že většina podnikatelů v ČR má jistou zaměstnaneckou zkušenost a zkušenost s uspořádáním rolí na principu spolumajitelství v rodině. Je tedy zřejmé, že většina těch (i vzhledem k tomu, že naprostá většina podnikatelů v našem souboru je ve věku mezi 40 a 60 lety), kteří začali podnikat v 90. letech dvacátého století, nejdříve prošla vztahem na principu spolumajitelství složeného ze dvou zaměstnání. Odtud se asi přenáší rozdělení rolí v současnosti. Nastavení je sice takové, že oba pracují a je to pro ně samozřejmé, ale význam finančního přínosu do domácnosti za práci muže je jiný – vyšší – v porovnání s přínosem ženy. Toto nastavení rolí, kdy muž je stále i v rámci podnikání hlavní živitel rodiny, i když manželé jsou společníci a vykonávají všechnu práci společně, dobře ilustruje citace Martina.

„Velká změna byla to, že najednou jsme vlastně spolu byli čtyřicet hodin denně. A dá se říct jsme dodnes. Kdy už jsme tady jedenáct let a jsme vlastně v jedné práci a ať v práci, nebo doma. V té chalupě najednou, to byla taková změna, že najednou jsme byli hodně spolu. Což před tím každý měl svoje zaměstnání, každý šel někam do práce a pak jsme se po té práci sešli a ještě zase to taky tolik ne. Protože říkám, když to bylo teda dřív, než jsme začali podnikat, tak ona je taková. Pořád jsem to tak nějak bral jako za své, že jsem jako chlap, takže bych se měl starat o to, aby rodina měla peníze. Takže moje starost byla, aby byly peníze. My k tomuhle jsme měli takový. Neměli jsme ten systém jako některé domácnosti obálek a tohle na to a tohle na to. A ženská přiděluje chlapovi určité peníze třeba na měsíc, aby měl na cigarety, na pivo, do hospody. U nás to od začátku fungovalo tak, že byla taková ta klasická číšnícká kasír taška v šufletu a moje starost byla, aby tam vždycky byly peníze. Žena jako nikdy nerozhazovala, neutrácela třeba zbytečně, ale moje starost byla, aby tam byly peníze. Když se řeklo, pojedete se na dovolenou, tak jsem se musel přičinit a abych řekl, tak máme peníze, jedeme do Chorvatska třeba.“ (Martin 48 let, ženatý, 2 dospělá děti, podniká 11 let s manželkou v oblasti služeb)

Možnost studovat biografická vyprávění podnikatelů a podnikatelek v různých oborech, které byly zvoleny tak, aby byly v souboru zastoupeny jak feminizované, tak „mužské“ obory na českém trhu práce, nám dává šanci porovnávat vztahy partnerů v rodinných firmách právě podle tohoto zařazení. Pokud totiž vezmeme v úvahu všechny podnikatele a podnikatelky, kteří podnikají spolu s partnerem/kou v typicky ženských a typicky mužských oborech nebo oborech, které nejsou genderově vyhraněné na základě charakteristiky jejich práce a zastoupení žen a mužů v oboru, zjišťujeme v jejich popisu rozdělení kompetencí a odpovědnosti významné rozdíly. Rozdělení práce na genderově stereotypizovanou „mužskou“ a „ženskou“ práci najdeme téměř u všech podnikajících párů. K tomu přistupuje i fakt, že v naprosté většině podnikatelských domácností je většina práce v domácnosti záležitostí ženy. Pokud spolu podnikají partneři v oborech, které řadíme mezi mužské, a ty zastupuje v našem souboru stavebnictví a doprava, je rozdělení jejich rolí ještě o stupeň blíže tradičnímu modelu založenému na genderovém kontraktu. 4 z podnikatelů v našem souboru (Jana, Jiřina, Michal, Aleš) podnikají v dopravě a ve firmě je i jejich partner/ka, 3 (Vladimír, Ladislav, Zora) takto podnikají ve stavebnictví. Zora v citaci níže popisuje svou pozici ve firmě, kterou založila spolu s manželem. Její vyjádření je blízko výsledkům, k jakým došli sociologové, kteří se vztahem životních partnerů v podnikání zabývali v zahraničí, což je až překvapivé vzhledem k odlišné situaci české společnosti oproti společnostem západním. Jde zejména o to, že podnikání u nás nemá dlouhou tradici od doby, kdy bylo na několik desetiletí zastaveno. Rodinné firmy, které analyzujeme, jsou tedy relativně „mladé“, i když většinou zasahují větší část období po revoluci 1989. Znamená to, že se v našem souboru málokdy setkáme se situací, kdy by muž nebo žena vybudoval/a firmu (nebo jeho rodina) a partner/ka by do této firmy vstoupil/a manželstvím, což by jistě změnilo jeho/její situaci. Takovým případem je Blanka, podnikající v obchodě s autopotřebami, jejíž partner vstoupil do firmy manželstvím a stal se zaměstnancem. Jinak jde v našem souboru v naprosté většině o firmy, které podnikatelé a podnikatelky zakládali již v době, kdy byli v manželském nebo jiném vztahu se současným partnerem/kou.

„Já jsem právě v takové vlastně pozici, protože tím, že vlastně jako společník je manžel. Takže já vlastně tady nejsem nic. Já nejsem společník. Já tedy nejsem v pozici společníka, ačkoliv vlastně tu funkci zastávám. Takže, když strašně dlouho jsme hledali vůbec vlastně jakým způsobem to bude. Tam, kde chlapi jako společníci si neberou platy, ale berou si vždycky nějakou, nějaký vlastně podíl na zisku. V podstatě si rozdělují vždycky, jak se rok povede, tak si vlastně rozdělují nějaký ten. A takže nakonec jsme se dohodli, že já budu brát plat klasický, jako všichni berou třeba zaměstnanci. To zna-

mená, já vlastně dneska jsem se dostala do pozice zaměstnance. Taky jsem vedená jako zaměstnanec. Takže pro mě nebylo to jak řešit. Jako společník jsem zase být nechtěla. Podnik jsem na sebe nechtěla převést, ačkoliv manžel chtěl. Tak já jsem ho na sebe nechtěla převést. Protože si myslím, že je lepší, když jsou společníci chlapi. A říkám, byla to taková neřešitelná. Nevěděli jsme, jak to vlastně ošetřit tak, aby to bylo dobře. Takže nakonec jsme se dohodli, že vlastně já tady budu jako zaměstnanec. Vedená. Aby to nějakým způsobem ty peníze z toho se daly. Abych mohla být vlastně pro ten podnik vedená.“ (Zora 40 let, vdaná, podniká s manželem 11 let ve stavebnictví, 2 děti: 11 a 14 let)

Zora ve svém vyjádření popisuje, jak ona sama sebe postavila do nerovné pozice ve srovnání se svým partnerem – do pozice zaměstnankyně. Je to nejspíš způsobeno právě oborem, kterým je stavebnictví, že Zora tvrdí, že „společníky by měli být chlapi“. Do postoje a pozice ženy ale i muže v podnikání a vztahu, jaký v rámci řízení podnikání vytvoří, jistě vstupují faktory, jako je genderová identita každého jedince a míra jeho/jejího ztotožnění s genderovými stereotypy. Vyšší genderovou „zatíženost“ oborů stavebnictví a doprava oproti dalším také dokazuje fakt, že ze 7 firem ve 4 je manželka (partnerka) pouze v pozici zaměstnankyně ve firmě. V rámci oboru stavebnictví jde o všechny případy podnikatelů a podnikatelek, jejichž partner/ka jsou zapojeni do stejné firmy.

4.2.1 Příklad dopravy

Obor stavebnictví jsme popsali výše. Další vysoce „mužský“ obor v rámci českého trhu práce, na který jsme se v této kvalitativní studii zaměřili, je obor doprava. Biografická vyprávění dvou žen a dvou mužů, kteří v dopravě podnikají spolu s partnerem/kou, nám umožňuje popsat tento obor jako zvláštní případ alespoň v základních rysech z hlediska genderové struktury řízení podnikání rodinné firmy. Doprava je obor, kde je velmi výrazně oddělena administrativa a praxe práce s automobily a manipulace s objemným zbožím. Administrativa je složitá a zahrnuje nejen účetnictví, ale i celní předpisy určují další administrativní úkony, vybavení řidičů na cestu (cestovné, pojištění). Dalším typem práce je práce dispečerská, která je podnikateli v tomto oboru považována za zcela jasně mužskou práci (muži jsou pro ni lépe vybaveni schopnostmi). Dále je pro podnikání v dopravě třeba mít zkoušky a certifikáty pro různé typy zboží a geografických oblastí, což v souvislosti se zaneprázdněností muže technickou prací okolo automobilů způsobuje, že toto na sebe bere žena, která je pak pouze díky tomu (formální) majitelkou firmy. Díky těmto charakteristikám, které se v přeneseném smyslu dají srovnávat s prací a nutnými úkoly v domácnosti (mužské a ženské práce), jde o obor, kde velmi často tvoří firmu životní partneři a rozdělení rolí je poměrně dost tradiční. Velmi podobným prvkem společným tradiční domácnosti, kde žena byla doma a starala se o domácnost a muž odcházel za prací do veřejné sféry, je např. to, že v začátcích podnikání muž je fakticky řidičem, který odjíždí a přepravuje zboží, a žena vytváří zázemí a organizuje podpůrné práce, aby vše mohlo fungovat. K tomu však nedochází automaticky, ale na rozdělení rolí mají vliv další faktory (viz níže podkapitola Otec – patriarchy, šéf?). Důležitá je také genderová identita žen v těchto vztazích. Jana a Jiřina, jejichž vyprávění o rozdělení práce v rodinné firmě v dopravě uvádíme níže, jsou poměrně velmi odlišné osobnosti.

„Ano, ale musela jsem jenom, museli jsme se rozhodnout, kdo bude dělat zkoušky způsobilosti ještě, tak samozřejmě, tak kdo by to dělal – mámo, běž, to je lepší. Že jo. No, tak sem musela jít do kurzu, udělala sem si zkoušky způsobilosti a tím pádem jsme převedli prostě auta na mě, všechno a su ... podnikatel ...

...

Naprosto zodpovědně a mohla bych to říct i před ním, že jak su tady tři kanceláře, tak si umim sednout ve všech kancelářích ke stolu a klidně tu práci umim. Manžel rozumí autům, jo, to je jako další věc taková, protože: Šéfe, pod diferencíálem se ulomil šroubek, já nevím jakej. Jo, takže v ten moment samozřejmě nevím, o čem mluvijó. Když su tady já a on třeba letí do Ostravy, protože musíme jezdit do Ostravy pro povolení a tak, takže tohle si můžu tak akorát napsat, jo. A jemu, když to říkaj, tak ví okamžitě o čem mluví. A fakt je ten, že dispečerskou, která se týká shánění práce, vyřizování a všecko umim taky, protože sem to předtim dělala. On neumí papírovou práci mojí. On neumí. Takže on zvládá garáže a svou kancelář, ale tamtu nezvládá. No a já musim zvládat tyhle všecky, ale moc nezvládám tu garáž zase, no, tam se jako neto. Takže nevím, jak mám říct ty procenta rozdělení, dejme tomu nějakých padesát na padesát.“ (Jana, 50 let, vdaná, podniká 11 let s manželem v autodopravě, syn: 21 let)

„No, on si dělá spíš to technický kolem těch aut, no a já asi tak celkem trošku o ty zaměstnance, tu administrativu, tak asi od všeho, co je potřeba, no, nebo se to kloubí,... spíš víc, protože máme osmnáct vozidel, takže už je kolem toho, takže asi tak, no. Tady máme i zaměstnance už, takže nemusíme tady denně prostě být a dělat takovou tu pravidelnou, ale víceméně každý dělá tak nějak ...

...

Převážně takhle, ale samozřejmě když je potřeba, tak vlastně manžel zase, můžeme třeba tady zaskočít tu, že jo, fakturantku, nebo takový prostě, co je potřeba, no. Manžel nějakou, se stará o ... vůbec o ty vozidla, aby jezdily, o řidiče, tak nějak nedá se říct, že přesně rozdělený.“ (Jiřina 45 let, podniká 13 let s manželem v autodopravě, 2 děti: 17, 22 let)

Otec – patriarcha – šéf?

Zvláštním případem v našem souboru, který velmi dobře ilustruje mužský obor podnikání a rozvoj rodinné firmy v rámci něj, je firma, kde působí podnikatel Michal. Původním majitelem, který dopravní firmu založil, je otec Michalovy manželky. Dcera zakladatele firmy však nemá fakticky postavení spolumajitelky, ale větší slovo má ve firmě Michal – zeť zakladatele firmy. Michal dokonce charakterizuje práci své manželky – dcery zakladatele firmy – jako „výpomoc“ v administrativě. Jde o rodinnou firmu, kde tradiční rozdělení rolí (technické práce versus administrativní zázemí) je dále posilováno postavou otce (zbytky paternálního patriarchátu) a řízení podnikání nepřebírá dcera (ta zůstává fakticky řadovou pracovnící v administrativě), ale její partner. Navíc i když úředně jsou čtyři společníci, z Michalova vyprávění je zřejmé, že moc není rozdělena rovnoměrně a zcela hlavní slovo má neustále jeho tchán.

„Já jsem společník, spolumajitel a vlastně jsme rodinná firma, já, můj švagr, moje tchýně, můj tchán a ...

T: Jako, že jste všichni jakoby na stejný úrovni.

No, na stejný úrovni ne, to, že to ten můj tchán začal, tak to vlastně on má to rozhodující slovo, ale jako společníci jsme všichni.

...

šéf ten dělá všechno, on rozhoduje, u něho je rozhodující, co se kde koupí a prostě tyhle ty věci jako investice, ne tedy sám, radí se s námi, ale jeho slovo je rozhodující. Švagr, ten se stará o tu marketingovou část i další věci, co se týče provozu, to znamená bezpečnost práce a různé odpady, já nevím, prostě to, co je potřeba. Já jsem, já dělám ekonomii, to znamená faktury, úvěry, pohle-

dávky, závazky, vymáhání a takovýchle věci, takže já jsem tady přes peníze. A manželka ta právě vypomáhá v administrativě, spíš teda ty kancelářské práce.“ (Michal 40 let, ženatý, podniká 6 let spolu s manželkou, tchánem a švagrem v autodopravě, syn: 17 let)

Mužské a ženské schopnosti

Již jsme zmínili, že významnou charakteristikou, kterou se vyznačuje rodinná firma, kde společníky jsou životní partneři, je rozdělení ženských a mužských činností a genderové stereotypy o schopnostech, dovednostech a kompetencích. Schopnosti a typy práce jsou pak v takových firmách zpravidla rozděleny podobně jako v domácnosti. Existují mužské a ženské, ale také genderově neutrální úkoly, jejichž rozdělování probíhá na principu velmi podobném domácnosti.

„Nedávno jsem o tom zrovna přemýšlela. Že když jsme začínali, tak jsme oba dělali všechno. Jak kdo měl čas. Objednávky, jezdili jsme pro zboží, i to účetnictví, které jsme ze začátku dělali ručně. Tak to jsme taky dělali společně. A kdo měl čas. A pak to samozřejmě všechno vyplyne asi z toho, k čemu má kdo větší schopnosti. Takže Tonda víc si dělá tu Husqarnu, o které já jsem ze začátku taky něco věděla. Dneska už o tom nevím skoro nic. Protože to tak vyplynulo, když zjistíš, že tomu někdo rozumí víc, tak přestaneš mít zájem se o to zajímat a ono zase dneska už Tonda vůbec nedělá účetnictví a ty objednávky kromě Husqarny taky nedělá. Takže tohle to spíš je moje starost.“ (Michaela 45 let, vdaná, podniká již 13 let společně s manželem v obchodě, 3 děti: 25, 22, 15)

„Každý tady musí dělat, každý všechno. Ale takže rozdělenou práci? Když jsme tu spolu jako oba, třeba na tu ranní směnu a není tady recepční žádná, no tak, já nevím. Manželka spíš dělá v kuchyni, připravuje ty snídaně, já to roznáším. Já pak zase mám na starosti takové to zásobování, jak nápoje, tak vlastně věci na bar. Prádelnu, odvézt prádlo a tyhle ty věci. A manželka zase má spíš na starosti takové ty nákupy. Co se týče zase do kuchyně, co je třeba doplnit z potravin. A tyhle věci kolem kuchyně a tím, že vlastně je ta pokojská, tak ta přijde, uklidí celý penzion, a takže jako úklid už se nás netýká. Tak to jsme v podstatě dělali dřív.

...

Nevím, máme to tak udělaný. Ono to tak má být vždycky. Jeden má bejt ten hodný a jeden má bejt ten zlý. Když se něco domlouvá, tak to zase nechává žena spíš na mně. Takže to se domlouvám já. Tyhle věci od začátku. Vlastně i co se týkalo, já nevím, smlouvy a úvěrů a já nevím. Takových těch smluv třeba s těmi firmami, který tady měli ti lidi ten.... Tak tohle mám na starosti já jako. V podstatě i jako papírování všechno kolem. Já nevím, příkazy do banky a účetnictví potom na konci roku a tyhle ty věci. Tyhle věci mám na starosti já.

T: A myslíte si, že oni radši jednájí s vámi jako? Nebo je to jenom o tom, že to jako víte?

Asi je to o tom, že žena říká, ty to líp domluvíš, tak to vyřizuj ty. Protože, to je to, co jsem říkal na začátku, že vlastně ty dva roky v těch odborech na jedné straně byly pro mě hrozný a na druhé straně mi zase něco daly. Že jsem se vlastně naučil jednat s lidmi. I třeba na to člověk nebyl zvyklý. Vystupovat před víc lidmi. (Martin 48 let, ženatý, 2 dospělá děti, podniká 11 let s manželkou v oblasti služeb)

„Já jsem takový to zaštitovací, bych řekla, ale jako nápady a to, to kupodivu má můj manžel, jo teda, ten když řekne: Hele, jdeme do tohohle, tak já vim, že on tam nebude stát, takže tím pádem já se nebojím do toho jít, jo, i když třeba mám nějaký pochyby nebo to ... (Věra, 43 let, vdaná, 3 dospělá děti, podniká v obchodě s manželem již 13 let)

„...takže on v ničem jiném podnikat neuměl, než zase ryze technik, mechanik, takže on chtěl i tady prostě prodávat auta, ojetá auta, náhradní díly, příslušenství, takže dali jsme spolu, nebo on mě požádal, abych dala pár inzerátů, kdo třeba chce nějaké díly na všechny typy aut, tak ať se mu ozve, no a jenomže lidi se ozývali jemu, on zas zpátky musel volat mě, takže vlastně potom v jedné chvíli, já nevím, po pár měsících mě požádal, jestli bych nemohla udat svoje telefonní číslo, aby ti zákazníci přímo volali mě, abych já to už vlastně vyřizovala. A tím se stalo, že vlastně mi od rána od šesti do večera do půl jedenáctý drněl telefon a pak už to bylo tak neúnosné, že on mi nabídl, že bychom spolu tady založili firmu. Všechno zafinancoval, já jsem si tenkrát zaplatila svůj malý podíl dvacet pět tisíc, mám dvacet pět procent na firmě teda a od té doby prostě vlastně ta firma roste.“ (Blanka 42 let, vdaná, manžel je zaměstnancem ve firmě, podniká již 7 let samostatně v obchodě s autolaky, 3 děti do 7 let)

4.3 Ženy – partnerky v podnikání, muži partneři

Z vyprávění podnikatelů a podnikatelek, kteří řídí firmu spolu se společníci/kem stejného pohlaví, je patrné, že neexistují argumenty pro specializaci funkcí a rozdělení úkolů podle nějakého univerzálního principu. Podnikatelky a podnikatelé zdůrazňují vzájemnou zastupitelnost, zatímco ve firmách smíšených podle pohlaví argumentovali v některých případech přímo proti ní. Marta podniká spolu se svou kolegyní v dopravě a popisuje proces rozdělování úkolů a společného vyjednávání v termínech kompromisu, shody a zastupitelnosti.

„Musím zaklepat, že vlastně spolu děláme už léta a není mezi námi žádný problém. Jestli je to tím, že jsme jako ženský, že se tak nějak spíš domluvíme. Samozřejmě problémy se nacházejí neustále, že jo, ale víceméně vždycky to řešení je prostě v takový ty oblasti vzájemný domluvy a řekneme si, co a jak, kdo jaký má náhled a na něčem se shodneme. Nikdy prostě jsme neměly situaci, že bysme prostě šly proti sobě, nebo že by vehementně jedna z nás držela takový stanovisko a druhá prostě, to ne. Vždycky to bylo záležitostí určitých kompromisů, takže dá se říct, že i tím pádem na tom pracovišti to jako o tom je a víceméně i ...

...

Víceméně já mám spíš na starosti takový ty ekonomický věci a vůči úřadům a vůči tomu a kolegyně zase víc se zabývá tím provozem, jo, takže tak nějak. Ale svým způsobem ví jedna o druhém, jedna je schopná zase zastoupit, takže ono na kolik je to malá firma, tak vlastně musejí všichni dělat všechno.“ (Marta 46 let, vdaná, podniká s kolegyní 7 let v autodopravě, 3 děti do 15 let)

Z vyprávění Libora je patrné, že rozdělení úkolů a kompetencí je na principu vzdělání a skutečných schopností např. jazykové vybavenosti. Takový typ argumentace rozdělení úkolů jsme nenašli v rodinných firmách společně podnikajících manželů, protože byl zastřen genderovými stereotypy o typicky mužských a typicky ženských schopnostech. Tomáš (viz níže) pak podobně jako Marta ve svém vyprávění zdůrazňuje vedle rozdělení kompetencí také vzájemnou zastupitelnost.

„Měli jsme vlastně třetího společníka, kterýho jsme pak nějakým způsobem vypláceli a myslím, že tak od roku 94 jsme dva vlastně a kolega se spíš dohodne, protože má vysokou školu a ty jazyky, takže dělá spíš to zahraničí a já se starám o to tuzemsko.

...

Zase to máme nějakým takovým způsobem trošičku rozdělený, protože tím, jak on nakupuje to zboží, tak většinou i on dělá ty ceny, pak samozřejmě jsou tady nějaký produkt manažeři, protože člověk samozřejmě nemůže všechno stihnout sám, takže na věci, který se třeba nakupují tady v republice, nebo je tady třeba specialista na chladiče, specialista na světla, který objednává celý zahraničí, tak trošku lidi si to hlídaj. Ale zase jednou za čas je potřeba zase se na ně podívat, aby nebrali na sklad zbytečný věci, protože to pak tady leží a zbytečně jsou vysoký skladový zásoby. Takže jako z tohohle toho důvodu oni pak třeba mluví i s těma našima dealerama, co sou takový ty cenový nabídky a podobně. Já se třeba zabývám spíš těma firmama, od kterých nakupujeme třeba, já nevím, řeknu tady z tuzemska nebo z těch států, já nevím, třeba Polsko, kdy jako člověk líp rozumí ty řeči, nebo se Slovenskem taky. No a vlastně já mám třeba na starost co se týče vozového parku, protože dneska máme přes třicet aut, takže to zase zajišťuju já, zajišťuju ty auta, zajišťuju různý, co se týče financí, že jo, hlídání zákazníků, protože bohužel u nás se dost rozmohlo, že ty lidi sice naberou zboží, ale pak s tím placením je to podstatně horší. Takže tuhle tu stránku sledování těch financí, že jo, tu banku a to, to si beru zas na starosti já.“ (Libor, 46 let, ženatý, podniká 13 let v obchodě se společníkem, 2 dcery: 14, 17 let)

„Já jsem byl od začátku jako ředitel. A potom vlastně dneska jednatel té společnosti. A jednatelé jsme dva, to je kolega XY a já jako jednatel společnosti. On se stará o výrobní stránku, já o peníze a o obchod se staráme oba dva. Dohromady.“ (Tomáš 45 let, žije v odloučeném manželství, podniká se společníkem 12 let ve stavebnictví, dvě dospělé děti, dcera: 5 let)

— — —

V této kapitole jsme se zaměřili na genderovou strukturu řízení podnikání a zejména na rozdělení kompetencí v rámci rodinných firem. Způsob řízení firmy – rozdělení kompetencí a jeho argumentace – je významně závislý na dvou faktorech – pohlaví společníků, kteří firmu řídí, a oboru podnikání. Nejde totiž pouze o to, že úkoly a kompetence jsou ve firmě, kterou řídí společníci odlišného pohlaví, rozděleny na principu genderových stereotypů, ale také o obory, které jsou navíc samy o sobě genderovány a dále tak ovlivňují vztah mužů a žen jako společníků v podnikání. Stavebnictví a doprava jako typicky mužské obory pak jsou silněji než jiné (obchod a služby) strukturovány podle genderu a je možné je přirovnat k domácnosti a rolím muže a ženy v rámci ní. V rodinné firmě dochází ke smazávání dalších možných dělicích principů kromě pohlaví, podle kterých by mohly být kompetence a úkoly distribuovány. Princip vzdělání jako prvek specializace se pak objevuje u firem, které řídí společníci stejného pohlaví, stejně jako důraz na zastupitelnost a kompromis.

5. Závěr

Kvalitativní studie životních strategií podnikatelů a podnikatelek, která je založena na sociologické analýze biografických vyprávění, se zaměřila na vztah soukromé a veřejné sféry jako dvou vzájemně provázaných oblastí. Motivace vstupu do podnikání a kombinace práce a rodiny v životě, stejně tak jako řízení podnikání jsou silně genderovány tzn. významně strukturovány podle genderových stereotypů a očekávání. Ukázalo se, že v oblasti, kam je stereotypně dané pohlaví směřováno více než druhé, jsou strategie tohoto pohlaví kompaktnější a méně různorodé a naopak. Ženy tak vytvářejí větší paletu odlišných strategií vstupu do podnikání ve srovnání s muži. Jejich strategie se vyznačují větší nejistotou a závislostí na okolnostech a vztazích s dalšími lidmi. Ženy vstupují častěji do oborů, kde nemají žádné zkušenosti ani kvalifikaci. Jejich strategie vstupu do podnikání pak jsou posilovány těmito faktory: potřeba seberealizace a nezávislosti, náhoda a příležitost, možnost lépe kombinovat práci a rodinu a následování manžela při jeho vstupu do podnikání. Naproti tomu mužské strategie vstupu do podnikání jsou více zaměřené na určitý cíl a velmi často využívají zkušeností a kontaktů v oborech, kde mají podnikatelé rozsáhlé zkušenosti. Dalším typem mužské strategie je přijít s něčím zcela novým, co na trhu chybí. Mužské motivace se obecně vyznačují vyšší sebedůvěrou a důrazem na očekávaný finanční zisk.

Pro velkou část žen je podnikání strategií, jak kombinovat práci s rodinou a péčí o domácnost. I když podnikání dává ženám oproti zaměstnání větší svobodu v uspořádání vztahu práce a rodiny v jejich životě, tenze mezi těmito sférami se podnikatelky zbavují jen velmi těžko, což souvisí i s tím, že v domácnostech podnikatelů a podnikatelek jsou práce a role rozděleny výrazně tradičně. Pokud jde o to, skloubit podnikání s rodinným životem, podnikatele je možno rozdělit na dva typy. Jedni se tímto problémem vůbec nezabývají a nepociťují potřebu do péče o děti a domácnost „zasahovat“ buď díky tomu, že tyto záležitosti jsou zcela v rukách jejich partnerky nebo proto, že nepociťují potřebu péče ze strany dětí. Druhým typem jsou podnikatelé, kteří svůj vztah k rodině a dětem řeší a jsou tak aktivními otci svým dětem a rovnocennými partnery svým partnerkám.

Gender jako sociologický koncept a jedna ze základních dělicích linií současné společnosti se ukázal být pro životní strategie podnikatelů ještě významnější, než bylo očekáváno na začátku řešení projektu. Nejen, že genderové vztahy ve společnosti výrazně směřují individuální strategie vstupu do podnikání a strategie kombinace práce a rodiny, ale gender oboru podnikání a rozdělení genderových rolí v rodině také ovlivňuje řízení podnikání a rozdělení kompetencí ve firmě. Způsob řízení firmy – rozdělení kompetencí a jeho argumentace – je významně závislý na dvou faktorech – pohlaví společníků, kteří firmu řídí, a jejich vzájemném vztahu a na oboru podnikání. Úkoly a kompetence jsou ve firmě, kterou řídí společníci odlišného pohlaví, rozděleny na principu genderových stereotypů a v případě, kdy jsou současně i životními partnery, jsou v důsledku ještě výrazně provázány s rodinným životem, a obory, které jsou navíc samy o sobě genderovány, ovlivňují vztah mužů a žen jako společníků v podnikání.

Výsledky sociologické studie životních strategií podnikatelů a podnikatelek ukazují, že směrem, kudy by mohl jít další výzkum, který by je měl ověřit a prohloubit, je analýza biografických vyprávění celých párů – podnikatelů a podnikatelek a jejich životních partnerů a podnikatelů v rodinných firmách.

Literatura

- Acker, J. 1990. „Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations“. *Gender & Society* 2:139–158.
- Baxter, J., E.O. Wright. 2000. „The Glass Ceiling Hypothesis. A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia“. *Gender & Society* 2: 275–294.
- Berger, P.L., T. Luckmann 1999. *Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii věděni*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- Blair-Loy, M. 1999. „Career Patterns of Executive Women in Finance: An Optimal Matching Analysis“. *American Journal of Sociology* 104: 1346–1397.
- Collinson, D.L., J. Hearn 2004. „Men and Masculinities in Work, Organizations and Management.“ Pp. 1–32 in Kimmel, M., J. Hearn, R.W. Connell: *The Handbook on Men and Masculinities*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Connell, R.W. 2002. *Gender*. Malden: Blackwell Publishers.
- Commaile, J. 1993. *Les Stratégies des Femmes. Travail, Famille et Politique*. Paris: Éditions de la Découverte.
- Crompton R., M. Mann (eds.) 1986. Cooper, C.L., S. Lewis 1999. „Gender and the changing nature of work“ In: Powell, G.N. (ed.): *Handbook of gender and work*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Crompton, R., F. Harris 1998a. „Explaining women’s employment patterns: ,orientations to work‘ revisited“. *British Journal of Sociology* 49: 118 – 136.
- Crompton, R., F. Harris 1998b. „Gender relations and employment: the impact of occupation. *Work, Employment & Society* 2: 297–315.
- Crompton, R. (ed.) 1999. *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*. Oxford University Press.
- Crompton, R. 2002. „Employment, flexible working and the family“. *British Journal of Sociology* 53: 537–558.
- Čermáková, M. 1997. „Postavení žen na trhu práce“. *Sociologický časopis* 33: 389–404.
- Čermáková, M. 1995a. „Gender, společnost, pracovní trh“. *Sociologický časopis* 31: 7–24.
- Čermáková, M. 1995b. „Woman in the Czech Society: Continuity or Change“. Pp. 1–17 In *Woman, Work and Society. Working Papers* 95:4. Prague: Sociologický ústav AV ČR.
- Čermáková, M., H. Hašková, A. Křížková, M. Linková, H. Maříková 2002. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Čermáková, M., H. Hašková, A. Křížková, M. Musilová, M. Linková 2000. *Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Čermáková, M. 1999. „Gender Differences among Economically Active University Graduated“. *Czech Sociological Review* 7: 127–144.
- Data z Výzkumu veřejného mínění o postavení žen na trhu práce, který provedlo v roce 2003 oddělení Gender & sociologie a Centrum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR na vzorku 521 mužů a 546 žen. Výzkum byl proveden jako zakázka Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.
- Denzin, N. K. 1989. *Interpretative Biography*. London: Sage Publications.

- Devault, M.L. 1990. „Talking and Listening from Women's Standpoint: Feminist Strategies for Interviewing and Analysis. *Social Problems* 37 (1): 96–116.
- Dubar, C. 1998. „Trajectoires sociales et formes identitaires: clarifications conceptuelles et méthodologiques“. *Sociétés Contemporaines* 29: 73–85.
- Epstein, T.S. 1993. „Female petty entrepreneurs and their multiple roles“. Pp. 14–27 in Allen, S. and C. Truman (ed.): *Women in Business, Perspectives on Women Entrepreneurs*. London: Routledge.
- Gadrey, N. 2002. *Travail et genre, approches croisées*. Paris: Harmattan.
- Gerson, K. 1985. „Combining Work and Motherhood“. Pp. 158–190 in *Hard Choices. How Women decide about Work, Career, and Motherhood*. University of California Press.
- Gilligan, C. 1982. *In a Different Voice: Psychological Theory of Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Grint, K. 1995. *Management: a Sociological Introduction*. Oxford: Oxford Polity Press.
- Grint, K. 1998. *The Sociology of Work: an Introduction*. Malden, Mass: Polity Press.
- Halford, S., P. Leonard 2001. *Gender, Power and Organizations*. London: Palgrave.
- Hakim, C. 2000. *Work – Lifestyle Choices in the 21st Century. Preference Theory*. New York: Oxford University Press.
- Hakim, C. 1996. *Key Issues in Women's Work: Female heterogeneity and the Polarization of Women's Employment*. London: Atlantic Highlands.
- Hantrais, L. 1990. *Managing Professional and Family Life. A Comparative Study of British and French Women*. Worcester: Billing and Sons Ltd.
- Harriman, A. 1996. *Women, Men, Management*. Praeger Publications.
- Hašková, H. 2000a. „K gender kontraktu v české společnosti 90. let“. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 1: 7.
- Hašková, H. 2000b. „Postoje české vysokoškolsky vzdělané populace k pozici žen na trhu práce“. *Sociologický časopis* 36: 441–457.
- Hašková, H., A. Křížková 2002. „Možnosti skloubení práce a rodiny v životě žen“. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* (2–3): 8–9.
- Hattery, A. 2001. *Women, Work and Family. Balancing and Weaving*. London: Sage Publication.
- Hearn, J., W. Parkin 2001. *Gender, Sexuality and Violence in Organizations*. London: Sage Publications.
- Hochschild, A. 1989. *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. New York: Viking.
- Hochschild, A. R. 1997. *The Time Bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Kanter, R.M. 1977. *Work and Family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R.M. 1993. *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Křížková, A., K. Pavlica. 2004. *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press.
- Křížková, A. 2003. „Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace“. *Sociologický časopis/Czech Sociological review* 4:447–468.
- Křížková, A. 2004. „Entre transition et stéréotypes de genre: les femmes tchèques sur le marché du travail“. *Transitions* 1: 99–114.
- Křížková, A. 2002. „Česká žena v práci a rodině posledního desetiletí“. Pp. 148–160 in Mansfeldová, Z., M. Tuček (eds.): *Současná česká společnost. Sociologické studie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. 2002. *Životní strategie manažerek. Případová studie*. Sociologické texty 02:08. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. 2003. „Postavení žen na trhu práce a jejich pracovní preference“. Pp. 5–28 in *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny? Praha: Sociologický ústav AV ČR*.

- Křížková, A., L. Václavíková – Helšusová 2002. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. Analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení.* Sociologické texty 02:10. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A., H. Hašková 2003. *Překážky a možnosti sladování práce a rodiny: sekundární analýza.* Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. 2002. „Podmínky uplatnění žen v řídicích pozicích na trhu práce.“ In: Čermáková, M., A. Křížková, M. Linková, D. Řeháčková, H. Hašková, R. Radimská: *Na cestě do EU: rovné příležitosti mužů a žen.* Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A., H. Hašková 2003. *Veřejné mínění o postavení žen na trhu práce.* Praha: Sociologický ústav AV ČR. Dostupné na <http://www.mpsv.cz>
- Kuchařová, V., L. Zamykalová 1998. *Aktuální otázky postavení žen v ČR.* Praha: VÚPSV.
- Kuchařová, V., L. Zamykalová 2000. *Rovnost příležitostí žen a mužů.* Praha: VÚPSV.
- Le Feuvre, N. 2002. *La féminisation du monde du travail: incidences et mutations.* In: GREP Midi-Pyrénées. *Travail et société.*
- Liff, S., K. Ward 2001. „Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understanding of Promotion and Senior Management Positions“. *Gender, Work and Organization* 8: 19–36.
- Marshall, J. 1995. „Working strategies“. Pp. 312–316 in *Women managers moving on. Employing career and life choices.* London: Routledge.
- Maříková, H. 1999. *Muž v rodině: demokratizace sféry soukromé.* Working Papers 99:6. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Maříková H. (ed.) 2000. *Proměny současné české rodiny (Rodina – gender – stratifikace).* Praha: Slon.
- Mills, A.J., P. Tancred, (eds.) 1992. *Gendering Organizational Analysis.* Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Možný, I. 1999. *Sociologie rodiny.* Praha: Slon.
- Možný, I. 1983. *Rodina vysokoškolsky vzdělaných manželů.* Brno: Univerzita J.E.Purkyně.
- Možný, I. 1991. *Moderní rodina.* Brno: Blok.
- Mulholland, K. 2003. *Class, Gender and the Family Business.* New York: Palgrave Macmillan Press.
- Oakley, A. 1972. *Sex, Gender and Society.* London: Temple Smith.
- Pateman, C. 1997. „Beyond the Sexual Contract?“ In G. Dench (ed.): *Rewriting the Sexual Contract.* London: Institute of Community Studies.
- Pateman, C. 1988. *The Sexual Contract.* Cambridge: Polity Press.
- Powell, G.N. 1993. *Women & Men in Management.* London: Sage Publications.
- Powell, G.N. (ed.) 1999. *Handbook of Gender and Work.* London, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Putnová, A., M. Rašticová, J. Dvořák, D. Spáčilová 2002. *Bariéry pro vstup do podnikání a sebeprosazení žen v ČR a srovnání s EU.* Brno: Vysoké učení technické v Brně.
- Ransome, P. 1999. *Sociology and The Future of Work: Contemporary Discourses and Debates.* Aldershot: Ashgate.
- Reinharz, S. 1992. „Feminist interview research“. Pp. 18–45 in Reinharz, Shulamit: *Feminist method in social research.* Oxford: Oxford University Press.
- Rosende, M. 2002. „La division sexuelle du travail chez les médecins: une étude de cas“. *Cahiers du Genre* 32:25–41.
- Silverman, D. 2000. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction.* Sage Publications LTD.
- Simerská, L., I. Smetáčková 2000. *Pracovní a rodinná praxe mladých lékařek.* Sociologické texty 00:7. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Singly, F. de 1999. *Sociologie současné rodiny.* Praha: Portál.
- Soares, A. (ed.) 1997. *Stratégies de resistance et travail des femmes.* Paris: Harmattan.

- Strauss A., J. Corbinová, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*, nakl. Albert Boskovic.
- Strickland, W.J. 1992. „A Typology of Career Wife Roles“. *Human Relations* 45 (8): 797–811.
- Sussman, M.B., S.K Steinmetz, G.W. Peterson 1999. *Handbook of Marriage and the Family*. New York: New York Plenum Press.
- Tang, N. 2002. „Interviewer and Interviewee Relationships Between Women“. *Sociology* 36 (3): 703–721.
- Tuček, M.a kol 1998. *Česká rodina v transformaci – Stratifikace, dělba rolí a hodnotové orientace*. Working Papers 98:3. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Vokins, N. 1993. The minerva matrix of women entrepreneurs. Their perception of their management style. Pp. 46–56 in Allen & Truman (eds.): *Women in Business, Perspectives on Women Entrepreneurs*. London: Routledge.
- Wajcman, J. J. 1998. *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*. UK: Polity Press.
- Walby, S. 1991. Labour markets and industrial structures in women´s working lives. In: Dex, S. (ed.) *Life and Work History Analyses: Qualitative and Quantitative Developments*. London: Routledge.
- Wellington, S.W. 1998. *Advancing Women in Business. The Catalyst Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Webster, J. 2001. *Reconciling adaptability and equal opportunities in european workplaces. Report for DG-Employment of the european comission*. London: Research and consultancy in work employment.
- Witz, A. 1992. *Patriarchy and professions*. London: Routledge.
- Witz, A., M. Savage 1992. „The gender of organizations“. Pp.1 – 62 in Savage, M., Witz, A. (eds.) *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell/Sociological Review.
- Wood, S. (ed.) 1989. *The Transformation of Work: Skill, Flexibility and the Labour Process*. London: Unwin Hyman.
- Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil. 2. čtvrtletí 2003. ČSÚ 2003.

Příloha:

Struktura rozhovoru – okruhy

Identifikace: věk, počet dětí – věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání; předmět podnikání

Začátek podnikání: motivace, příležitost, impuls, pomoc okolí, výběr oboru, proč, specifika, začátky, průběh, vývoj

Popis pracovního prostředí a fungování firmy: struktura firmy – počet podřízených, složení podle pohlaví, sídlo firmy, prostorové a časové rozvržení zaměstnanců, (obvyklá) délka pracovní doby – podnikatel/ka, zaměstnanci

Mezilidské vztahy: atmosféra na pracovišti, popis způsobu vedení podřízených, organizace práce, způsob řešení problémů, charakteristika vztahu k podřízeným, vztahů mezi podřízenými

Vztahy mezi muži a ženami: nadřízená žena, podřízený muž a opačně, vztah s klientem stejného nebo opačného pohlaví

Flexibilita: míra flexibility v práci podnikatele/ky, výhody, nevýhody, flexibilita pro zaměstnance, podřízení a rodičovství – zacházení, možnosti, benefity pro zaměstnance

Peníze: obrat firmy, alespoň řádově, mzda podnikatele/ky, zaměstnanců

Vztah práce a rodiny: pozitiva, negativa, vliv flexibility na tento vztah?

Rodina: počet dětí, stáří, partner – práce, rozdělení práce v domácnosti, zaměstnání partnera/ky. Starost o děti – současné rozdělení nebo plány, vyjednávání v páru – o kariéře apod.

Volný čas: jak, s kým ho tráví, jak ji/ho vidí okolí, jako podnikatelku/le

Hodnocení minulosti: života od začátku podnikání

Plány do budoucna: podnikatelské, rodinné; sny

Shrnutí

Práce „Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí“ je kvalitativní sociologickou studií motivací vstupu do podnikání a strategií kombinace práce a rodiny v životě žen a mužů, kteří začali samostatně podnikat v 90. letech dvacátého století. Publikace je výstupem projektu „Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let“, který byl v letech 2002–2004 finančně podpořen Grantovou agenturou České republiky (reg. č. B7028201). Studie teoreticky vychází ze sociologie rodiny, sociologie práce, organizace a managementu a tyto obory propojuje z hlediska sociologie genderových vztahů. Předvýzkum k projektu tvořila případová studie životních strategií žen na řídicích pozicích v jedné organizaci a výstupem byla publikace „Životní strategie manažerek: Případová studie“ (Křížková 2002). Na základě předvýzkumu byla vytvořena metodologie ke kvalitativnímu výzkumu podnikatelských strategií z hlediska genderu. Studie zohledňuje zahraniční výzkumy sociologických aspektů podnikání, protože v českém prostředí zatím kvalitativní studie podnikání jako fenoménu, který se v naší společnosti znovu, nově objevil od začátku 90. let, z hlediska genderu publikována nebyla. Materiálem pro kvalitativní analýzu bylo 31 hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, které byly provedeny s podnikatelkami a podnikateli na základě výběru nabalováním a sledovány byly základní charakteristiky jejich rodinné a podnikatelské situace (věk, stav, počet a věk dětí, obor, délka a místo podnikání, společník v podnikání, životní partner). Tyto charakteristiky pak byly využity v analýze a strukturovaly interpretaci získaných dat.

Gender se prokázal být jedním z hlavních faktorů, které diferencovaly strategie podnikatelek a podnikatelů, definované v projektu jako strategie kombinace práce a rodiny v jejich životě. V první části je publikace zaměřena na motivační faktory vstupu do podnikání podle genderu. Podnikatelky ve svých vyprávěních představují větší paletu odlišných strategií vstupu do podnikání ve srovnání s muži. Jejich strategie se vyznačují větší nejistotou a závislostí na okolnostech a vztazích s dalšími lidmi. Ženy vstupují do oborů, kde nemají žádné zkušenosti ani kvalifikaci, a v těchto oborech se stávají úspěšnými podnikatelkami. Jejich strategie vstupu do podnikání jsou posilovány těmito faktory: potřeba seberealizace a nezávislosti, náhoda a příležitost, možnost lépe kombinovat práci a rodinu. Častou strategií podnikatelek je následování manžela při jeho vstupu do podnikání. Naproti tomu mužské strategie vstupu do podnikání jsou více zaměřené na předem daný cíl a velmi často využívají zkušeností a kontaktů v oborech, kde mají podnikatelé rozsáhlé zkušenosti. Dalším typem mužské strategie je přijít s něčím zcela novým, co na trhu chybí. Mužské motivace se obecně vyznačují vyšší sebedůvěrou a důrazem na očekávaný finanční zisk.

Pro velkou část žen je podnikání strategií, jak kombinovat práci s rodinou a péčí o domácnost. Kombinaci práce a rodiny v životě podnikatelek a podnikatelů je věnována druhá část analýzy. I když podnikání dává ženám oproti zaměstnání větší svobodu v uspořádání vztahu práce a rodiny v jejich životě, tenze mezi těmito sférami se podnikatelky zbavují jen velmi těžko, což souvisí i s tím, že

v domácnostech podnikatelů a podnikatelek jsou práce a role rozděleny výrazně tradičně. Pokud jde o to, skloubit podnikání s rodinným životem, podnikatele (muže) je možno rozdělit na dva typy. Jedni se tímto problémem vůbec nezabývají a nepocítují potřebu do péče o děti a domácnost „zasahovat“ buď díky tomu, že tyto záležitosti jsou zcela v rukách jejich partnerky, nebo proto, že nepocítují potřebu péče ze strany dětí. Druhým typem jsou podnikatelé, kteří svůj vztah k rodině a dětem řeší, a jsou tak aktivními otci svým dětem a rovnocennými partnery svým partnerkám. V tomto případě šlo o muže mladší (do 40 let), kteří mají malé děti. Zaměstnání a pracovní vyčerpání partnerky ve volbě otcovské strategie nehrála roli.

Stejně tak jako pohlaví významně ovlivňuje strategie kombinace práce a rodiny v životě podnikatelek a podnikatelů, tak i struktura řízení firmy z hlediska pohlaví určuje rozdělení kompetencí, práce a moci společníků/nic v podnikání. V poslední části analýzy jsme se zaměřili na genderové vztahy v řízení podnikání a zejména na firmy smíšené z hlediska pohlaví a firmy, kde společně podnikají životní partneři. V těchto typech podnikatelských vztahů se jako významný ukázal být obor podnikání a jeho zařazení na základě segregace oborů podle pohlaví jako feminizovaný nebo „mužský“ obor. Ve společném podnikání mužů a žen jsou často práce a kompetence rozděleny na stereotypně genderovém základu, v rodinných firmách, kde společně podnikají manželé, se výrazně odráží rozdělení rolí, které funguje v jejich domácnostech. Toto rozdělení je poměrně tradičně genderově zakotveno a mužské a ženské práce a schopnosti poměrně jasně definovány a argumentovány. Pro další výzkum by proto bylo přínosné zaměřit hloubkovou analýzu na celý partnerský pár v rodinných firmách, aby bylo možné zjistit způsoby vyjednávání, argumentace a interpretace takového nastavení od obou aktérů. Na rozdíl od firem se smíšeným řízením z hlediska pohlaví, kde je práce a kompetence strukturována podle genderu, ve firmách, které řídí společníci stejného pohlaví, je kladen důraz na vzájemnou zastupitelnost a rozdělení úkolů je vedeno jiným principem, např. vzděláním.

Summary

„The Life Strategies of Businessmen and Businesswomen at the Turn of the Millennium“ is a qualitative sociological study of people’s motivations for going into business and the strategies for balancing work and family that are used by the women and men who embarked on independent businesses in the 1990s. The study is the outcome of the project „Life Strategies in the Czech Business Sphere in the 1990s“, which was conducted in 2002–2004 with the financial support of the Grant Agency of the Czech Republic (Reg. no. B7028201). The study is theoretically based on the sociology of the family, the sociology of work, and the sociology of organisation and management, combining these fields from the perspective of the sociology of gender. The project’s research background was made up of case studies on the life strategies of women in management positions in one organisation, which resulted in the publication „Life Strategies of Women Managers: Case Studies“ (Křížková 2002). Using this research the author developed a methodology for making a qualitative study of business people’s strategies from a gender perspective. The study also draws on the work of foreign studies on the sociological aspects of business, as in the Czech Republic no qualitative studies on business as a phenomenon reintroduced into Czech society at the start of the 1990s, addressed from a gender perspective, have yet been published. A qualitative analysis was made of 31 in-depth semi-structured interviews conducted on a sample of businesswomen and businessmen and an outline was made of their basic business and family characteristics (age, marital status, number and ages of children, line of business, duration and location of business, business partner, life partner). These characteristics were used in the analysis and provided a framework for the interpretation of the acquired data.

The first part of the study focuses on the motivational factors for going into business, and distinguishes these factors according to gender. Gender proved to be one of the main factors differentiating the strategies used by businessmen and businesswomen to achieve a work-family balance in their lives. Compared with men, in their narratives businesswomen present a broader palette of different motivations for entering into the business sphere. Their strategies are also characterised by greater insecurity and greater dependence on circumstances and relations with other people. Women enter into lines of business in which they have no experience or qualifications and in these areas they become successful businesswomen. Their motivations for going into business are supported by the following factors: the need for self-fulfilment and independence, chance and opportunity, the possibility to better balance work and family. Frequently businesswomen follow their husband’s steps in going into business. Conversely, men’s motivations for going into business are aimed more at a pre-set goal and very often take advantage of the experiences and contacts in fields where they already have extensive experience. Another type of male strategy is to come up with something completely new that the market does not offer. Men’s motivation is generally characterised by more self-confidence and an emphasis on the expected financial gain.

For a large number of women business represents a strategy for combining work with a family and household responsibilities. The second part of the study looks at work and family balance in the lives of businesswomen and businessmen. Although running a business as opposed to being employed gives women greater freedom in organising the work-family balance in their lives, the tension between these two spheres is difficult to overcome. This has to do with the fact that in the households of businesswomen and businessmen work and roles are still considerably divided along traditional lines. With regard to reconciling business with family life, businessmen can be divided into two types. One group does not deal with this matter at all and feels no need to „interfere“ in looking after the children and the household because these tasks are usually fully handled by their partners or because they do not feel that the children have a need for his care. The other group is made up of businessmen who are actively involved in the relationship with their family and children and are active fathers and equal partners. These are usually younger men (up to 40) who have small children. The partner's employment and workload did not play a role in the elected fatherhood strategy.

Just as gender has a significant influence on the strategy for achieving a work-family balance in the lives of businessmen and businesswomen, so too does the structure of company management from the perspective of gender determine the distribution of responsibilities, work, and the powers of business partners. The final part of this study focuses on gender relations in business management and especially looks at companies that are mixed from the perspective of gender and companies in which couples run a business together. In these types of business relations, the line of business people were in and its classification in terms of the gendered segregation of trades and fields as feminine or masculine both proved to be significant factors. In the case a business run by men and women together, work and responsibilities tend often to be divided along the lines of gender stereotypes, and in family companies where married couples run a business together the division of roles strongly reflects the roles that exist in the household. This division has relatively traditional gender roots, influenced by the relatively clearly defined notions of men's and women's work and skills. For further research it would therefore be useful to focus in-depth analyses on the couple in its entirety within the context of family companies in order to discover the means whereby this arrangement is discussed, reasoned, and understood from the perspective of both participants. Unlike companies with mixed-gender management, where work and responsibilities are structured along gender lines, in companies where partners of the same sex are in charge, greater emphasis is placed on partners being able to substitute for one another and the tasks are divided on the basis of some other principle, such as education.

Qualitative research using in-depth interviews does not provide a representative and accurate view of the population of businesswomen and businessmen that could be generalised further, but it does make it possible to uncover deeper associations between life strategies and the reasoning behind them.

Zusammenfassung

Bei der Arbeit „Lebensstrategien von Unternehmerinnen und Unternehmern an der Jahrtausendwende“ handelt es sich um eine qualitative soziologische Studie über die Motivationen, unternehmerisch tätig zu werden, und über die Strategien für die Verbindung von Arbeit und Familie im Leben von Frauen und Männern, die sich in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts selbständig gemacht haben. Die Publikation präsentiert das Ergebnis des Projekts „Lebensstrategien im tschechischen Unternehmensektor der 90er Jahre“, das in den Jahren 2002–2004 von der Förderabteilung der Tschechischen Republik, finanziell unterstützt wurde (Reg.-Nr. B7028201). Die Studie geht theoretisch von der Familien-, Arbeits-, Organisations- und Managementsoziologie aus und verbindet diese Fachbereiche aus Sicht der Gendersoziologie. Die Voruntersuchung zum Projekt bestand in einer Fallstudie über die Lebensstrategien von Frauen in leitenden Positionen einer Firma und das Ergebnis fand in der Publikation „Die Lebensstrategien von Managerinnen: Eine Fallstudie“ seinen Niederschlag (Křížková 2002). Auf der Grundlage der Voruntersuchung wurde eine Methode zur qualitativen Untersuchung der Unternehmerstrategien aus Genderperspektive erstellt. Die Studie berücksichtigt ausländische Untersuchungen über die soziologischen Aspekte der Unternehmertätigkeit, denn in Tschechien wurden bislang keine qualitativen Studien aus Sicht der Genderproblematik zu diesem Phänomen veröffentlicht, das es in unserer Gesellschaft erst wieder seit Anfang der 90er Jahre gibt. Das Material für die qualitative Analyse lieferten 31 halbstrukturierte Tiefengespräche mit Unternehmerinnen und Unternehmern, die über das Schneeballsystem ausgewählt wurden. Dabei wurden die grundlegenden Charakteristiken ihrer Familien- und Unternehmenssituation untersucht (Alter, Familienstand, Anzahl und Alter der Kinder, Bereich, Länge und Ort der Unternehmertätigkeit, Teilhaber, Lebenspartner). Diese Charakteristiken wurden dann bei der Analyse genutzt und strukturierten die Interpretation der gewonnenen Daten.

Das Gender erwies sich als einer der Hauptfaktoren für die Differenzierung der Strategien von Unternehmerinnen und Unternehmern. Sie wurden im Projekt als Strategien definiert, Arbeit und Familie in ihrem Leben miteinander zu vereinbaren. Im ersten Teil befasst sich die Publikation mit den geschlechtsspezifischen Motivationsfaktoren für den Einstieg in die Selbständigkeit. Die Unternehmerinnen stellen in ihren Aussagen eine größere Palette unterschiedlicher Strategien für den Einstieg in die Selbständigkeit dar als Männer. Ihre Strategien zeichnen sich durch eine größere Unsicherheit und Abhängigkeit von den äußeren Umständen und den Beziehungen zu anderen Menschen aus. Frauen steigen in Fachbereiche ein, in denen sie weder Erfahrungen noch eine Qualifikation haben und werden in diesen Bereichen erfolgreiche Unternehmerinnen. Ihre Strategien beim Einstieg in die Selbständigkeit werden durch folgende Faktoren verstärkt: das Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen und unabhängig zu sein, Zufall und Gelegenheit, die Möglichkeit, Arbeit und Familie besser miteinander verbinden zu können. Eine häufige Strategie von Unternehmerinnen

ist es, dem Ehemann beim Einstieg in die Selbständigkeit zu folgen. Die männlichen Strategien beim Einstieg in die Selbständigkeit sind dagegen mehr auf das vorher gesteckte Ziel ausgerichtet und nutzen sehr häufig Erfahrungen und Kontakte auf den Gebieten, auf denen der Unternehmer bereits weitreichende Erfahrungen hat. Ein weiterer Typ männlicher Strategie ist es, unter Nutzung einer Marktlücke etwas völlig Neues auf den Markt zu bringen. Die männliche Motivation zeichnet sich allgemein durch ein größeres Selbstvertrauen und durch die Betonung des erwarteten finanziellen Gewinns aus.

Für einen großen Teil der Frauen ist die Selbständigkeit eine Strategie, wie sie ihre Arbeit mit Familie und Haushalt verbinden können. Der Kombination von Arbeit und Familie im Leben der Unternehmerinnen und Unternehmer ist der zweite Teil der Analyse gewidmet. Wenn auch die Selbständigkeit den Frauen gegenüber einem Angestelltenverhältnis eine größere Freiheit bei der Gestaltung der Beziehung zwischen Arbeit und Familie in ihrem Leben bietet, entledigen sich die Unternehmerinnen nur sehr schwer der Spannung zwischen diesen beiden Sphären, was auch damit zusammenhängt, dass die Arbeiten und Rollen in den Haushalten der Unternehmer und Unternehmerinnen sehr traditionell verteilt sind. Wenn es darum geht, die Unternehmertätigkeit mit dem Familienleben zu verbinden, kann man die (männlichen) Unternehmer in zwei Typen unterteilen. Die einen befassen sich mit diesem Problem überhaupt nicht und haben kein Bedürfnis, in die Erziehungs- und Hausarbeit „einzugreifen“, entweder weil diese Angelegenheiten völlig in den Händen ihrer Partnerinnen liegen oder weil sie vonseiten der Kinder kein Zuwendungsbedürfnis spüren. Dem zweiten Typ gehören diejenigen Unternehmer an, die sich mit ihrer Beziehung zu Familie und Kindern auseinandersetzen und so aktive Väter und gleichwertige Partner sind. In diesem Fall handelte es sich um jüngere Männer (bis 40 Jahre), die kleine Kinder haben. Der Beruf und die berufliche Auslastung der Partnerin spielte bei der Wahl der Strategie der Väter keine Rolle.

Ebenso wie das Geschlecht die Strategie der Kombination von Arbeit und Familie im Leben von Unternehmerinnen und Unternehmern erheblich beeinflusst, so bestimmt auch die Struktur der Firmenleitung aus Genderperspektive die Verteilung der Kompetenzen, der Arbeit und der Macht unter den Teilhabern/innen bei der Unternehmertätigkeit. Im letzten Teil der Analyse befassten wir uns deshalb mit den Genderbeziehungen bei der Unternehmensleitung und insbesondere mit den Firmen, in denen die Lebenspartner gemeinsam unternehmerisch tätig sind. Bei diesen Typen der Unternehmerbeziehungen erwies sich die Unternehmenssparte und ihre Einordnung aufgrund der Segregation der Unternehmensbereiche entsprechend den Geschlechtern als feminisierte oder „männliche“ Bereiche als bedeutsam. Sind Frauen und Männer gemeinsam unternehmerisch tätig, folgt die Aufteilung von Arbeiten und Kompetenzen häufig den Genderstereotypen, in Familienunternehmen, wo die Ehepartner zusammenarbeiten, spiegelt sich deutlich die Rollenverteilung im jeweiligen Haushalt wider. Die Aufteilung ist relativ traditionell verankert und die weiblichen und männlichen Arbeiten und Fähigkeiten werden dem Gender entsprechend verhältnismäßig klar definiert und argumentativ untermauert. Für eine weitere Untersuchung wäre es daher lohnenswert, den Lebenspartnern in Familienunternehmen eine Tiefenanalyse zu widmen, um die Art und Weise des Aushandelns, Argumentierens und der Interpretation einer solchen Abstimmung durch die beiden Akteure zu ermitteln. Im Unterschied zu Firmen, deren Leitung im Blick auf die Geschlechter gemischt ist und in denen die Arbeiten und Kompetenzen dem Gender entsprechend strukturiert sind, wird in Firmen, die von Teilhabern gleichen Geschlechts geleitet werden, Wert darauf gelegt, dass sich die Partner gegenseitig vertreten können, und die Aufgabenverteilung ist von anderen Prinzipien, z.B. von der Bildung, geleitet.

Eine qualitative Untersuchung anhand von Tiefengesprächen liefert zwar kein repräsentatives und exakt zu verallgemeinerndes Bild von der Population der Unternehmerinnen und Unternehmer, sie ermöglicht jedoch, tiefere Zusammenhänge in ihren Lebensstrategien und ihrer eigenen Argumentation aufzudecken.

Sociologické studie/Sociological Studies

- SS 04:11 J. Černý, M. Sedláčková, M. Tuček: Zdroje utváření skupinových mentalit v České republice po roce 1989; 101 s.
- SS 04:10 M. Hájek (ed.): Hierarchy as the Strength and Weakness of Communist Rule. The Legacy of Communist Rule IV: A Volume of Papers from the Seminar Held in Prague on September 11-12, 2003; 167 s.
- SS 04:09 K. Vlachová, B. Řeháková: Česká národní identita po zániku Československa a před vstupem do Evropské unie; 39 s.
- SS 04:08 A. Křížková: Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí; 63 s.
- SS 04:07 J. Chaloupková, P. Šalamounová: Postoje k manželství, rodičovství a k rolím v rodině v České republice a v Evropě; 60 s.
- SS 04:06 D. Hamplová: Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory; 43 s.
- SS 04:05 Z. R. Nešpor (ed.): Jaká víra? Současná česká religiozita/spiritualita v pohledu kvalitativní sociologie náboženství; 115 s.
- SS 04:04 J. Večerník: Structural Tensions in the Interface between the Labour Market and Social Policy in the Czech Republic; 87 s.
- SS 04:03 T. Kostecký, D. Čermák: Metropolitan Areas in the Czech Republic – Definitions, Basic Characteristics, Patterns of Suburbanisation and Their Impact on Political Behaviour; 57 s.
- SS 04:02 S. Pikálková (ed.): Mezinárodní výzkum násilí na ženách - Česká republika / 2003: příspěvek k sociologickému zkoumání násilí v rodině; 152 s.
- SS 04:01 L. Linek: Volby do Evropského parlamentu 2004 – analýza volební účasti a stranické podpory v České republice; 73 s.

Sociologické texty/Sociological Papers

(vycházely do roku 2003, jedná se o edici pracovních textů od autorů ze Sociologického ústavu AV ČR a jejich spolupracovníků, na kterou Sociologické studie/Sociological Studies navazují)

- SP 03:12 M Hájek (ed.): Hierarchie jako přednost i slabina komunistického vládnutí; 112 s., 161 Kč
- SP 03:11 M. Tuček, J. Mišovič: Pohled české veřejnosti na elity působící v politice a ekonomice; 57 s., 86 Kč
- SP 03:10 M Hájek, T. Holeček, J. Kabele, P. Kohútek, J. Maršálek, Z. Vajdová: Rekonstrukce komunistického vládnutí na konci 80. let; 202 s., 234 Kč
- SP 03:9 A. Křížková, H. Hašková: Women's Civic and Political Participation in the CR and the Role of the Gender Equality and Accession Policies; 102 s., 146 Kč
- SP 03:8 M. Kreidl, T. Lebeda: Pre-election polls, election results and validity of measurement before the 2002 elections; 43 s., 57 Kč
- SP 03:7 J. Krejčí: Výzkumy stranických preferencí, jejich uplatnění ve společnosti a jejich kvalita; 68 s., 103 Kč
- SP 03:6 Z. R. Nešpor, P. Holub, M. Skovajsa: Proměny českých socioekonomických hodnot na přelomu 20. a 21. století; 69 s., 123 Kč
- SP 03:5 P. Sunega: Objektivní a subjektivní hodnocení finanční dostupnosti bydlení v ČR v průběhu 90. let; 100 s., 148 Kč
- SP 03:4 D. Hamplová: Vstup do manželství a nesezdaného soužití v České republice po roce 1989 v souvislosti se vzděláním; 50 s., 67 Kč
- SP 03:3 J. Večerník: Work and Job Values in CEE and EU Countries; 50 s., 134 Kč
- SP 03:2 F. Zich, O. Roubal, B. Spalová: Mezigenerační biografická konfigurace obyvatel české části Euroregionu Nisa; 120 s., 134 Kč
- SP 03:1 P. Matějů, B. Řeháková, N. Simonová: Strukturální determinace růstu nerovností; 49 s., 80 Kč

- SP 02:13 E. Rendlová, T. Lebeda: Výzkumy veřejného mínění – teoretické souvislosti a praktická aplikace; 52 s., 100 Kč
- SP 02:12 M. Havelka, M. Tuček, J. Černý, J. Česal, M. Hudema: Skupinové mentality; 85 s., 154 Kč
- SP 02:11 M. Hájek, T. Holeček, J. Kabele, J. Kandert, P. Kohútek, Z. Vajdová: The World of Hierarchies and Real Socialism; 108 s., 190 Kč
- SP 02:10 A. Křížková, L. Václavíková-Helšusová: Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích; 48 s., 107 Kč
- SP 02:9 L. Linek, P. Rakušanová: Parties in the Parliament. Why, When and How do Parties Act in Unity?; 73 s., 81 Kč
- SP 02:8 A. Křížková: Životní strategie manažerek: případová studie; 67 s., 129 Kč
- SP 02:7 T. Kostecký, J. Stachová, D. Čermák: Region a politika; 76 s., 116 Kč
- SP 02:6 M. Hájek, T. Holeček, J. Kabele, J. Kandert, P. Kohútek, Z. Vajdová: Svět hierarchií a reálný socialismus; 97 s., 169 Kč
- SP 02:5 P. Sunega, D. Čermák, Z. Vajdová: Dráhy bydlení v ČR 1960–2001; 97 s., 177 Kč
- SP 02:4 Z. R. Nešpor: Reemigranti a sociálně sdílené hodnoty. Prolegomena k sociologickému studiu českých emigračních procesů 20. století se zvláštním zřetelem k západní reemigraci 90. let; 85 s., 148 Kč
- SP 02:3 M. Lux: Spokojenost českých občanů s bydlením; 56 s., 93 Kč
- SP 02:2 N. Simonová: The Influence of Family Origin on the Evolution of Educational Inequalities in the Czech Republic after 1989; 36 s., 73 Kč
- SP 02:1 P. Machonin, M. Tuček: Zrod a další vývoj nových elit v České republice (od konce osmdesátých let 20. století do jara 2002); 64 s., 97 Kč
- SP 01:12 M. Hájek, T. Holeček, J. Kabele, P. Kohútek, Z. Vajdová: Kdo se bojí hierarchií? Dědictví komunistické vlády; 99 s., 133 Kč
- SP 01:11 H. Jeřábek a E. Veisová: 11 September. Mezinárodní internetový komunikační výzkum International On-line Communication Research; 60 s., 95 Kč
- SP 01:10 J. Rychtaříková, S. Pikálková, D. Hamplová: Diferenciace reprodukčního a rodinného chování v evropských populacích; 83 s., 117 Kč
- SP 01:9 T. Kostecký: Vzestup nebo pád politického regionalismu? Změny na politické mapě v letech 1992 až 1998 – srovnání České a Slovenské republiky; 96 s., 133 Kč

- SP 01:8 M. Novák a K. Vlachová: Linie štěpení v České republice. Komparace národní úrovně s příkladem konkrétní lokality; 32 s., 68 Kč
- SP 01:7 D. Kozlíková: Romská otázka – překážka vstupu České republiky do Evropské unie?; 64 s., 100 Kč
- SP 01:6 P. Soukup: ISSP – Životní prostředí; 74 s., 105 Kč
- SP 01:5 J. Večerník: Mzdová a příjmová diferenciacie v České republice v transformačním období; 66 s., 111 Kč
- SP 01:4 F. Zich: The Bearers of Development of the Cross-Border Community on Czech-German Border; 54 s., 88 Kč
- SP 01:3 P. Sunega: Adresný příspěvek na nájemné v prostředí České republiky: komparace vybraných modelů; 96 s., 138 Kč
- SP 01:2 M. Kreidl: The Role of Political, Social and Cultural Capital in Secondary School Selection in Socialist Czechoslovakia, 1948–1989; 48 pp., 89 Kč
- SP 01:1 P. Štěpánková: Income Maintenance Policies, Household Characteristics and Work Incentives in the Czech Republic; 40 pp., 77 Kč
- SP 00:7 L. Simerská, I. Smetáčková: Pracovní a rodinná praxe mladých lékařek; 70 s., 95 Kč
- SP 00:6 P. Machonin, L. Gatnar, M. Tuček: Vývoj sociální struktury v české společnosti 1988–1999; 70 s., 101 Kč
- SP 00:5 K. Vlachová: Stranická identifikace v České republice; 38 s., 62 Kč
- SP 00:4 M. Kreidl: What makes inequalities legitimate? An international comparison; 54 pp., 80 Kč
- SP 00:3 D. Hamplová: Náboženství a nadpřirozeno ve společnosti (mezinárodní srovnání na základě jednoho empirického výzkumu); 64 s., 90 Kč
- SP 00:2 K. Müller, V. Štědronský: Transformace a modernizace společnosti na příkladech vybraných institucí. První část případových studií: střední průmyslový podnik, softwarová firma, banka, různá zdravotnická zařízení, vysokoškolský institut; 116 s., 109 Kč
- SP 00:1 M. Lux: The housing policy changes and housing expenditures in the Czech Republic; 64 pp., 82 Kč

Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí

Alena Křížková

Edice Sociologické studie/Sociological Studies 04:08

Řídí: Marie Čermáková

Překlady: Robin Cassling, Daniel Meier

Redakce: Anna Gabrielová

Návrh edice a obálka: Zdeněk Trinkewitz

Sazba: Martin Pokorný, REKOSA

Tisk a vazba: Knihovna Akademie věd ČR, Praha

Vydal: Sociologický ústav AV ČR

Jilská 1, 110 00 Praha 1

Náklad 170 výtisků

1. vydání

Prodej zajišťuje Tiskové a ediční oddělení

Sociologického ústavu AV ČR

tel.: 222 221 761, fax: 222 220 143

e-mail: Eva.Strnadova@soc.cas.cz