

# Podnikání jako mužský svět?

Využívání kompetencí v podnikání  
sebezaměstnaných žen  
a mikropodnikatelek v ČR

**Autorský tým Sociologického ústavu Akademie věd ČR:**

PhDr. Hana Maříková, Ph.D.

Mgr. Markéta Švarcová

PhDr. Alena Křížková, Ph.D.

# O programu **Mastercard Strive™** Česko

Mastercard Strive™ Česko je společná iniciativa Centra pro inkluzivní růst společnosti Mastercard a neziskové organizace CARE Česká republika. Jedná se o tříletý program, jehož hlavní ambicí je pomoci českým mikro a malým podnikům celkovou částkou 5,5 miliónu dolarů. Vychází se v něm z poznání, že inkluzivní růst není možný bez podpory místních podnikatelů v oblasti digitálních kompetencí a investic, přístupu k financím, klíčových dovedností, koučování a vytváření sítí, které jim pomohou začlenit se do digitální ekonomiky České republiky a uspět v ní. Cílem programu Strive

Česko je posílit finanční odolnost a podpořit růst českých mikro a malých podniků, usnadnit přístup k financování a řadě klíčových podpůrných služeb včetně poradenství a koučování zaměřeného na podniky vedené ženami a vysídlené podnikatelky a podnikatele z Ukrajiny. Platforma Pro podnikavé je řešení pro všechny podnikatele, které vzniklo v rámci programu Strive Česko, obsahující veškeré relevantní zdroje, s cílem usnadňovat mikro a malým podnikům přístup k digitalizaci.

Děkujeme neziskové organizaci Czechitas za jejich pomoc při zprostředkování kontaktů na ženy podnikatelky, které se tohoto výzkumu účastnily.

# Obsah:

<b>Předmluva</b> .....	4
<b>Úvodní slovo</b> .....	5
<b>Několik poznámek k podnikajícím</b> .....	6
<b>Co jsme se dozvěděli z výzkumu o podnikajících ženách</b> .....	7
<b>Úvod</b> .....	10
<b>O situaci českých podnikatelek z pohledu dat</b> .....	11
<b>Co víme o podnikání žen v České Republice?</b> .....	13
<b>O datech a metodě jejich zpracování v této výzkumné zprávě</b> .....	18
<b>Digitalizace v podnikání žen</b> .....	20
<b>K čemu jsou podnikatelkám měkké dovednosti?</b> .....	28
<b>Podnikání jako mužský svět?</b> .....	38
<b>Podpora v podnikání žen: realita a očekávání</b> .....	50

# Předmluva

## Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

dovolte mi, abych Vám představila studii, kterou považuji za významný příspěvek do diskuze o situaci podnikatelek v České republice. Tato studie umožňuje porozumět specifickým výzvám, kterým čelí ženy, jež se rozhodly vydat cestou podnikání.

Jedním z hlavních zjištění této studie je, že podnikatelky čelí předsudkům a nedostatku uznání ve srovnání s muži. I přesto, že jsou ve svém okolí vnímány pozitivně, často se stává, že jsou podceňovány a bagatelizovány jejich schopnosti.

Dalším důležitým faktorem je mateřství, které je pro české ženy mnohdy motivací pro zahájení vlastního podnikání. Velký nedostatek zkrácených úvazků a potřeba skloubit práci s péčí o děti a domácnost vede ženy k rozhodnutí podnikat. Tomuto fenoménu odpovídá i průměrný věk, kdy ženy s podnikáním začínají, a který je výrazně vyšší než u mužů.

Pro podnikatelky je úspěch definován jako finančně udržitelné podnikání, které jim zároveň umožňuje flexibilitu potřebnou k péči o rodinu a domácnost. Digitální technologie hrají klíčovou roli v tomto procesu a jsou vnímány jako nezbytné pro efektivní fungování podnikání.

Je zřejmé, že podnikatelky se pohybují v primárně maskulinním prostředí, ve kterém jejich specifické potřeby a překážky nejsou vždy dostatečně reflektovány. Nevidím důvod, proč bychom měli ztrácet ekonomický potenciál žen. A nevidím rovněž důvod, proč nepřispět k eliminaci překážek, které vytváří nerovné podmínky pro podnikání, zejména v souvislosti s péčí o rodinu.

Studie tak představuje významný zdroj pro implementaci a další aktualizaci Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030. Strategie a v ní obsažená opatření apelují právě na zajištění dat o podnikajících osobách, nebo na reflexi digitalizace a jejích možných negativních dopadů. Věřím, že tato studie přináší důležité poznatky, které mohou sloužit jako základ pro budoucí politiky zaměřené na podporu podnikání žen.

Věřím, že tato studie přispěje k lepšímu porozumění situace podnikatelek v České republice a bude inspirací pro další kroky směřující k vytvoření podpůrného prostředí.



S úctou

**Mgr. Klára Šimáčková Laurenčíková**



# Úvodní slovo

## Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

žádná země nemůže nikdy skutečně vzkvétat, pokud potlačí potenciál svých žen a připraví se tak o příspěvky poloviny svých občanů, řekla kdysi Michelle Obamová a její slova platí kdekoli na světě. Podnikání žen představuje důležitou součást ekonomiky a hraje neméně důležitou roli pro celou společnost, ať se díváme za Atlantik, do Evropy nebo zaměříme svůj pohled do České republiky.

Jak v celé Evropě, tak v samotném Česku představuje podíl žen v byznysu zhruba jednu třetinu. Překonávají výzvy a překážky, které muži – podnikatelé na svojí cestě nepotkávají. V České republice genderové stereotypy stále ještě ukládají ženám v první řadě postarat se o děti a domácnost, teprve po zvládnutí těchto povinností si mohou „odskočit“ k podnikání, které je ale bráno jako druhořadé.

Právě vysoká zátěž spojená s péčí o domácnost a udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jsou pro ženy největší překážkou. Podnikání, často rozjížděné na mateřské nebo těsně po ní mnohdy komplikuje půjčky v začátcích a nedostatek vzorů ve společnosti ženy připravuje o motivaci a inspiraci. Podnikatelky pak v mužském prostředí často trpí nižším sebevědomím a nedostatkem asertivity, a za svoje zboží či služby pak žádají nižší, podhodnocené ceny.

Přitom zvládání domácnosti a péče o děti souběžně s podnikáním samo o sobě potvrzuje manažerský talent každé ženy. Evropská komise připravila řadu programů na podporu žen - podnikatelek, od financování, přes mentoring a networking až po získávání měkkých dovedností. Ženy by měly stavět na schopnostech, ke kterým jsou jim vlastní, na empatii, rozhodnosti i na vytrvalosti, díky které často dovedou své projekty do konce. Ženy-podnikatelky taky často mají talent vytvářet udržitelné služby a produkty, bezpečné a užitečné pro místní komunity.

S chutí jsem si přečetla tento výzkum a data z něj, protože jsou nezbytná pro budoucí vytváření politik a strategií na podporu žen. Stejně jako v jiných oblastech i v podnikání platí, že pokud do něj bude zapojeno více žen, povede to k lepším výsledkům pro všechny, k větší ekonomické prosperitě i zlepšení životní úrovně.

V byznysu jde navíc o peníze vždy až na prvním místě. V tomto případě je větší zapojení žen jasnou win - win cestou pro český stát. Odhaduje se, že narovnání ekonomických příležitostí pro ženy by mohlo zvýšit hrubý domácí produkt do roku 2030 až o 500 miliard českých korun.



### Věra Jourová

Místopředsedkyně Evropské komise  
pro hodnoty a transparentnost

# Několik poznámek k podnikajícím

Tato studie se zaměřuje na podnikající ženy, a sice ty, které jsou sebezaměstnané anebo jsou mikropodnikatelkami. Sebezaměstnané osoby jsou označovány také za osoby samostatně výdělečně činné (zkráceně OSVČ). V této studii sebezaměstnané ženy nezaměstnávají žádnou osobu, podnikají jen samy za sebe a na sebe. Naopak mikropodnikatelky v rámci svého mikropodniku zaměstnávají další osoby, maximálně však 9. Mikropodniky se liší od malých, středních a velkých podniků nejen počtem zaměstnaných osob a svým obratem, ale i charakterem řízení a atmosférou, která v nich panuje. Mikropodniky se nezřídka podobají firmám rodinného typu, kde bývá familiárnější atmosféra vstřícnější k potřebám zaměstnaných osob.

Jak mikropodniky, tak firmy osob samostatně výdělečně činných jsou důležitou součástí každé ekonomiky. Podílejí se na prosperitě dané společnosti, i když spíše než k růstu směřují

k udržitelnosti (podnikání a pracovních míst v nich). Tyto podniky často působí v oborech, které jsou nedostatečně obsluhovány jinými, většími firmami, nebo které vyžadují specializované znalosti či dovednosti. Podnikání sebezaměstnaných žen a mikropodnikatelek má důležitý pozitivní sociální dopad na jejich okolí, ať tím, že tyto podnikatelky poskytují zboží nebo služby, které uspokojují potřeby jejich komunit, nebo tím, že podporují udržitelnost a etické obchodní postupy. Jejich krédem nezřídka bývá slogan “kvalita místo kvantity”.

Sebezaměstnané ženy a mikropodnikatelky přitom málokdy žádají o pomoc a podporu ze strany různých institucí (bank, specializovaných vládních agentur apod.). Je jim také zpravidla věnována menší pozornost v tomto směru, třebaže by si ji zasloužily a měly by ji dostat za to, co dělají pro své okolí, pro nás ostatní.

# Co jsme se dozvěděli z výzkumu o podnikajících ženách?

**Tento výzkum přinesl některé nové a důležité poznatky o podnikání sebezaměstnaných žen (OSVČ) a mikropodnikatelek. Zaměřil se nově na zkušenost podnikatelek s digitálními technologiemi, na jejich kompetence v této oblasti i na využívání měkkých dovedností v podnikatelské činnosti. Pozornost věnoval rovněž jejich vnímání podnikání včetně toho, jak jsou viděny coby podnikatelky svým okolím.**

## **Digitalizace podnikajícím ženám jejich podnikání ulehčuje, ale i v něčem znesnadňuje:**

Zkušenosti podnikatelek ukazují, že bez digitálních technologií se zpravidla ve svém podnikání nemohou obejít.

Mladší podnikatelky obvykle deklarují, že využívání moderních technologií je pro ně snazší (učí se rychleji, nemají takové obavy) ve srovnání s jejich staršími koležkami.

Podnikatelky vnímají řadu předností digitálních technologií ve svém podnikání, zejména pak usnadnění práce, možnost oslovit širokou klientelu, absenci regionálního omezení anebo možnost pracovat z domova.

Za určitou nevýhodu digitalizace považují podnikatelky, kde digitalizace tvoří (byť nutný) doplněk jejich hlavní činnosti, časovou náročnost zavádění digitálních technologií (učení se) a v případě outsourcingu<sup>1</sup> i jejich finanční náročnost.

Některé podnikatelky by v řadě případů uvítaly individuální poradenství – koučink a mentoring v této oblasti a jeho vyšší finanční dostupnost.

## **Měkké dovednosti představují důležitou součást podnikání žen, kdy:**

Ženy zpravidla hodnotí nejkladněji své komunikační schopnosti, méně kladně pak schopnost být dostatečně asertivní, sebe/prezentovat se anebo plánovat svůj čas (zejména v souvislosti s rodinnými povinnostmi), vyjednávat o ceně, případně řídit zaměstnané osoby, jsou-li mikropodnikatelky.

Třebaže se sebevědomí a sebedůvěra podnikatelky promítá do vyjednávání o ceně a do jejího nastavení, není to faktor jediný, ani nejdůležitější. Vliv na cenotvorbu má „zvyklost“ a „tradice“ ceny v oboru, ne/schopnost kolektivního vyjednávání, odhad časové náročnosti práce u nestandardních zakázek apod.

Podnikající ženy pociťují nejnaléhavěji problémy s plánováním času (time managementem), a to zejména ty s malými dětmi. I tento výzkum potvrzuje, že skloubení pracovních (podnikatelských) a pečovatelských povinností není pro ženy zejména v určitém období jejich života snadné. Tuto situaci jim navíc ztěžuje nedostatek zařízení péče o děti hlavně do 3 let jejich věku, stejně jako přetrvávající nerovná dělba péče a domácích prací v rodině.

<sup>1</sup> Výkon určitých činností není ve firmě zajišťován vlastními zaměstnanci, nýbrž je svěřen na základě smlouvy jiné firmě čili subdodavateli specializovanému na příslušnou činnost.

## **Svět podnikání je i není světem maskulinním:**

Svět podnikání zůstává světem maskulinním, protože přehlíží potřeby podnikajících žen (sebezaměstnaných i mikropodnikatelek), jejich životní zkušenost, stejně jako význam a důležitost jejich podnikání pro druhé – pro společnost.

Svět podnikání není světem maskulinním, v tom smyslu, že ženy jsou jeho integrální součástí, dokáží se v něm pohybovat a vnášet do něj určité hodnoty a významy na pozadí své (stále ještě spíše specifické) životní zkušenosti (s péčí o druhé a pomocí jim).

Ve svém pojetí podnikání podnikající ženy (OSVČ a mikropodnikatelky) nabourávají normu mužského podnikání, představu muže podnikatele nezátíženého běžnými domácími starostmi. Jejich přístup bere v úvahu to, že podnikání je „zakořeněné“ v rodině, je s ní propojené – péče o rodinné příslušníky a zodpovědnost vůči rodině bývá častým důvodem jejich podnikání.

## **Úspěch není podnikatelkami rámován především ziskem a růstem:**

Úspěch pro podnikatelky nepředstavují jen anebo především peníze, resp. finanční profit. Peníze/zisk pro ně neznamená statusovou záležitost, ale prostředek pro uživení se, a/nebo nástroj, který jim umožňuje zvyšovat kvalitu života nejen jich samých a/nebo jejich rodiny, ale i jejich okolí – komunity, jíž jsou součástí.

Za úspěch považují spokojenost těch, pro které jsou určeny jejich služby či výrobky, prospěšnost a přínos pro druhé, pro komunitu, kde žijí.

Úspěchem je pro ně udržení kvality nabízených služeb či zboží. Kvalita má u nich přednost před kvantitou a udržení podnikání před růstem firmy.

Úspěchem pro ně je i to, když dokáží kombinovat svou práci, resp. podnikání s péčí o děti a domácnost, propojovat obě oblasti svých životů.

## **Vnímání podnikatelky ve společnosti z jejich vlastní perspektivy:**

Podnikatelky uváděly různé reakce svého okolí na skutečnost, že podnikají – jsou podnikatelkami. Tyto reakce se pohybovaly na škále od pozitivních až po negativní.

Podnikatelky se leckdy domnívají, že nemají takovou prestiž a pozitivní ohodnocení ze strany druhých v porovnání s muži. V tzv. mužských (maskulinizovaných) povoláních se nezdá setkávají s nedůvěrou až bagatelizací svých kompetencí.

Nižší prestiž podnikatelky než podnikatele souvisí podle podnikatelek s oborem, ve kterém podnikají. Obecně platí, že „ženské práce“ a tzv. feminizovaná povolání mívají ve společnosti obvykle nižší prestiž i finanční ohodnocení než ty „mužské“.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Podle dat Eurostatu v roce 2021 činil rozdíl v hodinových mzdách hrubého příjmu mezi muži a ženami v ČR 15 %. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics)



## **Jakou pomoc podnikatelky očekávají:**

Podpora podnikatelek v jejich práci souvisí s tím, proč se rozhodly začít podnikat.

Do oblasti podpory podnikání ze strany nejbližšího okolí intervnuje faktor nastavení genderového řádu v domácnostech podnikatelek. Na bedrech většiny podnikatelek leží větší část péče o domácnost a děti, což zasahuje do možností realizace a rozvoje jejich podnikání.

Pokud příjem podnikajících žen nedosahuje výše příjmu jejich partnera, leží větší objem zodpovědnosti za péči na domácnost na nich.

Podnikatelky by uvítaly větší podporu v podnikání ze strany státních institucí, především v oblasti finanční podpory v začátcích podnikání.

Podnikatelky kriticky hodnotí informovanost ze strany státu v oblasti podnikání obecně, především pak v souvislosti s možnostmi jejich podpory.

Životní pohoda (well-being) podnikatelek souvisí s jejich spokojeností ve volbě podnikatelské strategie nesené možností sladování s péčí a dalšími povinnostmi, s možností realizovat se v tom, v čem chtějí a dává jim to smysl.

## **Jak rozvíjet kompetence k podnikání a v podnikání:**

Pro zlepšení svých kompetencí v oblasti digitalizace a/nebo měkkých dovedností by leckteré podnikatelky rády využily různé kurzy, pokud by jim vyhovovaly časově, finančně a považovaly by je za přínosné pro své podnikání. Jejich preference se přitom různí zejména podle časových možností, typu osobnosti, vztahu k online prostředí a digitálním technologiím vůbec, podle jejich finančních možností a preferencí v této oblasti. Zájem přitom mají jak o online, tak offline kurzy, koučink i mentoring, kurzy individualizované – „ušité na míru“ dané podnikatelce i kurzy „hromadné/kolektivní“, např. workshopy apod.

# Úvod

Jak sebezaměstnané ženy, tak ty mikropodnikající jsou důležitou součástí naší společnosti – ekonomiky. Bývají však zároveň nejvíce ohroženy ve svém bezpečném fungování, ale i samotnou existencí podniku vzhledem k ekonomickým krizím, ale i krizím typu pandemie covid-19. Ženy obecně zakládají spíše menší podniky ve srovnání s muži, a ty tak mohou být méně odolné. Výzkum **Podnikání jako mužský svět? Využívání kompetencí v podnikání sebezaměstnaných žen a mikropodnikatelek v ČR** navázal na dosavadní výzkumy, které se věnovaly možnostem, ale i bariérám v podnikání daných skupin žen v prostředí české společnosti, a v některých ohledech rozšířil naše poznání. Jako první kvalitativní sonda věnovala totiž pozornost oblasti digitalizace a digitálních kompetencí v podnikání žen i využívání měkkých dovedností v jeho rámci. Cílem výzkumu bylo odhalit nejen „rezervy“ v jejich využívání a bariéry v podnikatelském prostředí pro ženy, ale navrhnout i adekvátní doporučení k jejich eliminaci.

V oblasti digitalizace nás zajímala zkušenost podnikajících žen s využíváním digitalizace v rámci jejich podnikání neboli to, co jim digitální nástroje v jejich podnikání usnadňují nebo naopak ztěžují, i co považují za hlavní překážky v jejím využívání.

## Proč kvalitativní výzkum?

Pro zodpovězení uvedených problémů a otázek byl zvolen kvalitativní výzkum, který má své opodstatnění v rámci výzkumných aktivit. Prostřednictvím něj totiž získáváme podrobné informace a hloubkový popis zkoumaných sociálních jevů, problémů a procesů. Umožňuje získat pohled aktérů, resp. akterek na vybrané sociální události, zjistit jejich zkušenosti a názory, a pochopit tak, jak osoby účastníci se výzkumu rozumí okolnímu světu, jak jej chápou. To nám umožňuje zasadit sociální jevy do širšího kontextu a ukázat nejen to, co utváří názory daných osob, co ovlivňuje jejich volby a jakým způsobem, ale i to, jaké momenty konstruují jejich životní zkušenost a ovlivňují jejich jednání. Věříme, že životní zkušenosti a příběhy účastnic výzkumu, pomohou ovlivnit tvorbu agendy zaměřené na pomoc a podporu sebezaměstnaných žen a mikropodnikatelek v prostředí české společnosti.

U problematiky měkkých dovedností jsme se zaměřily kromě znalosti tématu, hlavně na to, v jakých měkkých dovednostech by se chtěly podnikající ženy zlepšit při provozování a rozvoji svého podnikání. Zajímalo nás rovněž, jaké cesty k jejich získání či zlepšení by uvítaly a/nebo preferovaly.

Protože podnikání žen se neodehrává ve „vzduchoprázdnu“, výzkum byl koncipovaný širěji, a kromě zmíněných témat zaměřil svou pozornost rovněž na detailnější mapování genderových nerovností v podnikání, resp. na to, zda či jak životní zkušenosti žen odpovídají jeho maskulinnímu charakteru. V souvislosti s tím, jsme mapovaly rovněž i podporu a potřebu podpory od různých subjektů, a vliv podnikání na well-being účastnic výzkumu. Skrze individuální příběhy žen jsme sledovaly provázanost jejich životní zkušenosti v oblasti podnikání s dalšími sférami jejich životů.

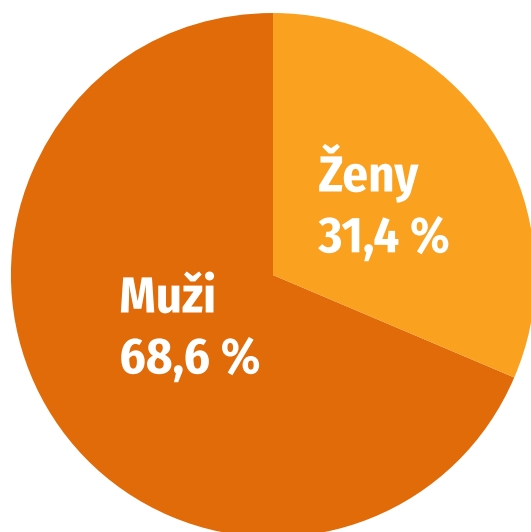
Smyslem celého výzkumu bylo dovědět se, co a do jaké míry znesnadňuje, ale také ulehčuje podnikání sebezaměstnaných žen bez zaměstnaných osob a mikropodnikatelek. Jaké jsou jejich zkušenosti s podnikáním, čemu čelí, co musejí překonávat, co potřebují a očekávají na cestě svého podnikání.

# O situaci českých podnikatelek z pohledu dat

**Kontext strukturálních podmínek determinuje podnikání žen v každé fázi jejich podnikání, od jeho založení, realizace, po důvody jeho případného ukončení. Nejen legislativa upravující podnikatelské prostředí v České republice formuje podnikatelské strategie žen, zásadním faktorem je i společenské nastavení genderových rolí a co je od žen v určitých životních fázích očekáváno.**

Jak ukazuje graf níže, ženy tvořily v roce 2022 zhruba třetinu podnikajících z celé podnikatelské populace.

**Graf č. 1:**  
**Podnikající dle pohlaví v roce 2022 (v %)**



Zdroj: ČSÚ. 2022. Zaostřeno na ženy a muže - 2022 / Focused on women and men - 2022. Praha: Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164109064/30000222.pdf/aa11b900-b0b6-42ed-b23c-85d17bcd8060?version=1.6>

Podnikání žen nese určitá specifika především v kontextu velikosti a oboru podnikání. Ženy zakládají převážně mikro a malé podniky, nejčastěji však působí jako OSVČ. Tento typ podnikání má nemalý podíl na prosperitě české ekonomiky. Dle údajů OECD se malé a mikro podniky podílely na zaměstnanosti v roce 2021 ze 47 %.<sup>3</sup>

Významným faktorem ovlivňujícím zaměstnanost žen v podnikatelském sektoru je genderová segregace na trhu práce. Podnikající ženy častěji působí v tzv. feminizovaných oblastech (jako jsou například služby nebo vzdělávání). V těchto oborech pobírají nižší mzdy a rovněž méně žen než mužů zaměstnává další zaměstnance či zaměstnankyně.<sup>4</sup>

Důvody vstupu žen do podnikání jsou rovněž ovlivněny nastavením trhu práce. Nedostatečná nabídka flexibilních úvazků, institucí péče o děti předškolního věku a nastavení genderového kontraktu v rámci dělby péče o děti a práce v domácnosti, kde je žena považována za primární pečovatelku a muž za živitele, mají zásadní vliv na začátky, ale také realizaci a udržení podnikání žen. Dudová a Hašková<sup>5</sup> upozorňují, že prekarizovaná pozice žen na trhu práce je dána tím, že jim je přisuzována primárně role pečovatelek.

<sup>3</sup> <https://www.oecd.org/cfe/smes/Cz-Rep.pdf>

<sup>4</sup> EIGE. 2016. Employed Persons Being Self-Employed Without Employees by Sex. [online]. Eurostat [cit. 8. 4. 2019]. Dostupné z: [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta\\_wrk\\_empl\\_entre\\_semp\\_tqoe4a3/bar](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_wrk_empl_entre_semp_tqoe4a3/bar)

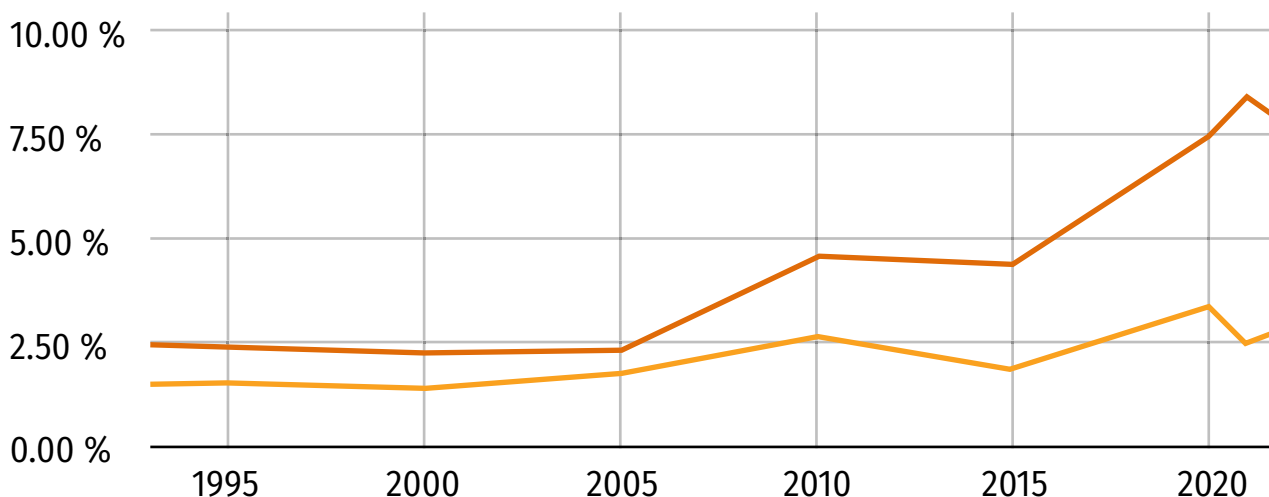
<sup>5</sup> Dudová, R., H. Hašková. 2014. „Prekérní práce pečujících žen v kontextu ekonomické krize.“ Gender, rovné příležitosti, výzkum, 15(2): 19-32. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.13060/12130028.2014.15.2.128>, Hašková, H., R. Dudová. 2017. „Precarious work and care responsibilities in the economic crisis.“ European Journal of Industrial Relations, 23(1): 47-63. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0959680116672279>

Z hlediska evropského srovnání Česká republika dlouhodobě vykazuje vysoký rozdíl mezi zaměstnaností, žen a mužů, především pak v období rodičovské pauzy.<sup>6</sup> V České republice je rodičovská pauza jedna z nejdelších ve srovnání s okolními státy i mnohonásobně. V České republice náleží rodičům starajícím se o děti finanční podpora v délce 156 týdnů, zatímco

v sousedním Polsku 32 měsíců. Z dat ČSÚ je patrné, že ženy nejčastěji začínají své podnikání ve věku po rodičovské pauze, kdy jsou nuceny sladit práci a péči o malé děti, a to ve věku 35–44 let.<sup>7</sup>

Na zapojení žen do podnikání, které je inherentně spojeno s prací s digitálními technologiemi – sektor IT, je zajímavé se podívat z hlediska vývoje v čase.

**Graf č. 2:**  
**Podíl žen a mužů v IT 1993 – 2022 v %**



Zdroj: ČSÚ, 2022. Zaostřeno na ženy a muže - 2022 / Focused on women and men - 2022. Praha: Dostupné z: <https://www.czso.cz/ocuments/10180/164109064/30000222.pdf/aa11b900-b0b6-42ed-b23c-85d17bcd8060?version=1.6>.

Jak ukazuje graf výše, od ekonomické krize v roce 2008 se rozevírají nůžky mezi zapojením žen a mužů v tomto progresivním odvětví. V tomto reportu však ukážeme, že podnikatelky nevnímají své kompetence pro využívání digitálních technologií

jako rozdílné oproti mužům. Pokusíme se tedy popsat, v čem tkví tato disproporce a jakým bariérám ženy musí čelit při uplatňování digitálních technologií ve svém podnikání či přímo v rámci IT sektoru.

<sup>6</sup> Vyšší míru tzv. gender employment gap v roce 2019 vykazovalo jen 6 členských států EU. Blíže viz [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_30/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_30/default/table?lang=en)

<sup>7</sup> <https://www.czso.cz/ocuments/10180/164109064/3000022204.pdf/32b6a28c-d429-4193-8ec3-87c24852501b?version=1.1>

# Co víme o podnikání žen v České republice?

**Sekundární výzkum (desk research), který předcházal vlastnímu kvalitativnímu výzkumu, spočíval v analýze projektů, výzkumů a odborných publikací z nich (tj. odborných článků, knih či kapitol) zabývajících se podnikáním žen a genderovými aspekty podnikání v období od roku 2015.**

## Výzkum mikro a malých podniků

Projekty realizované v letech 2022 a 2023 v rámci programu Strive Česko se zaměřily na situaci mikro a malých podniků<sup>8</sup> v České republice. Pozornost byla věnována finanční odolnosti podniků vedených muži a ženami i možnostem přístupu podnikajících k různým zdrojům financí pro jejich podnikání. Byly zde mapovány genderové předsudky spojené s podnikáním, úroveň digitálních kompetencí a investic, využívání měkkých dovedností, koučování a vytváření sítí. Smyslem realizovaných výzkumných aktivit bylo nejen zjistit, zda a jak se liší zkušenosti mikro a malých podniků vedených ženami od zkušeností obdobných podniků vedených muži, ale hlavně na základě učiněných zjištění vytvořit programy na podporu podniků daného typu, aby se mohly začlenit a uspět v digitální ekonomice České republiky. Z tohoto hlediska pak byla speciální pozornost věnována ženám a podnikům, které vedou, možnostem a bariérám v podnikání žen. Důležitá zjištění z obou kvantitativních šetření jsou pak zmíněna v rámci příslušných témat této studie.

## Výzkumné projekty o prekaritě podnikatelek

Projekty realizované na SOÚ AV ČR se zaměřovaly nejčastěji na problematiku prekarity podnikání (OSVČ a/nebo mikropodnikajících), kde ženy, a speciálně ty s pečovatelskými závazky, tvoří specifickou skupinu. Realizované výzkumy prokázaly, že prekarita podnikání,<sup>9</sup> s ohledem na jeho rozsah, formy a dopady, má genderový rozměr.

V rámci těchto projektů bylo zpracováno i několik legislativních studií<sup>10</sup> zaměřujících se skrze genderově senzitivní optiku na analýzu legislativního prostředí upravujícího podnikání v ČR (z hlediska daňového, zdravotního a sociálního zabezpečení - jako peněžité pomoci v mateřství, dávek nemocenské, ošetřovného, zabezpečení na důchod, dále z hlediska švarcsystému,<sup>11</sup> rodinného podnikání, franšizingu i ekonomiky platforem). Byla provedena rovněž analýza dobré praxe v zahraničí s ohledem na eliminaci prekarity OSVČ. V rámci všech těchto aktivit byla zpravidla formulována doporučení zaměřená na odstranění legislativních znevýhodnění určitých skupin podnikajících žen (matek malých dětí, pomáhajících členek domácnosti, migrantek apod.) oproti mužům. Byla však formulována rovněž doporučení směrem k orgánům veřejné správy.

<sup>8</sup> Viz Touha prosperovat – část 1: Dostupné z: <https://www.propodnikave.cz/files/mastercard-barometer-study-report-2022-cz-a4-final-1.pdf> a Touha prosperovat – část 2: Dostupné z: <https://www.propodnikave.cz/files/mastercard-barometer-study-report-2024-cz.pdf>

<sup>9</sup> Prekarita zde byla vymezena jako a) regulace ochrany a přístupu podnikajících k sociálním a zdravotním benefitům; b) ne/jistota podnikání, tj. doba jeho trvání, která je indikátorem možností udržení podnikání v korektních legislativních a ekonomických podmínkách; bariéry a rizika začátku/ukončení podnikání; c) kontrola nad vlastní pracovní situací a motivací ke vstupu do podnikání; d) adekvátní příjem plynoucí z podnikání. Viz Vosko, L. F., N. Zukewich. 2006. „Precarious by Choice? Gender and Self-employment.“ Pp. 67-89 in Vosko, L. F. (ed.). Precarious Employment: Understanding Labour Market Insecurity in Canada. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press.

<sup>10</sup> Více viz na: <http://prekarita.soc.cas.cz/vystupy>

<sup>11</sup> Švarcsystém byl pojmenován podle podnikatele M. Švarce, který jej u nás začal jako první systémově používat v 90. letech 20. století. Podle pracovního práva se jedná o nelegální zaměstnávání formou zastření faktického pracovněprávního vztahu, kdy práce je vykonávána pro jednoho podnikatele na základě živnostenského listu namísto pracovní smlouvy.



## Podmínky a bariéry podnikání žen v ČR

Dva politické dokumenty<sup>12</sup> (policy paper) se zaměřovaly na zkoumání rozdílů mezi podnikajícími muži a ženami, a to i v sociálním podnikání, kdy mapovaly překážky a znevýhodnění, která brání podnikání žen, včetně přístupu k financím. Ze všech registrovaných OSVČ tvoří ženy menšinu (dlouhodobě je to kolem 30%). Průměrný podnikatel<sup>13</sup> v České republice je podle těchto studií muž do 35 let věku, se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním z domácnosti dosahující nadprůměrných příjmů. Tyto texty upozornily na to, že:

Samostatná výdělečná činnost žen se zvyšuje, zejména u žen, které mají malé děti, a u žen v předdůchodovém věku. **Ženy jsou do samostatné výdělečné činnosti nezdvojnásobeny podmínkami na trhu práce**, který je vůči ženám a matkám zaujatý a neposkytuje podmínky pro rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem **(viz absence flexibilních a zkrácených úvazků)**.

Podnikatelky v ČR **méně často žádají o finanční prostředky** ve srovnání s muži, a pokud tak činí, žádají o nižší částky. Využívají také méně často než muži dluhové financování prostřednictvím bank (jako jsou úvěry nebo kontokorentní účty). Ženy **na mateřské nebo rodičovské pauze jsou pak diskriminované při žádosti o bankovní úvěr** – nemají na něj nárok právě proto, že byly nebo jsou doma s dětmi a neměly či nemají tudíž dostatečný příjem opravňující je k poskytnutí úvěru.

Podnikatelky čelí při své činnosti problémům, které souvisejí s nepřiměřenou zátěží danou péčí o děti, případně i jiné členy rodiny (nejčastěji v seniorském věku).

**Ženy deklarují nižší míru sebedůvěry a optimismu než muži**, což ovlivňuje schopnost uspět jako podnikající osoby.

Kromě strukturálních a situačních faktorů ovlivňujících podnikání žen zde byly zmíněny také faktory individuální, jako **nižší úroveň dovedností a zkušeností se zakládáním a řízením podniků u žen v porovnání s muži, nízká sebedůvěra** žen spojená s **averzí vůči riziku** ve srovnání s muži, což je způsobeno tím, že **ženy jsou vychovávány a vzdělávány k většímu smyslu pro zodpovědnost –**

**a to zejména za svou rodinu (např. za její finanční bezpečnost).**

Tento důvod představuje klíčový faktor toho, proč ženy neusilují o financování podnikání nebo žádají o nižší finance, což omezuje jejich šance na růst jejich podnikání.

<sup>12</sup> McCracken, K., S. Marquez, C. Kwong, U. Stephan, A. Castagnoli, M. Dlouhá, M. E. Schulze (ed.). 2015. Women's Entrepreneurship: closing the gender gap in access to financial and other services and in social entrepreneurship. Brusel: European Parliament. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519230/IPOL\\_STU\(2015\)519230\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519230/IPOL_STU(2015)519230_EN.pdf), Křížková, A., M. Pospíšilová. 2021. Entrepreneurship Policies through a Gender Lens (Part: Czech Republic). OEDC Policy Report, 2021. Dostupné z: <https://www.oecd.org/publications/entrepreneurship-policies-through-the-gender-lens-71c8f9c9-en.htm>

<sup>13</sup> Viz ČSÚ. 2022. Příjmy a životní podmínky domácnosti - 2022. (Tab. 1 Domácnosti podle postavení osoby v čele). Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-7isum3msez>

Z kvantitativního šetření<sup>14</sup> realizovaného na statistických datech vyplynulo, že nedostatek finančních prostředků, finanční nejistota, rizika a stres byly nejčastějšími hlavními důvody, které českým ženám brání v zahájení podnikání. Při komparaci situace podnikatelek se zaměstnankyněmi se pak neprokázaly žádné statisticky významné rozdíly mezi nimi dané partnerským a rodinným stavem a/nebo počtem dětí v rodině. Protože ale podnikatelky obvykle pracují více hodin týdně než zaměstnankyně, byla vyslovena domněnka, že poměrně vysoká míra časové flexibility zřejmě umožňuje podnikatelkám skloubit jejich pracovní povinnosti s těmi rodinnými.

Mezi hlavní problémy mikropodnikatelek z různých regionů ČR podle online výzkumu z roku 2020<sup>15</sup> nicméně patří nerovná dělba práce v domácnosti, udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, absence motivace, absence financování a porozumění politikám souvisejícím s podnikáním. Sítě podnikatelek jsou pak pro mikropodnikatelky významným zdrojem odborných znalostí o podnikání žen a jsou jimi považovány za důležitý nástroj pro jeho růst a propagaci.

Kvantitativní výzkum z roku 2017<sup>16</sup> se zaměřil na vnímání řízení finančního rizika jako toho nejdůležitějšího mezi ostatními podnikatelskými riziky (tj. rizika provozního, personálního a technického) ze strany podnikajících mužů a žen.

Vysoká míra tohoto rizika může totiž výrazně ovlivnit likviditu podniku. Sledovaly se zde tři hlavní faktory, a sice „přístup bank k podnikání“, „znalosti, pravidla a principy“ (což zde reprezentuje znalost úvěrových podmínek bank, jejich transparentnosti a schopnosti podnikatelů řídit finanční rizika) a „vnímání podpory ze strany státu a veřejnosti/okolí“. Výzkum zjistil, že mezi podnikajícími muži a ženami existují rozdíly ve vnímání faktorů finančního rizika. Podnikatelé pro zmírnění finančního rizika kladou důraz především na pomoc bank (resp. bankovních úvěrů), zatímco pro podnikatelky je rozhodující to, jak vnímají podporu od státu a svého okolí.

Výsledky šetření Barometr 2022<sup>17</sup> pak tato zjištění potvrzují. Mikropodniky a malé podniky vedené ženami (v posledních 12 měsících vzhledem k době šetření) méně často získávaly úvěry či půjčky od bank v porovnání s muži (15 % případů oproti 20 %), zato si častěji než podnikatelé půjčovaly pro účely svého podnikání od přátel či příbuzných. Podniky vedené ženami vykazovaly také nižší finanční odolnost – za posledních 12 měsíců uváděly dvakrát častěji „výrazný propad příjmů“ a „výrazný pokles úspor“. Jedná se tak vlastně o pohyb v kruhu. Protože pro ženy je obtížnější zajistit si potřebné finanční zdroje (ženy často zmiňovaly horší přístup k podpoře ze strany státu i soukromého sektoru), vede to k nižší finanční odolnosti jejich firem ve srovnání s firmami vedenými muži.

<sup>14</sup> Dvouletý, O., J. D. Šebestová, I. Svobodová, B., Habrmanová, J. Müllerová. 2022. „Analyzing determinants influencing female entrepreneurship engagement in the Czech Republic: What is the role of caring responsibilities.“ World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 18(1): 1-19. Dostupné z: <https://bpwcr.cz/wp-content/uploads/2021/11/WJEMSD-V18-N1-2022-Ondřej-Dvouletý-et-al.pdf>

<sup>15</sup> Prabhu, J. J. 2020. „A Study on Women Empowerment and Entrepreneurial Intention among Small Business of Women Entrepreneurs in the Czech Republic.“ Quantitative Economics and Management Studies (QEMS), 1(4):312-318. Dostupné z: <https://qemsjournal.org/index.php/qems/article/view/176>

<sup>16</sup> Kozubíková L., L. Homolka, D. Kristalas. 2017. „The Effect of Business Environment and Entrepreneurs' Gender on Perception of Financial Risk in The SMEs Sector.“ Journal of Competitiveness, 9(1): 36-50. dostupné z: <https://doi.org/10.7441/joc.2017.01.03>

<sup>17</sup> Dostupné z: <https://www.propodnikave.cz/files/mastercard-barometer-study-report-2024-cz.pdf>.

## Společné podnikání heterosexuálních partnerů a genderové nerovnosti

V daném období bylo často řešeným tématem společné podnikání manželů v rámci tzv. rodinného podnikání, které představuje typ „hybridní“ organizace kombinující ekonomické a pečující zájmy. Výzkum konstrukce dělby práce v podnikání a domácnosti i strategií k vyvážení obou těchto sfér rozkryl, že v tomto typu podnikání přetrvává ideologie i praktiky genderových nerovností mezi podnikajícími páry. I když popisy role ženy v podnikání nebyly nutně genderově stereotypní, byla u mužů zřejmá tendence snižovat přínos žen pro společné podnikání, a naopak vyzdvihovat svůj přínos. Muži sami sebe často vnímali jako někoho, kdo je v podnikání důležitější, viditelnější. Patrná byla pak snaha žen přebírat odpovědnosti za práci v domácnosti a péči o děti. I když někdy ženy nepopisovaly nerovnou dělbu práce v domácnosti jako legitimní, projevovaly v konečném důsledku pocit rezignace na tuto situaci. Muži často konstruovali práci v domácnosti jako genderově podmíněnou, neviditelnou a nerozpoznanou.

Komparace společně podnikajících párů v ČR a SR, tj. kulturně a historicky si blízkých zemí s odlišnou mírou religiozity v nich pak neprokázala zásadní rozdíly v praxi a interpretaci genderových rolí v oblasti podnikání a rodině. Výzkum nicméně poukázal na to, že **emancipačního potenciálu**

**podnikání žen nemůže být dosaženo pouze skrze podnikání, ale i v souvislosti se změnami v rodině.** Pro tyto změny ale doposud **nejsou vytvořena dostatečně účinná opatření v oblasti rodinné politiky** (tj. taková, která nekonzervují genderové stereotypy a nerovnosti v rodině a domácnosti).

Komparace společně podnikajících párů v ČR a USA neboli dvou zemí s rozdílnou historií podnikání, rozdílnými normativními režimy, historickými a současnými ekonomickými podmínkami i sociálními politikami utvářejícími rozdílné podmínky pro podnikání a diskurzy o něm, odhalila, že genderové praktiky odrážejí pracovní příležitosti v dané zemi, genderové normy i nastavení rodinné a daňové politiky. Zatímco muži **z ČR si ve většině případů nárokovali vedoucí postavení v podnikání (manažerskou roli), muži v USA přiznávali ženám stejný kredit.** Tendence podceňovat zásluhy žen v podnikání a leckdy i v rodině byla zřejmější u párů z ČR. Komparace s USA potvrzuje to, co dokládají data z jiných šetření,<sup>18</sup> že část žen v ČR podniká často z nutnosti. Flexibilní nebo částečné pracovní úvazky a pracovní podmínky vstřícné k rodině jsou totiž v rámci pracovních smluv v ČR stále spíše vzácné, stejně tak jako očekávání společnosti, že muži převzou plnou či částečnou odpovědnost za domácí práce a péči o blízké, i když se situace v této oblasti pomalu zlepšuje.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> V letech 2013-2017 27 % českých žen uvedlo, že začaly podnikat z nutnosti. Viz OECD. 2018. „Inclusive Entrepreneurship Policies, Country Assessment Notes: Czech Republic.“ Dostupné z: <https://www.oecd.org/cfe/smes/CZECH-REPUBLIC-IECountry-Note-2018.pdf>

<sup>19</sup> Srov. např. CVVM. 2020. Názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině – únor 2020. Tisková zpráva. Praha: SOÚ AV ČR. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/5185-nazory-verejnosti-na-rolu-muze-a-zeny-v-rodine>

## Digitalizace v podnikání (nejen) žen

Toto téma nebylo doposud příliš sledované kromě výzkumů zaměřených na mikro a malé podniky (viz Barometr 2022 a 2023),<sup>20</sup> na jejichž výsledky odkazujeme v dalším textu této studie.

Výzkum 300 největších českých a 200 slovenských společností,<sup>21</sup> jejichž předmětem podnikání není IT nebo finanční zaměření, odhalil, že více než 60 % **složitějších a komplexnějších procesů** si organizace stále řeší **e-mailovou komunikací** nebo **písemně**, zatímco právě jednoduché procesy jsou více než z 50 % digitalizovány v obou zemích. Byly zjišťovány důvody a brzdy tohoto stavu, což zahrnuje, chybějící strategie pro digitalizaci, nedostatečné kapacity interních zaměstnanců a v neposlední řadě i potřebné investice. Výzkum dospěl k závěru, že mnohé firmy proto netuší, jak začít s digitalizací. Obecně platí, že v rozvíjející se Evropě mají ženy podnikatelky nižší digitální dovednosti, což je označováno za digitální genderovou propast. Nižší podíl firem vlastněných ženami využívá informační a komunikační technologie v porovnání s firmami vlastněnými muži a je méně pravděpodobné, že firmy vlastněné ženami na rozdíl od těch vlastněných muži budou mít vlastní webové stránky a používat e-maily k interakci s klienty a dodavateli, jak dokládá výzkum z roku 2017.<sup>22</sup> Jeho výsledky ale naznačují, že zvyšování digitálních dovedností podnikajících a snižování časového omezení žen může usnadnit podnikání žen.

## Shrnutí poznatků z dosavadních výzkumů

Z uvedeného přehledu vyplývá, že rozdíly mezi ženami a muži v podnikání nebyly zjištěny jen v oblasti digitálních kompetencí, ale i v oblasti měkkých dovedností. V rámci některých zde uvedených výzkumů je poukazováno na nižší sebevědomí a sebedůvěru žen, na jejich nižší ochotu riskovat, nižší úroveň dovedností a zkušeností se zakládáním a řízením podniků v porovnání s muži apod., což se promítá do udržitelnosti a „úspěšnosti“ jejich podnikání. Nicméně jak oblast měkkých dovedností, tak oblast digitálních kompetencí nebyla v českém prostředí zatím dostatečně prozkoumána zejména v souvislosti s podnikáním žen bez zaměstnaných osob (OSVČ) a mikropodnikatelek, které ale zároveň patří mezi nejvíce prekarizované skupiny podnikajících.<sup>23</sup> Výzkum v daných oblastech na právě zmíněných cílových skupinách pak může přinést detailnější poznatky o možnostech, podmínkách i překážkách a bariérách podnikání těchto skupin žen, které mohou být využity při koncipování návrhů opatření k eliminaci genderových rozdílů v podnikání v daných oblastech. To bylo i jednou z motivací tohoto výzkumu.

<sup>20</sup> Dostupné z: <https://www.propodnikave.cz/files/mastercard-barometer-study-report-2022-cz-a4-final-1.pdf>

<sup>21</sup> Viz Průzkum Chybí firmám peníze na digitalizaci? Dostupné z: <https://www.millennium.cz/novinky/posvitili-j sme-si-na-to-jak-maji-uchopenou-digitalizaci-ceske-a-slovenske-spolecnosti/>

<sup>22</sup> Brixiová, Z., M. Genčev, S. Imai. 2019. „The Digital Gender Gap and Entrepreneurship in Emerging Europe1.“ Konferenční příspěvek na Meeting of the Austrian Economic Association (Graz). Dostupné z: [https://conference.iza.org/conference\\_files/Transition\\_2019/brixiova\\_z6063.pdf](https://conference.iza.org/conference_files/Transition_2019/brixiova_z6063.pdf)

<sup>23</sup> Švarcová, M., R. Marková Volejníčková, A. Křížková. 2021. Podnikatelky? Praha: SOÚ AV ČR, v.v.i.

# O datech a metodě jejich zpracování v této **výzkumné zprávě**

**Tato výzkumná zpráva prezentuje kvalitativní data z Výzkumu podnikajících žen v ČR: OSVČ a mikropodnikatelky. Zúčastnily se ho podnikatelky různého věku, vzdělání, regionu, partnerského a rodinného statusu, formy, délky a oboru podnikání, které nemuselo být jejich hlavním zdrojem příjmu. Zásadním kritériem pro výběr účastnic výzkumu byla aktivní podnikatelská živnost (nepřerušená v posledních 6 měsících) bez ohledu na to, zda podnikání bylo jejich hlavní činností (což zahrnovalo většinu případů) anebo činností vedlejší. Protože některé z účastnic výzkumu rekrutovala nezisková organizace Czechitas, která školí podnikající v oboru IT, byly v něm zastoupeny i podnikatelky s vyššími, tj. nadprůměrnými příjmy.<sup>24</sup>**

Výzkumu se zúčastnilo celkem 53 podnikatelek, z toho bylo 41 sebezaměstnaných žen bez zaměstnaných osob a 12 mikropodnikatelek. Ty zaměstnávaly maximálně 9 osob většinou na brigádní formy práce (dohody o provedení práce anebo dohody o pracovní činnosti), méně často na hlavní pracovní poměr. Ve 31 případech nám podnikatelky poskytly individuální rozhovory,<sup>25</sup> dalších 22 podnikatelek se zúčastnilo některé ze tří skupinových diskusí (v Praze 6 podnikatelek, Brně 7 a Liberci 9).<sup>26</sup>

Individuální polostrukturované rozhovory poskytují dostatečnou volnost pro vyjádření životní zkušenosti, otázek a témat, která jsou pro účastnice výzkumu osobně relevantní. Zároveň

umožňují zaměřit se detailněji na sledovaná témata. Skupinová dynamika v rámci skupinových rozhovorů zase umožňuje navazovat na nápady a myšlenky ostatních a poskytnout nové výsledky a nová data, která by se v individuálním rozhovoru nemusela vůbec objevit.

Individuální rozhovory trvaly 50 až 100 minut, skupinové zhruba kolem 2 hodin. Účastnice výzkumu poskytly výzkumníci informovaný souhlas se svou účastí ve výzkumu a zpracováním osobních údajů dle zásad GDPR. V analýze se pak pracuje s pseudonymy podnikajících osob, uváděné jsou pouze základní charakteristiky důležité pro interpretaci zjištění.

<sup>24</sup> Výzkumnice ze Sociologického ústavu AV ČR získaly pro individuální rozhovory 13 podnikatelek.

<sup>25</sup> Složení vzorku viz Příloha č. 1.

<sup>26</sup> Složení vzorku viz Příloha č. 2.



## Hlavní tematické okruhy v obou typech rozhovorů tvořily:<sup>27</sup>

- A. Pracovní a podnikatelská dráha:** pro zasazení podnikání do kontextu individuální životní dráhy, kdy jsme zjišťovaly formu, obor a délku podnikání.
- B. Digitalizace a podnikání:** kde nás zajímalo nejen to, jaké mají podnikatelky v této oblasti kompetence; ale i to, jak se hodnotí a věří si v této oblasti; a co by jim případně pomohlo dostat se na vyšší úroveň v jejich digitálních kompetencích.
- C. Využívání měkkých dovedností (soft skills):** kde jsme se zaměřily na to, jak si podnikatelky důvěřují (sebehodnotí se) ve svém podnikání; jak hodnotí své komunikační schopnosti i svou schopnost vést lidi (pokud zaměstnávají jiné osoby); kde vidí případné rezervy pro zlepšení se v této oblasti.
- D. Kultura podnikání / jeho maskulinní charakter:** kde jsme věnovaly pozornost jejich vnímání příležitostí a bariér v podnikání žen a mužů; jejich reflexi reakcí okolí na skutečnost, že podnikají; i tomu, jak ony samy pojmají úspěch v podnikání.
- E. Podpora žen OSVČ a mikropodnikatelek v podnikání a jejich well-being:** kde jsme mapovaly, s jakou podporou v rámci svého podnikání se setkaly; jakou podporu očekávaly či očekávají od svého okolí i od institucí; jak podnikání zvládají a jak to ovlivňuje jejich well-being.
- F. Živitelství, finance, moc a dělba práce v rodině:** kde jsme se zaměřily na vnímání dělby péče a domácích prací v jejich rodině.

V rámci rozhovorů byly zjišťovány také základní socio-demografické charakteristiky jako věk, vzdělání, partnerský a rodinný stav, případně počet a věk dětí, které upřesňují sociální lokaci účastnic výzkumu a umožňují uchopit i pochopit jejich jednání a interpretaci tohoto jednání jimi samými.

K analýze dat jsme využily tematickou analýzu, která umožňuje systematicky třídit a kategorizovat tematicky výpovědi účastnic výzkumu na základě jejich podobnosti a rozdílnosti,<sup>28, 29</sup> objevovat tak v rozhovorech ne/shodná témata, koncepty a myšlenky. Není přítom důležitá četnost jejich výskytu, jako spíše diferencované porozumění zkoumaným jevům a získání kontextuálně podložených poznatků.

<sup>27</sup> Podrobněji viz Příloha č. 3 a 4.

<sup>28</sup> Braun, V. & Clarke, V. 2006. „Using thematic analysis in psychology.“ *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77-101. Dostupné z: DOI: 10.1191/1478088706qp0630a;

<sup>29</sup> Clarke, V. & Braun, V. 2017. „Thematic analysis.“ *The Journal of Positive Psychology* 12(3): 297-298. Dostupné z: DOI: 10.1080/17439760.2016.1262613.

# Digitalizace v podnikání žen

**Digitalizace je celospolečenský fenomén, který významně ovlivňuje jak strukturu a vztahy na trhu práce, tak i osobní a společenský život zaměstnaných a podnikajících. Je to ale také fenomén, jehož podoby a dopady jsou často skloňovanými tématy nejen pro mikropodnikatelky a sebezaměstnané ženy. V dnešním globalizovaném světě se téměř žádný obor bez alespoň drobných aktivit spojených s moderními technologiemi neobejde.**

V této studii pojmáme pojem digitalizace široce. Chápeme digitalizaci jako procesy zavádění a užívání moderních technologií v rámci zakládání, udržování či případně rozšiřování vlastního podnikání.

Významným faktorem, který determinuje přístup k zavádění moderních/digitálních technologií je oblast podnikání, to je v jakém oboru podnikající působí. Jak popisujeme v kapitole **O datech a metodě** většina účastnic výzkumu působila v oblastech, kde nebylo možné se bez základních moderních technologií obejít, a to i v situacích, kdy podnikatelky upřednostňovaly osobní kontakt a většinu činností týkajících se digitálních procesů se snažily tzv. outsourcovat – najaly si další osobu, která pro ně tuto činnost vykonávala. Na základě našich zjištění jsme identifikovaly dvě hlavní kategorie přístupů k moderním technologiím – zavádění z důvodů vnějšího tlaku a jejich využívání mimo jiné i kvůli vlastnímu zájmu.

## Digitální technologie používám, protože musím

První kategorií, do které zařazujeme i ty podnikající, jež preferovaly osobní kontakt, byly podnikatelky, které popisovaly, že bez digitálních nástrojů by

jejich podnikání nebylo možné realizovat. Samy v tom ale nevidí hlubší smysl a zavádějí je tudíž kvůli tzv. „tlaku doby“ a preferencím zákazníků/ic (například platby kartami, preference online nakupování, online školení, atd.). Tyto závěry potvrzuje i studie Touha prosperovat – část 2,<sup>30</sup> která upozorňuje, že mikro a malé podniky nestíhají sledovat rychlé tempo technologických změn (17 %), nemají jasno v tom, které technologie jim přinesou okamžitou hodnotu (13 %).

Nejčastěji v tomto kontextu účastnice výzkumu hovořily o nutnosti využívání online reklam především na sociálních sítích. Upozorňovaly, že se jedná o rychle se vyvíjející obor, který vyžaduje poměrně značný objem specifického know-how. Nabytí dovedností v tomto směru je časově, technicky a finančně náročné. Obvyklým řešením pro účastnice výzkumu bylo právě tento typ činnosti outsourcovat, což si ale mohly dovolit pouze některé podnikatelky, které dosahovaly určité výše příjmů. Pro začínající podnikatelky byl tudíž tento typ služby z finančních důvodů nedosažitelný, jak popisuje účastnice Patrika, která zakládá e-shop a do podnikání musela vložit značné množství rodinného kapitálu a jejíž podnikání zatím není výdělečné.

<sup>30</sup> Dostupné z: <https://www.propodnikave.cz/files/mastercard-barometer-study-report-2024-cz.pdf>

”

*„Tak co mi brání někoho si najít, je určitě budget. Protože samozřejmě pokud já už mám třeba vyhlídnuté dva lidi, ... o kterých za tu dobu, co je sleduji, a tak nějak jako z referencí vím, že by to stálo za to. Ale samozřejmě si berou takové částky, že to začíná třeba měsíčně dvacet pět tisíc a víc. Jenom za tu správu (sítí – pozn. autorky)<sup>31</sup> jakoby těch reklam, což samozřejmě pro mě jako pro malopodnikatele je bez šance.“*

**(Patrika)**

”

Kromě finančních aspektů specifických digitálních služeb účastnice výzkumu upozorňovaly na omezení časových možností pro sebevzdělávání v oblasti digitálních technologií, specificky v reklamě na sociálních sítích. Především pak účastnice výzkumu, které mají malé děti, hledají tyto kapacity obtížněji z důvodů společenských a kulturních bariér.<sup>32</sup> Musí totiž sladit pracovní povinnosti přímo spojené s jejich podnikáním, péči a neplacenou práci v domácnosti, a ještě najít kapacity (mentální a časové) na vlastní seberozvoj nutný k udržení vlastního podnikání. Účastnice Milada také hovořila o únavě plynoucí z nutnosti permanentní sebeprezentace na sociálních sítích. Obdobný fenomén popisovala i Stanislava, která upozorňovala, že ruku v ruce s možností cílení na větší množství klientely jde také nárůst času věnovaný péči a permanentní komunikaci s ní, například ve smyslu sledování dosahu reklam a jejich změn a cílení.

Jako zásadní faktor se ve výpovědích podnikatelek ukázal obor jejich podnikání, konkrétně jestli v rámci realizace svého podnikání primárně pracují na počítači a mají tak větší predispozice se novými oblastmi technologií zabývat nebo zda je jejich podnikání realizováno, například ve službách (např. vykonáváno manuálně) a digitální procesy jsou potřeba pouze k prodeji nebo propagaci vlastní značky nebo k získávání klientely. Účastnice Marika podnikající v zemědělství popisuje kombinaci znevýhodnění danou oblastí podnikání, která před nástupem na rodičovskou pauzu nevyžadovala znalost digitálních procesů prodeje, ale obor se za dobu její rodičovské proměnil:

”

*„...vůbec nerozumím technologiím, i když jsem vlastně do této doby neměla s tím problém. Tím, že mám děti a podnikám v zemědělství, tak vyloženě ke své práci tu digitalizaci nepotřebuju, k té práci jako takové. Ale samozřejmě potřebuju to prodat, takže najednou vlastně to potřebuju hrozně moc a nestíhám, nemám na to kapacitu.“*

**(Marika)**

”

<sup>31</sup> Text vložený do citací, který je v závorce a není kurzívou, byl doplněn autorkami studie pro větší srozumitelnost citace. V dalších případech již nepoznamenáváme, že se jedná o poznámku vloženou autorkami studie. Vložení odlišujeme pouze typograficky.

<sup>32</sup> V rámci tradičního gender kontraktu jsou ženy vnímány jako primární pečovatelky zodpovídající za péči a domácnost, nedostatek míst v institucích péče a další bariéry podrobněji popsane v kapitole O situaci českých podnikatelek z pohledu dat.

Dalším proměnnou, která ovlivňuje přístup k integraci moderních technologií do vlastního podnikání je věk. I když v řadách našich účastnic výzkumu byly i takové, které disponovaly pokročilými schopnostmi v této oblasti, většina mladších účastnic výzkumu ve věku do 30 let upozorňovala, že učení se a využívání digitálních procesů považují za přirozenou součást svého podnikání především právě proto, že s technologiemi pracují od útlého věku a jsou tudíž zvyklé s technologiemi pracovat a o jejich zapojení do podnikání automaticky přemýšlet.

”

*„Já taky asi nějak tak přirozeně od dětství (používám digitální technologie), jak to přišlo s nastávající érou. Bylo to něco, si myslím pro moji generaci, co přirozeně nastoupilo. Všichni jsme to chtěli umět, protože to třeba neuměli naše rodiče a bylo to něco jako, kde můžeme být v prostoru digitálním a oni tam nejsou.“*

**(Saskie)**

”

Naopak účastnice výzkumu ve věku 50+, jako například Milada nebo Eleanor shodně deklarovaly, že své kompetence v oblasti digitalizace hodnotí

jako nižší právě z důvodu věku. Výpověď účastnice Viktorie (53 let) ale ukazuje, že i přes obavy z rychlého vývoje, považují podnikatelky zavádění nových technologií za nutnou součást úspěchu vlastní podnikatelské dráhy.

”

*„Takže asi to je o tom nastavení, že člověk si uvědomuje, že to potřebuje pro to, aby se splnil ten podnikatelský záměr, a bere to s těmi výhodami i nevýhodami. Ale určitě je tam ta frustrace z toho, když to nejde, nebo musíte se doučit úplně nové věci, a oni se taky často mění.“*

**(Viktorie)**

”

Tyto závěry popisuje i zjištění studie **Touha prosperovat – část 2**, která upozorňuje, že mladší podnikající deklarují lepší přístup k digitalizaci a jejímu využití,<sup>33</sup> zatímco starší podnikatelky nespátřují tolik výhod ve využití technologií ve svém podnikání.

<sup>33</sup> Cirstea, P., & Anagnoste, S. (2023). Young, Wild & Entrepreneurial: Generation Z's Affinity for Entrepreneurship. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence (Vol. 17, No. 1, pp. 930-947). Sciendo.

## Digitální technologie jsou součástí mého podnikání

Vnímání práce s moderními technologiemi se proměňuje u podnikatelek, které působí v oborech, kde nemohou realizovat své podnikání bez každodenní práce s moderními technologiemi. V rámci našeho vzorku se jednalo o rozličné typy zaměření. Účetní Eliška pracovala prakticky pouze ve specifických softwarech. Advokátka Danuše využívala různých typů databází pro své podnikání. A překladatelce Editě usnadňovala umělá inteligence práci, zároveň ji ale značně zintenzivňovala ve smyslu navýšení objemu práce za relativně krátké časové období.

Hodnocení využívání moderních technologií touto skupinou podnikatelek bylo především pozitivní, zmiňovaly výhody jako je urychlení a usnadnění práce, možnost oslovit širokou klientelu, absence regionálního omezení, možnost práce z domova. Účastnice výzkumu však tyto výhody kriticky reflektovaly. Gita upozorňovala na ambivalenci související s permanentním hledáním tenké hranice mezi pracovní dobou, vyhledáváním relevantních informací užitečných pro podnikání a zároveň oddělení takto vynaloženého času od osobního života, kdy je její práce také jejím koníčkem.

”

*„No, ten čas, přece jenom je tam potřeba věnovat tomu spoustu času... jsou to dva protipóly, je to jednak to usnadnění té práce, zároveň je to prostě spousta času, který na tom pak člověk tráví“.*

(Gita)

”

Další výhodou – usnadněním práce – která má ambivalentní charakter, je možnost či nutnost nějaké činnosti související s prací s digitálními technologiemi outsourcovat. Využití další osoby například pro správu sociálních sítí a tvorbu online reklamy zmiňovaly účastnice výzkumu poměrně často, pokud právě v tomto oboru nepůsobily. Zároveň však, jak již bylo zmíněno výše, není tato alternativa možná pro každého vzhledem k vysoké finanční nákladnosti. Je tak nedosažitelná pro podnikatelky, které nedosahují dostatečně vysokého příjmu (například proto, že z důvodu péče o děti nemohou pracovat více nebo na „plný úvazek“) nebo například své podnikání teprve rozjíždějí. Účastnice Tereza hovoří o tom, že delegovat práci může, až po tom, co se vypracovala a může si to dovolit.

”

*„Zároveň to delegování formou osobního růstu v tom podnikání, že jsem se posunula na takovou špičku, že jsem schopna tady tohle delegovat na profesionála a já tím nemusím ztrácet čas a energii, protože prostě ten profesionál tomu rozumí.“*

(Tereza)

”



Práci s klientelou v souvislosti se specifickými softwary popisovaly účetní Eliška a copywriterka Tereza. Hovořily o nutnosti přizpůsobení se klientům/kám a jejich preferencím ve smyslu využívání různých softwarů. Účastnice výzkumu také popisovaly, že možnost oslovit cílovou skupinu napříč celou republikou sice otevírá více potenciálních možností zakázek, ale ruku v ruce s tím jde dramatické navýšení konkurence.

Jak již bylo řečeno výše, možnost práce z domova znamenala pro účastnice výzkumu s dětmi významný faktor jejich podnikání. Často se jednalo o primární důvod, proč začaly samostatně podnikat. V kontextu rigidního trhu práce v České republice, který nabízí jen malé množství flexibilních úvazků (podrobněji viz kapitola **O situaci českých podnikatelek z pohledu dat**) je možnost organizovat si práci dle potřeb rodiny zásadní, ale mnohdy také jedinou možností, jak zůstat aktivní na trhu práce. Covidová situace pak rozšířila možnosti online komunikace. Práce výhradně z domova skýtá i možné nevýhody. Účastnice Darja i přesto, že neoficiálně vedla firmu o dalších členech/kách upozorňovala, že především v období, kdy má malé dítě musí čelit značné sociální izolaci, musí tudíž vyvíjet další iniciativy za účelem síťování s dalšími podnikatelkami.

Využívání digitální procesů ve svém podnikání je alfou a omegou podnikatelek, které deklarují osobní, dlouhodobý zájem o téma moderních technologií. Jejich osobní zvědavost a zjišťování stále nových a nových informací jim umožňuje pružně reagovat na rychlý vývoj. Často bylo v tomto kontextu zmiňováno téma umělé inteligence, a především jeho výhod a potenciálního využití pro budoucí prosperitu jejich podnikání.

## (Sebe)rozvoj jako nutná podmínka k podnikání

Sebevzdělávání v oblasti nových technologií bylo u většiny účastnic výzkumu popisováno jako zásadní součást jejich využívání. Rychlý vývoj v oblasti digitálních technologií vytváří tlak na neustálé přizpůsobování se změnám v této oblasti. Podnikající ženy jsou nuceny hledat zdroje informací a neustále se sebevzdělávat. Přirozenější přístup k tomu má skupina podnikajících žen, pro které jsou digitální procesy inherentní součástí vlastního podnikání. Naopak ty, které pracují „offline“ hledají v této oblasti hůře zdroje (lidské, finanční) k vlastnímu sebevzdělávání.



*„Nechci (se učit s novými digitálními technologiemi) nebo musím, no jako to je těžký říct. Nechci, ze své podstaty nechci, ale na druhou stranu to vnímám jako něco, kde se člověk tak trochu překonává a tím, že se překoná a něco nového se naučí, tak mu to přinese radost, že to třeba dokáže.“*

**(Monika)**



Pozitivní vedlejší efekty sebevzdělávání popisují podnikatelky i v dalších souvislostech. Otázka síťování je důležitou součástí udržení se v povědomí ve vlastním oboru, v neposlední řadě pak slouží jako užitečný zdroj informací v rámci implementace nových digitálních procesů.

Účastnice výzkumu, které musí technologie ke svému podnikání využívat, měly velmi často zájem o nebo zkušenost s nějakým způsobem sebevzdělávání. Podoby sebevzdělávání se lišily podle oborů podnikání a dostupnosti zdrojů nových informací v něm, možnosti účastnit se fyzicky různých typů školení (nemožné pro matky malých dětí) a také z hlediska cen poradenských služeb v oblasti zavádění digitalizace. Lišily se i preference, byla však často diskutována témata kvality dostupných školení nebo workshopů, náročnost vyhodnocení přínosu jednotlivých kurzů ve vztahu k obecnosti sdělení, návratnosti investovaných prostředků. Účastnice výzkumu, které měly malé děti (Darja, Eleanor) preferovaly online kurzy, které si mohly pouštět ze záznamu, když se nemusí věnovat péči. Stejně tak Meda pracující v technické oblasti preferovala tento typ školení z důvodu dostatku času a možnosti soustředění se na učení se složitějšími technickými softwary. Poměrně značná poptávka byla o individuální poradenství a mentoring, které účastnice výzkumu hodnotily jako nejefektivnější formu podpory, což potvrzují i data studie **Touha prosperovat – část 2**,<sup>34</sup> podle které podnikatelky hodnotí mentoring a podpurné síť jako třetí nejvýznamnější faktor, který by jim usnadnil rozvoj podnikání. Dle výpovědí účastnic výzkumu je finanční nákladnost těchto typů vzdělávání značnou bariérou, díky které není dostupný pro všechny podnikající.

Téma sebevzdělávání bylo pro podnikající ženy významné i s ohledem na širokou paletu možností, které zmiňovaly a které specificky vyhovovaly ženám v různých životních situacích a v různých oborech podnikání. Podnikající 50+ upozorňovaly na možnosti využití univerzit 3. věku, podnikající matky z regionů preferovaly možnosti online školení, podnikatelky žijící ve větších městech poukazovaly na výhody mentoringových programů (specificky zaměřených na ženy) a delších kurzů. Začínající podnikatelky pak na možnosti či případné překážky (např. v kontextu nastavení potenciálních žadatelů/ek, byrokratické a informační náročnosti) ve využívání kurzů zřízovaných krajskými pobočkami Úřadu práce.

## Je digitalizace státní správy chiméra?

Nejenom rychlý vývoj a tlak doby, ale také stát klade na podnikající nároky z hlediska jejich digitálních kompetencí za účelem plnění povinností výkaznictví skrze různé druhy portálů. Podnikající, které využívaly moderní technologie za účelem svého podnikání na denní bázi, spíše uvítaly možnosti postupné digitalizace komunikace se státem. Především pak zmiňovaly komunikaci skrze datové schránky a jinou elektronickou komunikaci s úřady, ale třeba také zavedení paušální daně pro podnikající označovaly jako značné usnadnění účetnictví směrem ke státu. Zároveň s tím ale přicházela kritika, a to především na uživatelskou nepřívětivost portálů, přílišnou byrokratizaci digitálních nástrojů státu, ale také na kompetence zaměstnanců/kyň státní správy tyto portály obsluhovat či případně poskytovat technickou pomoc s jejich obsluhou. Celkový přístup shrnuje účastnice Darja:

”

*„Chvilí trvá, než člověk pochopí, jak to funguje nebo kde má klikat, protože to není úplně user friendly. Ale jakmile si člověk zvykne, tak už se to dá. Samozřejmě to není, jako když komunikujete s nějakou soukromou firmou nebo prostě kde to mají vymakané. Zase ta státní správa není tak efektivní a neumí to tolik, protože si neplatí ty správné lidi, ale může to být horší“.*

(Darja)

”

<sup>34</sup> Dostupné z: <https://www.propodnikave.cz/files/mastercard-barometer-study-report-2024-cz.pdf>

Jak potvrzují data ze studie **Touha prosperovat – část 2** získat relevantní informace o nových technologiích či pomoc s jejich osvojením je složité, absence uceleného zdroje informací tak mnohdy nahrazuje rodina či známí. Specifickým bariéram ve vztahu se státní správou musí čelit podnikatelky s migračním statutem. Účastnice Monika původem z Polska upozorňuje, že vzhledem k tomu, že její ID číslo má jiný formát než české číslo občanského průkazu, jsou pro ni veškeré formuláře nedostupné.

Obecně ale platí, že podnikatelky a podnikající obecně mají ke státu spíše ambivalentní vztah, neočekávají přílišnou podporu a zároveň mu nechtějí příliš přispívat.

## Mužský svět technologií?

V rámci rozhovorů byla také položena otázka, zda účastnice výzkumu vnímají nějaké rozdíly mezi

využívání technologií mezi muži a ženami, případně zda je práce žen s nimi něčím specifická. Z odpovědí vyplývá, že většina účastnic nevnímá zásadní rozdíl mezi jejich kompetencemi pro využívání technologií a kompetencemi mužů. Jako zásadní se jevil faktor zájmu, pokud o moderní technologie jeví zájem muži nebo ženy, je jejich použití v praxi snazší a může skýtat více výhod. Účastnice Lucie upozorňuje, že ve srovnání s mužskými kolegy vnímá u žen větší strach z využívání nových technologií. Druhým dechem však upozorňuje, že větší odvaha mužů pramení z větší zkušenosti dané časovými možnostmi si například s umělou inteligencí hrát, což může být dáno menším objemem povinností péče o děti a domácnost, kterou v české společnosti vykonávají především ženy.

## Doporučení

Zkvalitnění přístupu státní správy, velkých korporací a dalších relevantních subjektů k podnikajícím v kontextu nástrojů digitální komunikace – zavedení širší palety možností online vyřízení v rámci více intuitivního digitálního prostředí a také nabídka vhodně navržených nástrojů pro mikro podnikatele a zejména pak podnikatelky.

Zkvalitnění nástrojů sloužících jako zdroj informací nebo nového know-how o digitálních nástrojích - například ve smyslu státní zástity nad databází specialistů/ek, potažmo odborných neziskových organizací, státních institucí a firem, které mohou podnikajícím v oblasti digitalizace pomoci.

Tvorba a podpora nástrojů pomáhajících s oblastí zavádění nových technologií, které budou zahrnovat individuální pomoc - např. telefonní linka.

Nabídka a podpora mentoringových programů financovaných státem, korporátními subjekty a z dalších relevantních zdrojů pro začínající i zavedené podnikatelky zahrnující podporu v oblasti zavádění moderních technologií.

Nabídka a další podpora podpůrných školení specificky cílených na ženy (např. z hlediska ceny a dostupnosti) v oblastech nastavení cenotvorby a zavádění složitějších technologií (např. práce s tzv. big data).

Podpora individuálního vzdělávání – možnosti osobního koučinku a poradenství pro podnikatelky hrazeného státem, korporátními subjekty a z dalších relevantních zdrojů s přihlédnutím ke specifickým potřebám podnikajících žen (např. možnost realizace online).

Finanční podpora podnikání žen ze strany bankovních institucí se zohledněním specifík podnikání žen – tzn. cílené na OSVČ, mikro a malé podniky, bez finanční záruky např. na základě business plánů.

## Příběh podnikatelky: Odvaha a drive

Tereza začala pracovat sama na sebe během covidové pandemie. Mladší z jejích dětí bylo právě v první třídě a její zaměstnavatel neměl pochopení pro to, že v situaci zavřených škol, potřebuje zůstat s dítětem doma. Své zaměstnání jako asistentka tedy musela opustit. Tereza se však rozhodla tuto situaci vnímat jako příležitost, a to, čemu se věnovala již nějakou dobu jako přivýdělkou k zaměstnání, se rozhodla využít jako podnikatelský koncept a hlavní zdroj příjmů. I přesto, že předchozí zaměstnání Terezy bylo jiného zaměření, vrhla se do podnikání v kreativních a rychle se rozvíjejících oblastech copywritingu a online marketingu.

Možnost pracovat z domova je pro Terezu zásadní podmínkou její práce. Nad rámec svých rozličných pracovních závazků musí zvládat péči o děti. Vzhledem k tomu, že její rodina žije na venkově, je její flexibilita nepostradatelná. Tereza často zdůrazňuje aspekt svobody, vyhovuje jí, že si může volit nejen čas na práci, ale to, kolik zakázek přijme a v neposlední řadě zda se morálně ztotožňuje s vizí své klientely. Možnost práce na dálku jí tak otevřela spousty dveří a o zakázky nemá nouzi. Tento typ práce jí ale přinesl mnohé výzvy, kterým čelila, jak je jí vlastní, s velkým odhodláním.

Tereza upozorňovala na nutnost přizpůsobení se požadavkům klientely, jež je zvyklá pracovat v různých programech. Čas strávený učením se

zacházení s novým softwarem hodnotí jako dobře investovaný čas, který ji posouvá jak kariérně, tak osobně. Jak sama říká: „Snažím se mít oči otevřené,“ a sleduje novinky v oblasti digitálních a AI technologií za účelem usnadnění práce v budoucnu a aby zůstala v obraze. Svě know-how pak sdílí v networkingové komunitě, pro kterou tvoří vlastní obsah.



*„Určitě bych neměnila. Vyhovuje mi to, tak jak to je. A je to fajn i s tím vzděláním, že člověk si to určí nějak sám, jak se chce moc posouvat a kterým směrem.“*

**(Tereza)**



Ačkoliv jí k podnikání přivedla spíše shoda náhod, Tereza, jak říká, nelituje, v práci sama na sebe se našla. Baví jí se sebevzdělávat a posouvat se dál, a to nejen v oblasti digitálních technologií.

# K čemu jsou podnikatelkám měkké dovednosti?

V podnikání jako v jakékoli jiné pracovní činnosti není důležitá jen oborová znalost problematiky, ale také tzv. soft skills. Tento pojem je do češtiny sice běžně překládán jako měkké dovednosti anebo kompetence, méně často jako jemné, někdy se označují také za techniky duševní práce. Ať už je označení jakékoli, jedná se o dovednosti, které se promítají do našeho jednání a které jsou potřebné u různých profesí v různé míře. V naší analýze budeme používat zavedené označení „měkké dovednosti“ z důvodu jeho rozšířeného používání, a tedy i srozumitelnosti.

**Podle Národní soustavy povolání jsou do měkkých dovedností řazeny:<sup>35</sup>**

- efektivní komunikace,
- kooperace (spolupráce),
- kreativita,
- flexibilita,
- uspokojování zákaznických potřeb,
- výkonnost,
- samostatnost,
- řešení problémů,
- plánování a organizování práce,
- celoživotní učení,
- aktivní přístup,
- zvládání zátěže,
- objevování informací a orientace v nich,
- vedení lidí (leadership).

**Kromě toho sem lze zařadit také následující dovednosti:**

- asertivita,
- osobní efektivita,
- sebereflexe,
- strategické myšlení,
- podnikatelské myšlení,
- schopnost přijímat kritiku,
- ochota riskovat.

<sup>35</sup> <https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>

Darja, která je lektorkou jazyků k pojmu měkké dovednosti uvedla:

”

*„Měkké dovednosti jsou hlavně vlastně nějaké přátelské, autentické, empatické chování v řízení lidí a spolupráce. Všechno vlastně, co je možná opak AI. To je to, co my jako lidé umíme a AI ne. ((smích))“*

(Darja)

”

V rámci tohoto výzkumu jsme se zaměřili zejména na to, jaká je znalost problematiky měkkých dovedností a hlavně, jak samy sebe hodnotí podnikatelky v oblasti komunikace, vyjednávání a asertivity, což reprezentuje dovednosti důležité pro podnikání, v jakékoli oblasti i kde vidí případné rezervy pro zlepšení se.

## Znamé/neznámé dovednosti

Problematika měkkých dovedností nepatří mezi obecně známá témata, třebaže tvoří nedílnou součást každého podnikání. Na jejich zvládnání či nezvládnání do určité míry závisí úspěch podnikání, a to i toho drobného, malého, zejména je-li postaveno na přímé komunikaci s klientelou.

Rozhovory rozkryly, že část oslovených podnikatelek danou problematiku explicitně nezná, neví, co si má pod pojmem „měkké dovednosti“ představit, i když je běžně ve svém podnikání (intuitivně) využívají. Nicméně kadeřnice Alice, podnikatelka pracující v oblasti služeb k tématu uvedla:

”

*„Musíte být hodně empatická k tomu, jestli mluvit, jestli nechat prostor (klientce) nebo jestli nemluvit vůbec. Samozřejmě, když si jdu večer lehnout, tak si říkám: „Hele, tak tady u téhle ženy jsem asi nemusela (tohle říkat). Snažím se mít sebereflexi, ale ne pokaždé to určitě zvládnou. Ty chyby tam jsou. Tak chybami se učíme, že?“*

(Alice)

”

Alice sama se pak snaží sebevzdělávat, čte si literaturu k problematice komunikace, asertivnímu jednání apod. Nicméně nejedná se o oblast, ve které by se sebezaměstnané ženy a mikropodnikatelky v rámci případné přípravy na své podnikání anebo i při jeho provozování systematicky vzdělávaly a rozvíjely své kompetence.



Podnikatelky, které nebyly s problematikou měkkých dovedností dopředu obeznámeny, s ní byly rámcově seznámeny v rámci rozhovoru. Tyto ženy pak měly zpravidla tendenci vnímat měkké dovednosti jako určitou genderovou „přirozenost“, „danost“ – kdy některé schopnosti jsou podle jejich zkušenosti „vlastní“ (spíše) ženám (konkrétně empatie v rámci komunikačních dovedností), jiné (spíše) mužům (jako příměst v komunikaci s druhými apod.).

V kontrastu ke komunikačnímu stylu podnikajících mužů se podnikající ženy nejednou vykrusovaly jako více empatické a vstřícné, muži byli ženami líčeni jako ti tvrdší, autoritativnější a zásadovější, ale i přímější, direktivnější a průbojnější.

Jindy zase ženy poukazyvaly na ryze individuální charakter určitých dovedností, na to, že nelze paušalizovat. V obou případech obvykle nereflektovaly sociální rovinu nabývání určitých měkkých dovedností, zcela výjimečně poukazyvaly na „učení se praxí“, kdy zmiňovaly své předchozí pracovní zkušenosti ve vztahu k určitým komunikačním dovednostem nebo „školu života“ apod., zejména byly-li vyššího věku.

Naproti tomu část žen byla ohledně měkkých dovedností dostatečně edukovaná a kvalifikovaná, neboť vzdělávala/školila v rozvoji určitých měkkých dovedností jiné – často právě i jiné podnikající ženy. Individuální i skupinové rozhovory rozkryly, v jakých měkkých dovednostech si podnikající ženy důvěřují a v jakých vidí možné rezervy pro zlepšení se.

## **Vždycky je prostor pro zlepšení se i v tom, co už umíme**

Podnikatelky často hodnotily pozitivně (a vysoko) své komunikační schopnosti směrem k zákaznicím a zákazníkům – zejména v oborech, které jsou postavené na přímém styku s klientelou, což

v případě tohoto výzkumu zahrnuje jak širokou oblast péče o tělo,<sup>36</sup> tak i další oblasti jako lektorská práce, vzdělávání dospělých, přímý prodej apod.

Někdy se však podnikatelky chápaly jako ne dostatečně asertivní, schopné vyjednávat a řešit (efektivně) konflikty. Pavlína, která podniká v oblasti ubytování a pojišťovnictví k tomu uvedla:

“

*„Co se týče té asertivity, tak ta mi asi chybí. Jo, a to se podle mě ani nenechá mnoho naučit, to už buď musíte mít v sobě, nebo ne. Takovou i podnikatelskou dravost, určitě mi taky chybí...“*

**(Pavlína)**

“

Zároveň si myslí, že v ubytovacích službách tato dovednost není až tak potřeba, a v pojišťovnictví za situace, kdy „zdedila“ kmen od jedné z příbuzných, prý nutně také ne.

Na rozdíl od Pavlíny, která vnímá určitou schopnost (konkrétně asertivitu) jako něco „daného“, „vrozeného“, Danuše působící v advokacii vidí určitý prostor pro seberozvoj v oblasti komunikace s klientelou, když uvedla:

“

*„... Tak prostor je asi ve všem vždycky (na zlepšení se). Chtěla bych umět líp vyjednávat a asi tady líp číst ty lidi a líp umět reagovat v těch (konfliktních) situacích...“*

**(Danuše)**

“

<sup>36</sup> Podle zákona č. 258/2000 Sb. sem patří např. holičství a kadeřnictví, manikúra a pedikúra, kosmetické, masérské, regenerační a rekondiční služby a činnost, při níž je porušována integrita kůže jako tetování, permanentní make-up.

Leckdy se podnikatelky snažily konfliktům vyhnout, ať už výběrem vhodných/bezproblémových potencialních zákazníků a zákaznic, ukončením spolupráce s těmi problémovými anebo tím, že ustoupily. Cestou, jak odradit zákazníky, které Julie označila za „egomaniaky“ uplatňující „macho“ styl komunikace, bylo i vytvoření speciálního vizuálu najatou grafickou firmou, která má právě tento typ klientely odradit.

Podnikající ženy vnímaly určité rezervy zejména v plánování času (time managementu), a to hlavně v souvislosti s rodinou a péčí o děti. Jedná se přitom o oblast, kdy „pro podnikatele je práce s časem prioritou...“, jak uvedla Hana zaměřující se na služby pro matky malých dětí, prodej a konzultační činnost v této oblasti. Ona sama si zvolila podnikání mimo jiné i proto, aby měla svobodu, mohla být časově dostatečně flexibilní neboli řídit si čas do značné míry podle sebe, resp. potřeb rodiny z důvodu péče o dítě. Obdobně je tomu také u Gity, která je oficiálně v pozici pomáhající členky domácnosti v rámci rodinného podnikání své matky, ale fakticky určuje chod podnikání. Nicméně i přes časovou flexibilitu, které ji podnikání skýtá v porovnání se zaměstnáním, kombinace péče a práce, resp. podnikání zůstává náročná:

”

*„To je vlastně to, co je těžký, najít nějaký management a kloubit to všechno, ten čas dohromady. To je prostě asi to nejnáročnější a nejtěžší na tom (podnikání)... tlačit a kloubit to s tou rodinou, urvat kus času na to (podnikání). Ženský to tak mají, že prostě ta domácnost a ta péče o ty děti je velkej úvazek, a k tomu to podnikání.“*

(Gita)

”

Také zkušenosti podnikatelek z výzkumu Barometr 2023<sup>37</sup> potvrzují to, co bylo právě řečeno. Podnikatelky musejí zpravidla zvládat tzv. dvojí břemeno neboli podnikání a péči o rodinu a domácnost, kdy jsou nuceny přepínat mezi nimi. Tato situace vytváří v českém prostředí, v němž absentuje dostatečná jak institucionální podpora v péči o závislé členy rodiny,<sup>38</sup> tak vyrovnanější dělba práce a péče v rámci rodin, na podnikající ženy výrazné časové nároky. Ženy je leckdy zvládají právě tím, že podnikají na „part-time“ nezřídkla za cenu nižších výnosů ze svého podnikání a nerovných možností pro jeho rozvoj v porovnání s muži. Není bez zajímavosti, že dobrou finanční stabilitu v Barometru 2023 uvedlo 47 % podniků vedených muži, ale jen 42 % vedených ženami, naopak špatnou finanční stabilitu hlásilo 15 % podniků vedených ženami oproti 9 % jejich mužských protějšků.<sup>39</sup>

Práci s časem zvládaly spíše bezdětné ženy, jedna z nich, Jakubka se v rámci skupinové diskuse podělila o svou zkušenost:

”

*„Aplikuji na sebe striktní systém. V 18 jsem zjistila, že existuje něco jako osobní produktivita, hrozně mě to zaujalo. Takže teď mám měsíční plány, týdenní plány, denní plány a opravdu je dodržuju.... Víkendy vypínám, svátky vypínám, jakmile nepracujou zaměstnanci, tak já taky nepracuju...“*

(Jakubka)

”

<sup>37</sup> Dostupné z: <https://www.propodnikave.cz/files/mastercard-barometer-study-report-2024-cz.pdf>

<sup>38</sup> Maříková et al. 2012. Živitelé a živitelky. Praha: SLON.

<sup>39</sup> Dostupné z: <https://www.propodnikave.cz/files/mastercard-barometer-study-report-2024-cz.pdf>

## Proč je v podnikání důležité sebevědomí a sebedůvěra?

Sebevědomí a sebedůvěra jako součást měkkých dovedností se promítají i celkově do toho, jak své měkké dovednosti ženy vnímají a hodnotí celkově. Podnikatelky – lektorky – v oblasti měkkých dovedností pak ze své perspektivy a zkušenosti referovaly o určitých „nedostacích“ a jejich příčinách v oblasti měkkých dovedností jiných podnikajících žen.<sup>40</sup>

Sofie pracující v oblasti vzdělávání dospělých upozornila na to, že pokud je žena dlouho na mateřské, resp. rodičovské (v českém prostředí lecky i 6 a více let při dvou dětech), chybí jí „doba praxe“ a tedy vlastně dostatečné pracovní zkušenosti, což se může promítnout do její sebedůvěry nejen v situaci, kdy se vrací na trh práce, ale i když začíná podnikat.

Podle Lucie, která je lektorkou a koučkou a pohybuje se i v mezinárodním prostředí, je v podnikání velice podstatná prezentace a sebezprezentace, kterou lze chápat jako jeden z projevů sebevědomí a sebedůvěry podnikající osoby. Lucie zde vidí u jiných žen určité „rezervy“. Například při prezentaci podnikatelských projektů v rámci jednoho programu na podporu podnikání, v němž Lucie participuje, zaznamenala, že ženy neumějí vždy říci v krátkém časovém limitu vše podstatné o svém podnikatelském záměru a ostýchají se ucházet se o finanční investiční podporu pro své podnikání. Lucie k tomu uvedla, že

”

*„ženy zůstávají na vlastním písečku (malém a bezpečném prostoru svého podnikání): „No vždyť já vlastně ty investice nepotřebuju“, říkají. A všichni ti investoři na to reagovali: „Nikdy neříkejte tuhle tu větu.“*

(Lucie)

”

Také podle koučky Michaely, je velice důležitá sebe/prezentace, schopnost se „prodat“, umět definovat, v čem je činnost/produkt podnikatelky unikátní, potřebný či prospěšný, v čem je jeho přidaná hodnota. Ženy si podle Michaely méně věří než muži, kteří

”

*„jsou sebevědomější, jdou do různých tenderů. Žena, když identifikuje, že nesplňuje nebo nedostatečně splňuje nějaký požadavek či kritérium, ani do soutěže nejde!“*

(Michaela)

”

Sebevědomí a sebedůvěra byla v několika případech spojována s otázkou stanovování ceny produktu či služby podnikající ženy, což je lecky vnímáno jako ryze individuální záležitost – jako ne/schopnost dané ženy tento proces zvládnout. Některé podnikatelky si ale byly vědomy složitosti stanovování ceny. Třeba Meda zmínila, že „je někdy těžké zviditelnit přesně tu vaši práci... Ta práce je taková nepolapitelná, a ne vždycky jde vidět, co za tím stojí, je to taková bublina.“ Vnímá stanovení ceny jako náročný proces, kde cena za odvedenou práci nemusí být snadno definovatelná, resp. vyčísitelná, navíc „srozumitelná“ druhé straně (klientům), neboť, jak dodává:

”

*„Ne všichni mají pocit, že jsme ohodnoceni (coby fotografové a fotografky) nějakým způsobem správně..., že je to někdy až moc... Jako kdyby mi třeba někdo řekl, jak být třeba v tomto trošku, nechci říct asertivnější, ale jak víc si to obhájit, tak určitě by to bylo přínosem.“*

(Meda)

”

<sup>40</sup> Mezinárodní srovnávací studie Global Entrepreneurship Monitor. 2022/2023 (Global Report). Dostupný z: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>) dokládá, že sebevědomí žen je nižší než sebevědomí mužů, což se projevuje mimo jiné tím, že si méně důvěřují při zakládání svého podnikání a mají větší strach z neúspěchu než muži.

## Jak se to má s cenotvorbou?

Nicméně stanovení ceny vnímá Meda jako naučitelnou sociální dovednost. Kromě toho, aniž to Meda reflektovala, roli při ohodnocení práce (případně i získávání lukrativnějších zakázek) může sehrát i věk v kombinaci s genderem dané osoby. V daném kontextu na to upozornila architektka Martina:

”

*„Určitě člověk, když začíná, tak je to určitě těžké si vlastně ustát ty svoje ceny.... Tak to samozřejmě byly (hlavně) ty první zakázky, protože člověk je mladej a jako žena v tomhle oboru nemáte dostatečnou úplně kredibilitu na nějaké třeba větší (a lukrativnější) projekty.“*

(Martina)

”

Problematika cenotvorby byla živě diskutována také v rámci skupinových rozhovorů. V rámci jedné z nich k tomu zaznělo:

”

*„Měla jsem dlouho problém s cenotvorbou. Protože já jsem byla vychovávána v tom, že budu zaměstnanec a ne, že budu OSVČ. Ono to taky určitě souvisí s tím, že jsem začala podnikat, když mi bylo 18. V rámci toho dospívání, jak se člověk hledá, tak je hrozně důležitý odosobnit se od těch peněz, ... že častokrát to handrkování se o ceně, není vůbec o mně .... Tedko už to je lepší, ale v minulosti to bylo jako opravdu předmětem mých sesypání se. Myslela jsem si, že jsem udělala tu nejlepší práci, kterou jsem dovedla, ale nikdo to neviděl (a neoceníl).“*

(Jakubka)

”

Stanovení ceny je příkladem sociální interakce podnikající osoby a klienty, do které se ale promítají kromě „individuální“ schopnosti „vyjednávat“ a být „asertivní“ i mnohé další vlivy – jako kulturní a systémové „zvyklosti“ v podobě některých genderových stereotypů, různých nároků a očekávání pojících se s genderem apod., které fungují leckdy na nevědomé bázi, dále globální trendy v podobě technologických změn, které zlevňují a zároveň zintenzivňují určité typy prací apod. Příběh překladatelky Edity dokládá silnou intervenci právě oněch vnějších vlivů do výsledné ceny za práci podnikající ženy.

V oborech, které jsou výrazně feminizované, jako třeba překladatelství, v němž působí právě Edita, se žena může setkat s požadavkem, aby „drobnou“ práci udělala zadarmo: „A když mi někdo napíše: „Tohle je jenom 15 slov, přeložte mi to zadarmo,“ tak prostě je strašně snadný tomu člověku bez tváře v tom emailu odpovědět: „Já zadarmo nepracuju.“ Kam bych přišla, že jo?“ Edita k tomuto „samozřejmému“ očekávání ze strany klientely v průběhu rozhovoru dodala: „Pozoruju u těch žen, u sebe i u ostatních žen, že je pro nás mnohem těžší počítat automaticky s tím, že náš čas něco stojí. U mužů je to taková přímá, jak to říct, přímá linka. Vůbec to nezpochybňujou.“

Editin výrok ukazuje, že stanovení ceny za práci, které žena věnuje čas, představuje silně genderovaný stereotyp, který reprodukuje mnohdy i ženy samy a který je tak udržuje na nízkých cenových hladinách za jejich práci. Nicméně, i když se žena snaží individuálně o změnu ohodnocení své práce, nemusí být úspěšná, jak dále dokládá Editin příběh: „... pořád překládám za stejnou sazbu jako před deseti lety. A když jsem se před půl rokem pokusila ji zvednout, tak mi bylo řečeno, že v tom případě ukončíme spolupráci – několikrát a opakovaně. ...Technologie se rozvíjejí, takže teoreticky ten překlad jde rychleji.“

Na otázku, zda probíhají nějaká kolektivní vyjednávání, která by teoreticky mohla či měla mít větší šanci prorazit zavedenou zvyklost, uvedla:

”

*„Ty (kolektivní) snahy vím, že právě probíhají a že to téměř nemá žádný odezvy, žádný úspěch... To jsou takové oblasti těch překladů, kde ten trh, jak vlastně v podstatě narůstá kvantita, tak není možný jakoby jít nahoru s cenou.... A když je hodně lidí, kteří si chtějí po večerech titulovat film jako přivýdělek a mají za to poloviční sazbu než profesionální překladatel, tak pak to nikdy nebudou profesionální překlady, ale těm společností to stačí.“*

(Edita)

”

Jestliže jedna z case study o podnikání žen v České republice<sup>41</sup> uvádí, že ženy mají nižší míru sebedůvěry a optimismu oproti mužům, což ovlivňuje jejich schopnost uspět jako podnikající osoby, pak výše uvedené příklady dokládají, že vztah mezi sebedůvěrou a sebedůvěrou a tím, jakou cenu je osoba schopna si stanovit za svou práci (což se nepochybně promítá do její schopnosti uspět v podnikání), je komplikovanější. Z výše uvedených příkladů je zjevné, že do stanovení ceny se promítají mimo jiné také technologické změny globálního charakteru, které devalvují hodnotu kvalifikované, v tomto případě v českém prostředí výrazně feminizované profese překladatelství, kdy dochází k akceptaci méně kvalitní práce (odváděné ne dostatečně kvalifikovanou pracovní silou) za méně peněz (což je výhodné především pro zadavatele práce – klienta). Daný trend se prosazuje, neboť ani kolektivní vyjednávání nemá sílu efektivně změnit tuto situaci.

## Je vedení osob v mikropodniku náročné?

Speciální skupinu v rámci výzkumu tvořily mikropodnikatelky, tedy ženy, které v rámci svého podnikání zaměstnávají jiné osoby. Ukazuje se, že mikropodnikatelky v našem vzorku najímají pracující osoby spíše na dohody (o provedení práce, případně o pracovní činnosti) a jen málokdy zaměstnávají druhé na hlavní pracovní poměr jako Zoe, která působí v oblasti strojírenství. V její firmě je celkem 9 osob, většinou ženy, přičemž 2 byly v době konání rozhovoru na rodičovské, 1 osoba pracovala na dohodu a ostatní na hlavní pracovní poměr, kdy z toho 3 ženy měly zkrácené pracovní úvazky do 6 hodin denně. Zoe také byla schopna hovořit nejpodrobněji k tématu vedení lidí. Z rozhovoru s ní vyplynulo, že musí řešit různé konflikty na pracovišti, byť nejsou časté. Nejprve je řeší domluvou, a pokud nedojde k nápravě, zaměstnaná osoba je propuštěna. Zkušenosti s vedením druhých má ze své řídicí práce v korporátu, která jejímu podnikání předcházela. Jako i jiné mikropodnikatelky se snaží vést svou firmu jako tzv. rodinnou. Zoe zmiňuje, že zde nejsou nastaveny tak pevné mantinely, jako v korporátním prostředí:

”

*„... Snažíme se držet týmového ducha formou rodinné firmy... Nedávám jim takové pevné mantinely a nevymáhám tolik, jako by se dělo třeba v korporátu a měla bych pod sebou 40 lidí. Nemáme žádnou hierarchickou strukturu... Využíváme spíš mentorování, koučovacích otázek...“*

(Zoe)

”

<sup>41</sup> McCracken, K., S. Marquez, C. Kwong, U. Stephan, A. Castagnoli, M. Dlouhá, M. E. Schulze (ed.). 2015. Women's Entrepreneurship: closing the gender gap in access to financial and other services and in social entrepreneurship. Brussel: European Parliament.



Specifikem firem tohoto typu obvykle bývá více familiární pracovní prostředí, kde „vedení“ i spolupracující mezi sebou si vzájemně vycházejí vstřícně, respektují životní situace druhých (např. vážně nemocné spolupracovnice, či zaměstnankyně s malými dětmi apod.), komunikace je postavena na empatii vůči druhým. Zoe si uvědomuje, že vedení druhých je náročná psychická aktivita, leckdy značně stresující právě proto, že se svými zaměstnankyněmi či zaměstnanci prožívá jejich mnohdy nelehké životní situace (vážné onemocnění, závažné problémy v osobním životě apod.). Zoe však nenechává nic náhodě a jak ona, tak i ostatní čas od času absolvují koučovací semináře v oblasti komunikace s druhými. Tyto nabyté zkušenosti pak v rámci firmy využívají rovněž při styku s obchodními partnery.

Metodu spolupráce uplatňuje také Darja, která řídí ostatní v rámci menší jazykové školy. Je si vědoma toho že, někdo, tj. ona, musí stále udávat směr, kam se má firma ubírat. Řeší přitom, do jaké míry je či není autoritativní a jaký způsob řízení je v daném prostředí nejefektivnější. Říká k tomu:

”

*„... Muž by to řešil trošku jinak a neřešil by právě, že jestli jsem dost empatická, dost kamarádká nebo jestli si dost důvěřuju a tak.“ Sama sebe charakterizuje jako autentického manažera, což podle ní znamená, že: „potom vlastně mohu ne vyloženě řídit, ale právě spolupracovat lepším, efektivnějším způsobem. Takže to je teď moje hodně aktuální téma (které řeším).“*

(Darja)

”

Z rozhovorů s ostatními mikropodnikatelkami vyplynulo, že většina z nich řídí své zaměstnance či zaměstnankyně spíše „intuitivně“ – na základě své nabyté životní zkušenosti. V některých případech ale tento přístup není příliš účinný. Konflikty mezi podnikatelkou a jejími zaměstnankyněmi, které ale neumí příliš efektivně řešit, zmínila Stanislava. Podle ní u svých zaměstnankyň nemá příliš respekt, a naopak ony si nejspíš myslí, že jim nedůvěřuje anebo příliš kontroluje. Cukrářka Sylva, která si někdy najímá zaměstnankyně na výpomoc, pojmenovala problém předávání určitých kompetencí druhým, což je v jejím případě spojeno jak s důvěrou v najaté pracovní síly, tak také s její schopností respektovat například jiný styl přístupu k práci a její realizaci i schopností slevit ze svých požadavků a nároků:

”

*„Co se týká vedení lidí, tak, já si ráda udělám hodně věcí sama a předávat ty kompetence je pro mě osobně trošku náročnější. Ale zase jsou to věci, ke kterým vás dotlačí situace. ... Člověk se musí oprostít od nějakých svých představ a předat určitý věci.“*

(Sylva)

”

Magda, která na dálku řídí kosmetický salon, zase přiznává, že se vedení lidí moc nevěnuje, ač ví, že by měla. Vidí zde prostor pro zlepšení se v této dovednosti. Zároveň se ale domnívá, že na absolvování nějakého specializovaného kurzu na toto téma by nejspíš neměla zatím příliš času, protože jako mnoho jiných podnikatelek s malým dítětem se snaží kombinovat péči o něj s podnikáním.



## Závěr

Kde podnikatelky viděly prostor pro zlepšení se v měkkých dovednostech? Určité „rezervy“ v rámci měkkých dovedností byly nejčastěji identifikovány v oblasti práce s časem, a to jak v individuálních rozhovorech, tak v těch skupinových. I když v mnoha případech podnikatelky hodnotily vysoko své komunikační schopnosti, zároveň některé viděly problém ve své schopnosti vyjednávat a být dostatečně asertivní. Koučky či mentorky ze své zkušenosti s jinými podnikatelkami zase někdy upozorňovaly na nedostatečnou schopnost ostatních podnikajících prezentovat své služby a produkty i se vhodně sebeprezentovat. Reflektovaly nízké sebevědomí a sebedůvěru některých podnikajících žen a následně i nízkou hodnotu jimi produkováných služeb a zboží. Nicméně příběhy překladatelky Edity, ale třeba také koučky Lucie dokládají, že vlivy, které ovlivňují cenu za práci podnikajících žen, přesahují osobnostní rovinu (jejich sebevědomí a sebedůvěru), neboť souvisejí jak s kulturními zvyklostmi, tak i dalšími globálními (technologickými) vlivy, které se promítají do systémového ohodnocení (resp. podhodnocení) určité, zpravidla feminizované, práce.

## Doporučení

Vytvářet online kurzy (pro ty ženy, které nemají dostatek času absolvovat prezenční formu anebo online formu preferují i z jiného důvodu, např. své introverze) i hybridních či prezenčních kurzů (pro ty, které ji považují za efektivnější a jim více vyhovující) k rozvoji měkkých dovedností se zaměřením na:

- a) rozvoj komunikačních schopností – schopnosti vyjednávat, být asertivní, řešit konflikty, schopnosti sebe/prezentace i schopnosti reagovat na obvyklé genderové stereotypy
- b) zvládnání time managementu a cenotvorby
- c) vedení a řízení lidí pro mikropodnikatelky.

Kurzy by se měly stát součástí přípravy na podnikání u začínajících podnikatelek i možnou součástí zvyšování kompetencí v rámci sebevzdělávání u již stávajících podnikatelek. Jejich kvalitní provedení by mělo jednak usnadnit, jednak více zprofesionalizovat podnikání žen, a tím přispět k vyšší stabilitě, odolnosti a udržitelnosti jejich podnikání.

Kurzy pro rozvoj měkkých dovedností by měly být dostupné jak cenově, tak i z hlediska časové a prostorové flexibility, aby jejich využití nebránil nedostatek financí nebo pečovatelské závazky. Zájem podnikatelek je jak o koučink, tak také mentoring v daných oblastech.

Vytvářet a posilovat programy, které rozšiřují síť podnikatelských a finančních kontaktů podnikatelek k podpoře jejich podnikatelských příležitostí, k podpoře jejich sebedůvěry a sebevědomí a ke zvýšení udržitelnosti či rozvoji jejich podnikání.

Povzbuzovat dívky k tomu, aby uvažovaly o podnikání již od mládí a zpochybnily genderové stereotypy, které omezují sebevědomí žen v tom, aby začaly podnikat.

Měnit ve společnosti pohled na hodnotu práce vytvářenou ženami v tzv. feminizovaných profesích, zvyšovat její důležitost, přínos a hodnotu pro druhé, aby tak mohla získat i vyšší finanční ocenění.

## Příběh podnikatelky: Komunikace s klientelou je důležitá

Architektka Julie, které je 37 let, je matkou dvou malých dětí v předškolním věku. Podniká již 11. rokem. V péči o děti se střídá se svým manželem, neboť každý pracuje tři dny v týdnu, ostatní dny pečují anebo se spolupodílí na péči o své potomky.

Obor architektura v současnosti studuje více žen než mužů, nicméně stále zůstává do určité míry „maskulinním“ oborem, kdy za toho „správného“, technicky (a tedy i digitálně) zdatného odborníka je považovaný muž. Třebaže podle Julie ženy, které obor vystudují, mají a musejí mít dostatečné technické znalosti a kompetence (včetně těch digitálních), v praxi se nejednou setkávají s nedůvěrou až bagatelizací svých odborných schopností.

”

*„Já si myslím, že rozdíl (v digitálních kompetencích) není. Rozdíl je potom právě v tom osobním projednávání něčeho na stavbě. Tam prostě muži mají samozřejmě, když to řeknu úplně blbě, jako větší autoritu. Už se mi stalo, že jsem přišla na stavbu a slyšela jsem takový: „Ale slečno, prosím vás (co mi tu budete říkat).“*

(Julie)

”

Julie přitom reflektuje na základě své zkušenosti, že její mužští kolegové mají s klientelou jiný styl komunikace než ona:

”

*„Přijde mi, že oni hodně razí ten svůj názor na věc a kolikrát i převálcují toho klienta. Přestože tam (v domě) bude bydlet klient a ne on (architekt), tak se razí tu svoji myšlenku (bez ohledu na potřeby a přání klienta).“*

(Julie)

”

Julie se tedy snaží respektovat názor svých klientů a klientek, volí participativní styl komunikace, kdy se snaží nacházet společně s klientelou vhodné řešení. Nicméně v oblasti komunikace s klienty Julie řešila problém s muži, kteří se k ní chovali direktivně a bez respektu k její odbornosti. Hledala proto způsob, jak cílit na jinou klientelu a zadala si vytvoření speciálního vizuálu. Podle ní to byl krok správným směrem. Její nový vizuál začal určitý typ klientely odrazovat a ona se může věnovat těm zákazníkům, kteří její práci respektují.

# Podnikání jako mužský svět?

Sféra podnikání bývá označována za mužský svět, jednak proto, že v ní historicky muži početně převažovali a v prostředí (nejen) naší společnosti stále převažují, jednak pro hodnoty, které jsou s podnikáním stále ještě spojovány. Maskulinní charakter podnikání odráží přesvědčení, že úspěch v podnikání záleží jen anebo v první řadě na individuální snaze a schopnostech podnikající osoby. Podnikání samo pak má směřovat k ekonomickému růstu; takže je spojováno s hodnotami jako je nezávislost, orientace na zisk, síla/výkonnost, „odvaha“ riskovat, kdy podnikající jedinec je přirovnáván k hrdinovi apod.

Podle výsledků zahraničních výzkumů, jak zmiňuje studie Barometr 2023, podniky vedené ženami jsou často vnímány jako horší kvůli stereotypům, dle kterých je podnikání spojováno s mužskými rysy.<sup>42</sup> 70 % podnikatelek uvádí, že stereotypy negativně ovlivnily jejich podnikatelskou činnost; 61 % zmiňuje dopad na rozvoj podnikání, 49 % pak dopad na ziskovost.<sup>43</sup>

Jakou zkušenost s podnikáním mají sebezaměstnané ženy a mikropodnikatelky působící v prostředí české společnosti? Jaké příležitosti, ale i bariéry vnímají pro své podnikání? Co pro ně znamená úspěch v podnikání a jak jsou coby podnikající ženy vnímány svým okolím? To jsou hlavní otázky, na které jsme se rovněž zaměřili v tomto výzkumu.

## Příležitosti a/nebo bariéry v podnikání žen?

Jen několik žen (jako třeba Emma, Meda, Sabina) vidí příležitosti podnikat pro ženy jako rovné s muži v jejich oboru (tj. v oblasti grafických služeb, tlumočnictví a překladatelství nebo trenérství a koučinku v oblasti výživového poradenství). Naopak Danuše, která působí v advokacii, si uvědomuje, že se zde dává více příležitostí mužům než ženám. U (mladých) žen se podle její zkušenosti předpokládá, že založí rodinu a odejdou na mateřskou a následně rodičovskou „dovolenou“,

a tak kariérní rozvoj, resp. rozvoj vlastního podnikání je a priori směřován na muže. Příležitosti ve vztahu k oboru podnikání hodnotila také Petra, která upozornila na určité stereotypy ve vzdělávání, které se pak promítají do volby oboru studia a následně i do oboru práce/podnikání, a v konečném důsledku podle ní představují benefit pro muže:

”

*„Existují nějaké společenské představy o tom, jaké obory dělají ženy a jaké obory dělají muži, tak cítím, že mě to ovlivnilo... U nás ve škole se nějak tak říkalo, že ta fyzika je spíš pro kluky. ... A když plánuju rodinu, tak cítím obrovskou tíhu toho, že já jsem dost studovala a utratila dost peněz za vlastní vzdělávání. Ted' budu mít třeba jako tři nebo pět let pauzu, a to mě jako hodně zasekne (v profesním a podnikatelském rozvoji). Když ted' o tom přemýšlím, tak mi vlastně přijde super, že ti chlapi to takhle mít nemusej. To je jako (jejich) velký benefit.“*

(Petra)

”

<sup>42</sup> <https://www.insead.edu/news/insead-study-finds-how-women-entrepreneurs-can-overcome-gender-bias>

<sup>43</sup> <https://cherieblairfoundation.org/what-we-do/research/gender-stereotypes-report/#:-:text=It%E2%80%99s%20clear%20that%20women%20entrepreneurs,say%20they%20affect%20profitability>

Podle Simony muži mají k dispozici mnohem širší výběr oborů, v nichž mohou podnikat, a v tom smyslu i více příležitostí pro podnikání než ženy.

Někdy žena považuje **šance začít podnikat za stejné jako u mužů, ale za rozdílné, pokud se jedná o možnost podnikání udržet nebo rozvíjet**, ať již z toho důvodu, že ženy nemají dostatečné finance, anebo podporu ze svého okolí. Většina z oslovených podnikatelek, leckdy i ty bezdětné, ale vnímá příležitosti podnikat pro ženy a muže stejně jako Danuše anebo Petra neboli jako jiné, resp. nerovné, a to hlavně s ohledem na děti a rodinu. V jednom případě pak bylo podnikání důvodem, proč se žena rozhodla děti nemít a rozvést se, aby její podnikání neomezovalo životní plány jejího tehdejšího protějšku.

Vnímání příležitostí podnikat se propojuje s reflexí **překážek a bariér pro podnikání**, které jsou podnikatelkami **vnímané nejčastěji jako genderově specifické**. Zuzana sice uvedla, že „*nikdy jsem necítila žádnou překážku, kterou by neměl i mužský kolega*“, zároveň si ale byla vědoma ostatně jako mnohé další podnikatelky, že jednou ze zásadních bariér podnikání žen, je rodina, či přesněji péče o děti a domácnost, která v českém prostředí stále pořád spočívá reálně převážně na ženách. Muži tak mohou podnikání věnovat mnohem více energie a času než ženy, jak reflektovala Viktorie:

”

*„Ten muž si myslím, podniká s tím, že do toho jde jako stoprocentně a ve velkém, i když tam je třeba ta finanční nejistota ze začátku. Ale ono se očekává a bere se to tak, že když on podniká, tak vlastně se nemusí starat o nic jiného. U té ženy, obzvláště pokud už je rodina, tak prostě je to očekávání, že tam budete pro ty děti, že prostě ta lednička bude plná. A to prostě nejde dělat potom na sto procent to podnikání.“*

(Viktorie)

”

Ženy samy však jen málokdy zpochybňují obecně rozšířenou praxi nerovné dělby práce a péče, kterou samy i provozují (jak potvrzuje i tento výzkum), třebaže výzkumy veřejného mínění na toto téma vyznívají optimističtěji, než jaká je realita. Vendula upozornila kriticky na vžitý předsudek v české společnosti, že žena nemá pracovat a má naopak být doma s dětmi do 3 až 4 let jejich věku, což podle ní neodpovídá praxi v některých jiných, konkrétně severských zemích:

”

*„... Hlavně tam u nich je amozřejmý, že chlap je doma s děckem. A že se s tou ženou střídají. Ona prostě je patnáct dní v práci, a pak je patnáct dní doma. A on je patnáct dní v práci, patnáct dní doma. Tam vůbec není ta hranice muž, žena. On jde nakrmit děti, a žena si povídá. A je to naprostá samozřejmost.“*

Hana potvrdila zažitý stereotyp dělby péče a práce v rodině v prostředí české společnosti, když zmínila:

*„... a když chodím na ty návštěvy (do rodin), tak vnímám, že ten chlap tam prostě sedí u počítače a pracuje, zatímco žena všechno obhospodařuje.“*

(Hana)

”

<sup>44</sup> Podle šetření z roku 2020 by se na péči o dítě měly ze 2/3 podílet oba rodiče, stejně jako se starat o rodinný rozpočet, zato vařit by měla v 63 % případů věřit „rozhodně“ anebo „spíše“ žena. Podrobněji viz CVVM. 2020. Názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině – únor 2020. Tisková zpráva. Praha: SOÚ AV ČR. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/5185-nazory-verejnosti-na-rolu-muze-a-zeny-v-rodine>

Podnikání žen je někdy druhými lidmi, ale i ženami samými asociováno s „volným časem“, který může být „snadno“ věnovaný v situacích, kdy je potřeba pečovat o někoho z rodiny. Jedna z žen k tomu řekla:

”

*„Nejenom děti, ale i naši rodiče a prarodiče občas potřebují tu péči. Loni po novém roce jsem se dostala do situace, že se pořád jezdilo za babičkou do Prahy, do nemocnice Motal, a domů... Já tím, že jsem na volný noze, tak jsem v podstatě celý měsíc skoro nepracovala...“*

(Lada)

”

Překážky a bariéry podnikání, které ženy uváděly v rámci rozhovorů, reprezentují různé roviny jejich životů ve vztahu k podnikání. Makrorovina podmínek podnikání zahrnující strukturální,

institucionální a kulturní překážky a bariéry pro podnikání žen se pak nicméně propisuje do nižších úrovní fungování v rámci každodennosti (tj. do rovin vztahové a individuální/osobnostní):

**Mezi nejčastěji zmiňované** překážky a bariéry patří ty, které **se váží k institucionální péči o děti**, kdy některé podnikatelky uvádějí, že jim chybí (či v minulosti chyběla) zařízení péče o děti do 3 let jejich věku. Pokud existují, pak jsou většinou soukromá, tudíž finančně ne vždy dostupná, a to i pro podnikající ženy. Třebaže mnohé ženy začínají podnikat právě proto, aby dokázaly skloubit péči o děti se svou „prací“ (Jako „práci“ typicky označují své podnikání), zpětně se péče o děti a rodinu může stát brzdou jejich aktivit v této oblasti. Na podnikání totiž pak nemají dostatek času, podpory ze strany manžela či partnera, resp. nejbližšího okolí a v konečném důsledku leckdy ani financí, jak zmínila například Gita či Sofie:

”

*„Nejenom děti, ale i naši rodiče a „Ženy mají míň toho času, bych řekla. Pořád je to o tom servisu doma. A přijde mi, že v té společnosti je to pořád tak nastavený, že si tam musíme jako víc ten čas na to (podnikání) vydobývat.“*

(Gita)

”

”

*„Myslím si, že naprosto zásadní je právě jejich vlastní přesvědčení nebo míra odvahy, a právě taky ta podpora z toho nejbližšího okolí, protože spoustu žen jejich partner ne že nepodpoří, on je stahuje, protože nechce, aby rostly, nechce, aby se rozvíjely. Takže myslím si, že zásadní bariéra je nepodpora z nejbližšího okolí a pak taky omezené finanční zdroje.“*

(Sofie)

”

Přetrvávající očekávání a **genderový stereotyp**, který zpětně (ať vědomě či nevědomě) posilují i samy podnikatelky, a sice že **péče o děti a domácnost je především jejich povinností**, má dopad na chápání podnikání ženy jako „druhořadé“ činnosti, kdy zaměstnání či podnikání muže má obvykle přednost před podnikáním ženy, které je tak zabrzděno, jak nastínila třeba Vlasta:

”

*„Určitě to je jiný (příležitosti podnikat), i jsem se s tím taky samozřejmě setkala. Protože když jsem měla malé děti ... a partner podnikal, tak se počítalo automaticky s tím, že samozřejmě jeho podnikání je důležitější než moje podnikání. Tak jsem utlumila své plány a tak dále a nechala jsem ho, aby on byl na tom piedestalu.“*

(Vlasta)

”

Stereotypní společenská očekávání se propisují do **nerovného přístupu institucí k podpoře podnikání žen a mužů**, které pak zpět reprodukuje genderové nerovnosti v této oblasti, jak o tom referovala Lucie, a to i na nadnárodní, resp. evropské úrovni:

”

*„Statistiky ukazují, že méně než 2 % investic šlo do ženských startupů v rámci celé Evropy. ... A když jsem ten svůj projekt prezentovala, tak (jsem zaznamenala) takový stereotypy nebo předsudky, který ale pak vás ovlivní. Mužů se ptali na růst, na příležitosti. Mě se ptali, jestli jsem si vyhodnotila rizika, jestli jsem si to dobře spočítala. To se vám potom po setkání s porotou ve vašich 47 letech chce brečet. Protože si myslím, že když už se žena do něčeho takového odváží jít, tak to má fakt dobře spočítané, tak fakt ví, o čem mluví atd. Tak znova, to je něco, kde si myslím, že máme ještě velký kus práce před sebou.“*

(Lucie)

”

Bariéru představují i chybějící vzory pro podnikání žen, jak opět zmínila Lucie:

”

*„Když se podíváte na Forbes a tam vidíte ty mladý nabušenec a nevidíme tam mámy na mateřský nebo ženy, kterým je kolem padesátky a přestává jim kariéra v korporacích dávat smysl a rozhodly se jít dělat něco jiného.“*

(Lucie)

”



Ze zkušenosti některých koučků, které se ve svém podnikání zaměřují právě na podnikatelky, pak vyplývá, že **ženy od podnikání odrazuje určitý „image“ podnikání**, jeho vykreslování jako „obětování se“, podle něhož se podnikání musí věnovat veškerý čas a peníze, kdy úspěch v podnikání je spojován s vyčerpáním, nepohodou apod.

Některé podnikatelky vidí **překážky pro podnikání žen v rovině individuální**, ať již se jedná o sebevědomí a sebedůvěru žen, ale i o jejich odvahu a odhodlání podnikat či ochotu riskovat. Jedná se tak o charakteristiky reprezentující oblast měkkých dovedností považovaných za potřebné pro podnikání.

Některé z překážek a **bariér** lze považovat za **interpersonální – vztahové**. Patří sem absence podpory či nedostatečná podpora ze strany partnera nebo manžela (či obecně blízkého okolí). Zařadit sem lze i zodpovědnost či ohleduplnost vůči rodině, kdy žena svým podnikáním nechce ohrozit své blízké, jak se to někdy stává u mužů. Jedna z účastnic skupinového rozhovoru uvedla, že její manžel podnikal s dluhy:

”

*„Takže já jsem se v podstatě rozvedla především papírově, abychom měli kde bydlet. ... Ať si klidně podniká, ale aby to neovlivnilo tu rodinu, protože jako OSVČ nám hrozilo, že přijdeme o spoustu věcí (v exekuci).“*

(Míša)

”

Do podnikání žen se ale promítají také překážky, které se **nutně neváží jen k příležitostem a specifickým podmínkám podnikání žen**, ale i ty, které jsou pro ženy a muže společné, které však ženám ztěžují start případně i rozvoj jejich podnikání za situace, kdy obvykle na podnikání nemají stejné podmínky ve srovnání s muži (např. z důvodu přetrvávající nerovné dělby genderových rolí v soukromé sféře anebo nedostatečné podpore typů podnikání, v nichž převažují ženy apod.). Právě Lucie upozornila explicitně na nedostatečně účinnou podporu malých a středně velkých podniků ze strany státních, ale i jiných institucí (jako banky, některé specializované agentury, neziskový sektor apod.), kdy zejména mikropodniky častěji provozují ženy než muži.

”

*„... jako větší institucionální dostupnost peněz by hodně pomohla (pro OSVČ a malé firmy). Všude jinde ve světě, třeba v Rakousku, Německu, ve Švýcarsku se ví, že jsou to malé a střední podniky, které jsou páteří tamní ekonomiky. Ty velké zahraniční molochy ty tady budou do té doby, dokud to pro ně bude výhodné. Pak to ze dne na den zavřou a půjdou jinam. Kdežto my tady pečujeme o zákazníky odsud, o české lidi.“*

(Lucie)

”

Mnohé podnikatelky hovořily o chybějících anebo **nedostatečných informacích na začátku podnikání**, kdy nevěděly a leckdy stále nevědí, co všechno je třeba pro podnikání zařídit apod. Magda k tomu uvedla:

”

*„Jako překážky a problémy (vidím) spíš v té neinformovanosti, že opravdu člověk ani neví, na koho se má obrátit. Vůbec neví, kde má prostě získat informace. Vlastně jsem to všechno získávala postupně, spíš od nějakých známých, od holek z oboru a tak. Ale že by právě existoval nějaký úřad, nebo někdo, kam bych mohla zajít, a řekli mi: „Tohle všechno potřebuješ, a to si všechno vyříd,“ tak to prostě není. A ani vlastně nevím doteďka, jestli mám všechno, co mám (pro podnikání) mít.“*

(Magda)

“

I když některé překážky lze považovat za „obecné“, společné pro ženy a muže, mohou se žen dotýkat jinak, závažněji než mužů (pro nedostatek času v důsledku nutnosti kombinovat podnikání s pečovatelskými závazky).

### **Jak jsou vnímány podnikatelky v české společnosti?**

Podnikatelky uváděly různé reakce svého okolí na skutečnost, že jsou podnikatelkami. Tyto reakce se pohybovaly na škále od pozitivních až po negativní.

**Podnikající ženě je vyjadřován obdiv a respekt**, je považovaná za úspěšnou, samostatnou, kompetentní ve svém oboru apod. Z rozhovorů je zřejmé, že tyto reakce přicházejí častěji od klientů, kteří oceňují poskytovanou službu či výrobek, leckdy se zajímají i o podmínky, které žena k podnikání má (jak to uvedla třeba Michaela), než od jejich nejbližšího okolí (rodiny původu, kamarádů

a přátel). To ale neznamená, že v případě klientely by se podnikatelky setkávaly vždy pouze s reakcemi pozitivními (viz níže).

U rodiny původu se ukazuje, že tam, kde podnikají i ostatní členové rodiny, podnikající dcera, sestra či manželka je hodnocena zpravidla pozitivněji než v situaci, kdy rodina s podnikáním přímou zkušenost nemá a kdy bývá naopak někdy **vyjadřována obava či strach**, nejčastěji **ze strany matek**, aby jejich dcera podnikání zvládla, zejména má-li malé dítě či děti. Matky ale někdy kromě obav, vyjadřují rovněž nepochopení a nedůvěru v podnikání dcery, a dokonce ji radí, aby ukončila podnikání a nechala se raději zaměstnat, jak to zažila Patrika.

Někteří **muži v rodině** – otcové, manželé anebo partneři se k podnikajícím ženám stavěli častěji než jiní rodinní příslušníci **spíše s despektem než respektem a pochopením**. Tuto zkušenost má třeba Ester podnikající v oboru kadeřnictví. Uvedla, že podle jejího otce její práce není práce. Obdobně to vnímala také Monika, byť tento přístup vztáhla na celou rodinu:

”

*„... moje nejbližší okolí jako rodina mají pocit, že nic nedělám, že to je takový moje hobby a že to mám jako zábavu.“*

Manžel Patriky, byť také podniká, se k ní na začátku jejího podnikání choval, jak uvedla, s určitou převahou, jako k té „nezkušené“ a „ne dostatečně schopné a kompetentní“:

*„... jako zažila jsem z jeho strany takový ten pocit, že jsem se cítila, že toho ještě moc asi nevím, nebo že bych to mohla dělat lépe...“*

(Monika)

“

Ester v rozhovoru upozornila rovněž na to, že **muži v daném oboru mají větší obdiv a prestiž ze strany zákazníků než ženy**. To, že muži jsou hodnoceni jinak – výše než ženy, ona osobně považuje za patriarchální předsudek. Její slova potvrzuje také Gita: „Chlap prostě když podniká, tak je to braný tak jako vážnějc.“ Nižší prestiž podnikatelky než podnikatele je u komunikačních partnerek spojována s oborem, ve kterém osoby podnikají, kdy ty „ženské“ podle nich mají v očích druhých lidí nižší váhu a nejsou tak ceněné jako ty „mužské“ anebo zaměřené na viditelný „finanční profit“. Hana, která před podnikáním i na jeho začátku pracovala v oblasti finančnictví, k tomu uvedla:

”

*„Spíš pro ně (rodinné příslušníky) je ten obor (služeb pro maminky a malé děti) takovej, že jim to nepříjde dostatečně perspektivní... A nevidí v tom primární potřeby. Neradím totiž klientům, kam mají dobře investovat...“*

(Hana)

”

Nicméně ženy, které působí v „**mužských**“ oborech **podnikání** jako například advokacii, architektuře nebo zemědělství, se rovněž setkaly **s nedůvěrou ve své schopnosti a kompetence, s jejich bagatelizací ze strany podnikajících mužů a/nebo i klientů**. Jak uvedla Danuše:

”

*„A myslím si, že někteří lidé se cítí líp, když s nimi jedná muž, nebo starší muž, že to od něho líp vezmou, tedy bohužel. ... Třeba na soudě s protistranami, tak občas prostě mi dávají najevo, že jsem mladá žena.“*

(Danuše)

”

S předpojatostí, že je moc mladá, má zkušenost ze strany mužů podnikajících v oboru také architektka Martina. „Nízký věk“ v kombinaci s „genderem“ se stává základem pro zpochybnění její odborné kompetence: „*Tak prostě jste moc mladá, a ještě k tomu holka, takže tomu nerozumíte těm technickým věcem.*“ Ve vztahu ke svému věku naopak 53letá Viktorie podnikající čtvrtým rokem, deklarovala, že se setkává jen s pozitivními reakcemi na to, že je podnikatelka: „*Ženy, co podnikají v tomhle věku, tak je tam určitý respekt.*“ Nicméně v rozhovoru zároveň uvedla, že v rámci rodiny má větší prestiž její podnikající bratr než ona, kdy jejich rodiče si umějí spíše představit, co dělá on (v oblasti reklamy) než ona (v oblasti koučinku a poradenství).

Negativní hodnocení podnikající ženy, která je matkou dítěte do 3 let jeho věku, zaznamenala Magda žijící ve velkém městě:

”

*„Já úplně nevím, jestli to tak vnímám (jen) já, ale obecně to, co vidím kolem sebe je, a pořád se s tím setkávám, že jestli jsem se zbláznila, že ještě je malej a proč prostě už pracuju a tak.“*

(Magda)

”

Podnikající matka je někdy považovaná téměř za „**krkavčí matku**“, když „už“ pracuje a nevěnuje se zcela dítěti. Do ocenění v tomto případě podnikající matky ze strany druhých se promítá **představa intenzivního mateřství**, kdy péče o dítě je výhradně záležitostí a zodpovědností matky a nikoho jiného. Pokud tato představa není v očích druhých naplněna, **devaluje hodnotu podnikající ženy**.

## Co znamená „úspěch“ v podnikání z pohledu podnikatelek?

Oslovených žen jsme se dotazovaly, co podle nich znamená „úspěch“ v podnikání pro podnikatele a co pro podnikatelky. Jen málo podnikatelek uvedlo, že v tomto ohledu nevidí žádný rozdíl mezi muži a ženami anebo že je to ryze individuální záležitost: „*Je to člověk od člověka*“, jak zmínila třeba Meda.

V naprosté většině případů podnikatelky reflektovaly v pojetí úspěchu u podnikatelů a podnikatelek rozdíl. V dané souvislosti Stanislava upozornila na to, že „úspěch“ může znamenat něco zcela jiného i uvnitř skupiny mužů, kdy podle ní záleží na oboru či odvětví podnikání a na představách nebo spíš očekáváních, které podnikající muži s podnikáním spojují. Většinou ale podnikatelky jak v rámci individuálních rozhovorů, tak i těch skupinových uváděly, že u mužů „být úspěšný v podnikání“ znamená především anebo jenom finanční aspekt podnikání, tj. zaměření se na finanční výsledky – profit, na měřitelný výkon, stejně jako na růst podniku apod. (např. „*mít slušnou, velkou, stabilní a vydělávající společnost*“, jak uvedla Sylva). **Orientaci na kvantitativní rovinu podnikání** (peníze, zisk, růst apod.) u mužů pak podnikatelky propojovaly s ambiciózností podnikatelů či jejich důrazem na mužské ego (kdy podnikající muži chtějí být hlavně úspěšní, mít prestiž, ocenění ze strany druhých apod.), ale také se závazky vůči rodině – jejímu finančnímu zabezpečení. Kromě „peněz“ podle Lucie hraje v pojetí úspěchu u mužů roli i společenský dopad podnikání, ale řeší jej podle ní mnohem méně než ženy.

Z pohledu účastnic výzkumu úspěch v podnikání pro ně osobně (případně i pro jiné podnikající ženy) **reprezentuje širší spektrum aspektů či přínosů podnikání**, než jak to reflektovaly v případě mužů. Sofie k tomu řekla:

”

*„V první řadě dělám práci, která mi dává smysl a pomáhá druhým lidem. Zároveň přitom se dokážu uživit líp, než jsem se uživila v zaměstnání. Jako benefit k tomu mám nějaký volný čas. Nebo ne volný čas, ono toho volného času nebude víc, ale spíš možnost si ho rozvrhnout. A další věc, asi čtvrtá, je to, že pro mě je důležitá určitá míra prestiže, mít dobré jméno v tom svém oboru a třeba i spolupracovat opravdu s nějakým významným klientem. To jsou pro mě faktory úspěchu.“*

(Sofie)

”

Úspěch v podnikání je podnikatelkami samými pojatý pro jejich vlastní situaci zpravidla komplexněji než pro situaci mužů, když kladou důraz na více aspektů úspěchů zároveň. Úspěch ženy nespojují hlavně či jenom s penězi (i když i ty jsou důležité, jak zmínila nejen Sofie, ale třeba i Eleanor, Lucie, Emma aj.), anebo s jakýmkoli jiným kvantitativním aspektem podnikání. Naopak častěji zmiňují **nefinanční přínosy podnikání** ve vztahu k tomu, co považují za úspěch v podnikání:

”

*„Úspěch je, když vidím ten jejich úsměv. To není o penězích, to je o té vděčnosti... když se lidé uzdraví, poděkují. ... Tohle mě nabíjí, žene dál, uspokojuje... Jsou důležitý (peníze), ale nemám je na prvním místě.“*

(Eleanor)

”

Úspěch pro některé podnikatelky znamená **důraz na kvalitu** (kvalitní služby, výrobky ovlivňující spokojenost jejich klientely) nikoli na kvantitu, jak uvedla třeba Sylva. Důležitá je pro ně také udržitelnost podnikání namísto růstu (jako pro Stanislavu, Simonu, Vendulu aj.), což ale neznamená, že své podnikání ženy neinovují.

Úspěch podle mnohých podnikatelek rovná se dělat **práci, která jim dává smysl, uspokojuje a naplňuje je, je užitečná pro druhé**, je společensky prospěšná a oceňovaná druhými apod. Za svůj úspěch některé podnikatelky považují i to, že dokáží kombinovat lépe než v zaměstnání svou práci, resp. podnikání s pečovatelskými závazky. Podnikání pro ně představuje cestu/způsob, jak dosáhnout určité rovnováhy mezi těmito dvěma oblastmi.

”

*„Za mě to je vnitřní naplnění a prostě to, že pak můžu vytvářet a dělat věci, co mě baví ... a samozřejmě je v tom i to, že mě to dokáže uživit a dokážu prostě kloubit ten čas s tou rodinou, a být tak nějak jako celkově v souladu. To je pro mě úspěch v podnikání.“*

(Gita)

”

## Závěr

Co nám říkají zkušenosti podnikajících žen o světě podnikání? I tento výzkum potvrzuje, že podnikání je stále spíše světem „mužským“ než světem, kde jsou respektovány zkušenosti a specifika životních situací podnikajících žen. Podnikání žen tak ztěžují jak některé specifické překážky a bariéry této aktivity, tak i ty obecné, kterým v podnikání čelí i muži. V českém prostředí, i když se podnikání žen věnuje více pozornosti než v prvním desetiletí po Sametové revoluci, jeho institucionální podpora není stále dostatečná. I ty překážky a bariéry, které jsou běžně považovány za ryze soukromé, jako je zejména nerovná dělba péče a práce ve sféře rodiny, přesahují tuto rovinu – v podobě genderových stereotypů, které se propisují nejen do fungování každodennosti, ale také ovlivňují fungování institucí a organizací (veřejného i soukromého sektoru). Ty pak ve své činnosti nevycházejí vždy dostatečně efektivně vstříc specifickým potřebám a životní zkušenosti podnikajících žen.

Podnikatelky se obvykle nedomnívají, že mají takovou prestiž a pozitivní ohodnocení ze strany druhých v porovnání s muži. Zatímco v blízkém sociálním okolí, nejčastěji v původní rodině, je jim podle nich vyjadřována obava či strach, zda v podnikání uspějí apod., případně nedůvěra,

v profesní oblasti se kromě nedůvěry setkávají také s bagatelizací svých kompetencí, zejména v případě maskulinizovaných oblastí podnikání.

Oslovené podnikatelky přitom nespojují úspěch v podnikání s ryze osobní rovinou svého života, ale často právě s rovinou sociální, se společenským dopadem/přesahem své podnikatelské činnosti. Jak ukazují příběhy oslovených žen, jejich podnikání nemusí být nutně expanzivní, aby mělo význam a bylo přínosné nejen pro ně osobně, ale zejména pro jejich sociální okolí, jak nezřídka zdůrazňují. Úspěch je pak v pojetí oslovených podnikatelek často rámován odlišně od toho, co ony samy reflektují, že znamená úspěch pro podnikající muže. Podnikatelky pojetím svého vlastního úspěchu překračují hranice jeho maskuliní definice a ukazují, že úspěch může v jejich pojetí nabývat jiných významů než především (či jen) ziskovosti a růstu.

V prostředí české společnosti se podnikající ženy, jak potvrzuje i tento výzkum, přes všechna dosavadní opatření a snahy pro zlepšení podmínek pro jejich podnikání, pohybují v prostoru, který zůstává výrazně maskulinizovaný pro svou stále nedostatečnou pozornost k potřebám podnikajících žen a/nebo neefektivní realizaci zaváděných opatření, zejména jedná-li se o sebezaměstnané ženy a/nebo mikropodnikatelky.



## Doporučení

- Snažit se změnit „image“ podnikání jako ryze individualizované aktivity, věnovat pozornost společenskému a genderovému kontextu ovlivňujícímu postavení žen v podnikání.
- Do veřejné debaty a veřejného povědomí by se měly dostávat vzory úspěšných žen – bariéry v podnikání žen by tak mohlo bourat i vyšší zastoupení žen v rozhodovacích pozicích jak businessu, tak i v politice.
- Vytvářet a posilovat programy mikrofinancování podnikání žen, které jsou/budou k podnikání žen dostatečně senzitivní a dostupné.
- Rozšiřovat sítě podnikatelských kontaktů podnikatelek k podpoře jejich podnikatelských příležitostí.
- Zvyšovat dostupnost institucionální péče o děti a flexibilních typů úvazků či podmínek pro podnikání, a to zejména do 3 let věku, protože výzkum ukazuje, že ženy nemají zájem využívat dlouhou rodičovskou, ale spíše kombinovat podnikání/zaměstnání s péčí, a to již od velmi útlého věku dětí.
- Podpořit rovnoměrnější rozdělení pracovních a pečujících závazků v rodinách prostřednictvím rodinné politiky, která nekonzervuje stereotypy a nerovnosti, ale naopak podporuje možnost volby a motivuje muže v převzetí části péče o děti, např. zavedením nepřenositelné části rodičovské.

## **Příběh podnikatelky: Úspěšná podnikatelka v „mužském“ oboru**

Vysokoškolačka Zoe, která podniká již sedmým rokem v oboru „typicky mužském“ – v jednom z odvětví strojírenství navázaném na digitální technologie, kde podle jejího odhadu působí tak do 5 % žen. Sama sebe charakterizovala jako workoholičku. Podnikat začala už na rodičovské, když jejím dětem byly 1 a 3 roky. Doma se totiž v té době nudila, a protože ji vždycky podnikání lákalo, využila příležitosti, že nepracovala a vrhla se do něj. Začala s ním mimo jiné i proto, že nechtěla být zavřená osm hodin denně v práci, chtěla mít svobodu, prostor se realizovat i pečovat o malé děti. Během rodičovské věnovala rozjezdu své firmy 4-5 hodin denně, často večer.

Než Zoe začala podnikat, pracovala ve zcela jiném oboru v korporátu. Na trhu pak našla onu pomyslnou „díru“ a začala působit v oblasti, která do té doby nebyla příliš obsazená, nicméně v ní převažovali a stále převažují muži. Ze strany svých mužských kolegů se pak setkávala a doposud stále setkává s nedůvěrou a despektem: *... Prakticky od začátku podnikání mám ten pocit, že všichni mě hodně podceňovali: „To je ženská, ta to nemůže dát.“ A teď jim všem konkurujeme.*

Podnik o 9 zaměstnancích, resp. zaměstnankyních, neboť většinu v ní tvoří ženy, nicméně patří ke špičce ve svém oboru. Problémy, se kterými se firma reálně potýká, se váží k makroekonomické situaci, ke zdražování energií apod., což pro firmu představuje velkou zátěž. Zoe proto promýšlí, jak firmu stabilizovat, současně vnímá zodpovědnost za ty, které zaměstnává.

Podnikání v oboru, kde je žena považovaná za „výjimku“, není pro Zoe vždy snadné. V maskulinním prostředí – mezi samými muži, si připadá být osamocená i do jisté míry nepochopená kromě toho, že jí muži projevují již zmíněnou nedůvěru. Nicméně ona sama se zde necítí být diskriminovaná z důvodu svého genderu jako spíše pro velikost firmy. Uvedla, že s její firmou jiná firma neuzavře kontrakt, protože nemají dostatečný obrat (tj. alespoň 100 mil. CZK), anebo je mikropodnik vyškrtnut z dotací, protože má méně než deset zaměstnaných osob. Její zkušenost v této oblasti potvrzují i výsledky šetření Barometr 2023, který poukázal na to, že je třeba zlepšit přístup všech mikro (ale i malých) podniků k vhodným finančním prostředkům.

Přes potíže, se kterými se Zoe ve svém podnikání potýká, si myslí, že ona sama je příkladem toho, že podnikat může každý, tedy i ženy v maskulinizovaných oborech, kde dokáží být stejně úspěšné, ne-li úspěšnější než jejich mužští kolegové. Ona sama je toho příkladem.

# Podpora v podnikání žen: realita a očekávání

Podnikání může být v mnoha ohledech náročnou disciplínou, v začátcích podnikání, v jeho udržitelnosti, v souvislosti s nastavením vlastního time managementu a především pak v souvislosti s dosažením cílů, se kterými podnikající do toho vlastně šli. Jak jsme ukázaly v kapitole o úspěchu v podnikání, očekávání a vize se mohou individuálně lišit. Jedno však mají společné, a to je význam podpory, který specifické situace podnikatelek může ulehčit. Účastnice výzkumu zmiňovaly podporu v mnoha významech, mnohdy velmi různorodých až ambivalentních. Na jedné straně do podnikání vstupovaly s chutí realizovat vlastní podnikatelský záměr a v rámci našeho vzorku velmi často s touhou po svobodě a možnosti rozhodovat samy za sebe. Na druhou stranu reflektovaly úskalí nemožnosti svá rozhodnutí s někým sdílet, diskutovat a v důsledku toho nutnosti přejímat plnou tíhu zodpovědnosti za vlastní (u mikropodnikatelek ztíženou o zodpovědnost za blaho svých zaměstnanců/kyň) prosperitu a well-being. Téma izolace, nejen podnikatelské, bylo zdůrazňováno především podnikatelkami s malými dětmi, které začaly podnikat při nebo po skončení rodičovské pauzy. To, zda se podnikatelkám dostávalo dostatečné podpory, hodnotily účastnice výzkumu různě. Především mladší podnikatelky popisovaly podporu ze strany nejbližšího okolí jako dostatečnou. Většina z těch, které žily ve vztahu, zmiňovala, že se na všem s partnerem domlouvají, že rovnou měrou rozhodují o společných věcech. Tyto účastnice výzkumu zmiňovaly také podporu primární rodiny, většinou rodičů, která pro ně byla významná. Příběh Almy ukazuje, jak adekvátní podpora a zdravé nastavení vztahů může vést k obecnému well-beingu podnikajících.

## Příběh podnikatelky: Význam podpory nejen v začátcích podnikání

Alma měla možnost srovnání výhod a nevýhod podnikání již od útlého dětství, matka byla podnikatelka a otec zaměstnanec. Jak sama říká, je „fanynkou digitalizace“. Práce v „onlinu“ pro ni byla přirozená, usnadňující lidem přístup k informacím a třeba i podnikání. Rozhodla se tedy vrhnout se do podnikání v oboru online marketingu a správy sociálních sítí. Přístup rodičů vnímá Alma jako vyvážený a reflektující rizika podnikání vzhledem k jejich zkušenosti rozdílných kariérních drah.



*„Podporují mě, i když se asi taky bojí, abych měla tu stabilitu a tak. Ale myslím si, že to je taková přirozená podpora, obava, ale vždycky mě podporují v tom jako, ať jsem šťastná a spíš jako „Všechno si to vyzkoušej“.*

(Alma)



Začátky podnikání lze obecně chápat jako kritické období. Vstupní výdaje, okamžité povinné platby za sociální a zdravotní pojištění, hledání klientely a získávání know how a sebevědomí v komunikaci s potenciálním i prvním zákaznictvem, absentující nebo nízké příjmy – to je jen zlomek výzev, kterým musí podnikající v začátcích čelit. Podpora okolí, a především pak toho nejbližšího je významným faktorem well-beingu podnikatelek.

Almin partner pracuje jako zaměstnanec. V době, kdy Alma začínala s podnikáním, byly jeho příjmy stabilní.

Mimo významnou osobní – psychickou oporu Almin partner převzal i část finanční nákladů společného života. Ve chvíli, kdy se její příjmy stabilizovaly, začala se podílet na výdajích rovným dílem. Finanční pomoc není však to jediné, co podnikatelky nejen při rozjezdu kariéry potřebují. Jak potvrzují Almina slova, její partner a vyrovnaný vztah, který mají, mohou být vzorem toho, co ženy mohou nejen v začátcích podnikání potřebovat:

”

*„Vždycky to bylo, že automaticky, kdo měl víc času, tak prostě dělal víc – vypral a vyžehlil. Takže jsem naštěstí měla to štěstí, že to vždycky bylo, že jsme se prostě na sebe podívali, kdo má teď větší zátěž, a vždycky se mu ten druhý snažil pomoci.“*

(Alma)

”

Některé účastnice výzkumu hovořily o jiném rozdělení povinností a rolí nejen v domácnosti a vlivu tohoto nastavení na možnosti podnikatelské dráhy. Především se to opět týkalo těch podnikatelek, které měly malé děti. Tradiční nastavení rolí vedlo k tomu, že tyto ženy sice měly bazální podporu v tom realizovat se v tom, co je baví – v podnikání, ale odpovědnost za péči a práci v domácnosti šla za nimi. Pro tyto podnikatelky nebylo v důsledku těchto povinností možné pracovat „na plno“ a tudíž i jejich příjmy byly často nižší než partnerovo. Toto rozdělení finanční a pečovatelské zátěže pak vedlo k rozdílným rozhodovacím možnostem v párech. Tyto závěry popisuje i studie **Touha prosperovat – část 2**, která uvádí, že ženy, které se po rodičovské pauze vrátí ke své práci, věnují domácím pracím a péči o děti až dvakrát více času než muži – jedná se o 5 až 6 hodin denně.

Zkušenosti podnikatelek, kterým se nedostávalo žádné, anebo minimální podpory popisují značnou míru rezistence, která ale může inherentně souviset s chápáním podnikání jako velmi individualizované strategie, jak popisuje výpověď Milady:

”

*„Už jsem si takhle zvykla, že vlastně se primárně musím spolehnout na sebe a když už to nejde, tak teprve můžu se někde dívat na nějakou pomoc jakoby z vnějšku, jestli mi něco by mohlo v tomhle tom jakoby pomoci. Ale aktuálně jsem schopna asi devadesát devět procent těch věcí jako řešit sama i s tím spolehnutím se sama na sebe.“*

(Milada)

”

Absence podpory ze strany nejbližšího okolí mnohdy souvisí s vnímáním nebo porozuměním oblasti, kde se podnikatelka realizuje. Feminizace určitých oblastí, která je spojená s nižší mírou prestiže, ale také s nižším ohodnocením, je velmi výrazná i v podnikatelském prostředí. Rovněž zkušenosti s podnikatelskou činností lze vnímat jako faktor vedoucí k vyšší míře entuziasmu s úskalími tohoto typu práce. Účastnice výzkumu, kterým se mnoho podpory nedostávalo, opisovaly, že jejich podnikání není vnímáno jako „normální práce“, především v souvislosti s jejich překerními faktory jako je nestabilita nebo nižší a nepravidelné příjmy.

Návrat do pracovního procesu po rodičovské pauze byl rovněž některými účastnicemi výzkumu vnímán jako náročné období, kdy je třeba komunikovat o novém nastavení a potřebě podpory, především u párů, jejichž rozdělení povinností bylo genderově tradiční. Účastnice Alice začala podnikat právě proto, aby mohla sladit pečovatelské a pracovní povinnosti, její manžel však i po návratu Alice na trh práce nepřevzal ani část pečovatelských povinností, a na Alici tak ležela tíha rozjíždějíciho se podniku a starosti o celou rodinu a domácnost. Alicina strategie však není ojedinělá, rovněž data studie Touha prosperovat – část 2 ukazují, že téměř 25 % žen začalo podnikat během mateřské pauzy a uvedlo, že jejich rozhodnutí ovlivnily potíže se sladěním práce a péče o děti jako například nedostatek institucí péče o děti předškolního věku a specificky pak mladších 3 let.

## Mezi maratonem a sprintem

Jedním ze zásadních důvodů, proč specificky ženy začínají podnikat je flexibilita. Potřeba flexibility je jednak dána jak osobnostním nastavením ve smyslu přikládání významu aspektu svobody, ať už v realizaci vlastních nápadů, rozhodování, tak především pak svobody v nastavení času pro práci. Pro skupinu žen s malými dětmi může pak volba podnikání v tomto smyslu nabývat konotaci nedobrovolnosti. Pro matky je podnikání mnohdy jedinou volbou, jak skloubit možnost návratu na trh práce a péči o děti. Téma sladování

v tomto kontextu nabývá nových rozměrů, nejedná se pouze o vyjednávání o péči mezi partnery, ale pro nízkopříjmové skupiny obyvatel, může být otázkou obživy. Možnost volby (ač mnohdy domnělé) je tudíž pro podnikatelky zásadní. Potřeba přizpůsobení se potřebám rodiny je pro ženy důležitým faktorem spokojenosti v podnikání, jak ukazuje výpověď účastnice Darji. Zároveň je podnikání možností, která není jinak příliš dostupná na trhu práce např. vzhledem k nízkému počtu flexibilních úvazků a nízkému rodičovskému příspěvku.



*„Když mi ze školky zavolají, že syn je nemocný, tak já zruším schůzky. Nemusím se doprošovat šéfa, abych mohla jít domů, nebo prostě sama si udělám, co potřebuji. Sice mateřská je v Česku tři roky, ale myslím si, že to ženám vůbec nepomáhá. Z finančního hlediska 10 tisíc je nic a současně pak po třech letech se navracet s tím, že většina zaměstnavatelů nemá možnost nebo nedává tu možnost, nejsou dost empatictí na to, aby pochopili, že ta žena má malé děti a že možná nemůže být 8 hodin denně v práci. Takže já si myslím, že třeba právě z toho hlediska, já jako OSVČ, jako podnikatelka, to mám mnohem jednodušší. Protože můžu si vydělat víc, můžu dát dítě do jeslí, můžu nevydělat nic, jestli chci, nemusím se spoléhat na stát. A můžu si právě ten čas a všechno organizovat sama, jak potřebuji, být s dítětem klidně. Ted' celý týden můžu vypnout a jenom být se synem. Je to úplně na mně. A myslím si, že to je právě mnohem, mnohem jednodušší podnikat než být zaměstnaná.“*

(Darja)



Zvládat podnikání a péči o rodinu a domácnost však klade na podnikatelky nemalé nároky. Některé účastnice výzkumu popisovaly poměrně striktní time management a vysokou míru disciplíny

jakožto jedinou cestu k zvládnání všech povinností. V tomto ohledu poměrně kriticky hodnotily, že zodpovědnost za organizaci rodiny a domácnosti leží většinou na bedrech žen.



*„Možná je tam ten aspekt, že vlastně tím, že sama si všechno organizuju, tak když je toho hodně, tak pořád jsem to já, kdo to musí zorganizovat, vymyslet, naplánovat. A když je toho hodně, tak je to trošku stresující. V ten moment si říkám: „Kdyby mi někdo řekl, dělej to, v tolik a v tolik“, tak je to jednodušší. Kdež to pak potřebuji tady jít k doktorovi, tady zase syn má něco, a tady zase do školky, nebo tady mám tuhle schůzku, nebo-. Tím, že vlastně sama všechno organizuju, tak to může být i negativní z toho pohledu, že když je toho hodně, takže na to-, když nemám energii a chuť, tak prostě musím, není jiná možnost.“*

(Darja)



Tyto statistiky potvrzuje studie **Touha prosperovat – část 2**, která uvádí, že ženy považují problémy se zachováním optimální rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem za jeden z největších problémů v podnikání.

Z výpovědí účastnic v našem vzorku ale vyplývá, že snaha skloubit pracovní a rodinné závazky také může souviset s jejich osobnostním nastavením. Život „ve smyku“ je dle Jakubky o permanentním hledání rovnováhy mezi tím, „co chci a tím co musím“, přičemž každé podnikání zahrnuje oba tyto segmenty.

## Absentující podpora žen podnikatelek

Strukturální podmínky podnikání rovněž významně ovlivňují možnosti podnikatelek své firmy vůbec zakládat, ale také rozvíjet, případně udržovat. Nad rámec podpory osobního charakteru je tudíž třeba diskutovat i o podmínkách institucionální podpory ženy podnikatelek. Účastnice Senta uváděla demotivační efekt při snaze získat finanční podporu na rekvalifikační kurz v začátcích svého podnikání. Přílišná byrokracie spolu s nevhodným nastavením cílových skupin uchazečů/ček patří mezi nejčastější bariéry pro získání těchto typů podpor. Účastnice výzkumu, které o tyto služby měly zájem nebo některé kurzy absolvovaly, shodně popisovaly složitý přístup k ucelenému a uživatelsky přívětivému zdroji informací o možnostech podpory například ze strany krajských poboček Úřadu práce. Faktorem získání financování kurzů je pak míra aktivity úředníka/ice, jež má žádost ve své gesci.

Většina účastnic v našem vzorku nevyžívala půjčky na rozjezd podnikání ze soukromého sektoru. Nejčastěji účastnice výzkumu vypovídaly, že začaly podnikat v oboru, který nevyžadoval vysoké investice do jeho rozjezdu nebo pro tyto účely využily rodinných či osobních finančních zdrojů. Rovněž zmiňovaný faktor (ne)dostatku času významně ovlivňuje možnosti například rozšiřování podnikání a hledání zdrojů k tomu potřebných. Mimo jiné na základě zjištění studie **Touha prosperovat – část 2**, mají podnikající ženy problémy získat potřebný kapitál pro účely svého

podnikání. Absence mikropůjček a genderové stereotypy ve finančním sektoru tvoří časté důvody, proč ženy na tyto zdroje nedosahují. Účastnice Patrika pak popisuje, jak z důvodu absence dostatečné záruky nedosáhla na kapitál potřebný k rozjezdu jejího podnikání.

”

*„V podstatě vám nikdo neposkytne do toho začátku nějakou pomoc. Jako na jednu stranu je to asi dobře, že se člověk nezadluží, ale na druhou stranu ty investice do toho podnikání jsou fakt velké... Bylo by fajn, kdyby existovaly třeba nějaké půjčky pro mikropodkatele... Ale samozřejmě pokud začínáte, nemáte nějaké obraty nebo něco, tak máte smůlu. Ale potom, jak to máte jako samozřejmě udělat?“*

(Patrika)

”

Podporu v rozličných aktivitách souvisejících s různými oblastmi podnikání dle výpovědí podnikatelek lze najít v síťovacích iniciativách, ať už jde o networkingové komunity, ale třeba také skupiny na sociálních sítích (většinou cíleně specificky na ženy). Tyto zdroje poskytují podnikatelkám cenné sdílení odborného know-how, ale také podporu na bázi osobních motivací a sdílení dobrých i špatných praxí. Účastnice výzkumu upozorňovaly na boom v této oblasti, který s sebou ale také přináší nutnost hledání kvality, což je něco, co opět stojí podnikatelky nemalé časové investice.



## Jak se podnikatelky vlastně mají?

I subjektivní pocit podpory v podnikání má vliv na hodnocení náročnosti vlastní situace. Osobnostní nastavení podnikatelek je jedním z faktorů promítajících se do vnímání míry stresu v podnikání. Větší míru stresu popisovaly podnikatelky v souvislosti s nutností kloubit své pracovní závazky s péčí o děti. Účastnice Halina popisovala, že do spektra měkkých dovedností, kterými musí disponovat, patří nutnost být dobrá krizová manažerka. Jako stresující vnímá nutnost podávat výkon například v nestandardních hodinách, kdy jí to vnější okolnosti dovolí.

”

*„To je hodně velký pohyb. Mám prostě daná okna, kdy vím, že chodí chůva nebo kdy vyšetřujeme čas s manželem. Ale taky je to hodně o nějakých krizových scénářích. Tak se taky stává, že někdy spím jen dvě hodiny v noci a potom si říkám, jestli mi to za to všechno stojí. Ale zase mám v sobě vysoce nastavenou zodpovědnost za to dodělat práci v té kvalitě, na kterou je zákazník zvyklý, protože potom by ta práce taky nemusela být.“*

(Halina)

”

Nedostatek časových kapacit je pro účastnice výzkumu nejvýznamnějším stresorem, i když nemají děti. S ohledem na rychle se vyvíjející oblasti (např. oblast moderních technologií) je na podnikatelky vyvíjen tlak v souvislosti s nutností zavádění nových přístupů a sledování neustálého vývoje za účelem udržení kvality jejich práce. Tento čas však mnohdy neznamená přímé ohodnocení, ale je spíše investicí do budoucna.

Stres v podnikání popisovaly podnikatelky v různých konotacích, například v souvislosti se zmiňovanou odpovědností za svá rozhodnutí nebo v kontextu digitalizace. Účastnice Senta ale shrnuje, že ji k realizaci vlastního podnikání motivuje i to, že vidí smysl v tom, co dělá. To může ve svém důsledku sloužit jako dobrá náplast na všechny stresové faktory, které podnikání ženám přináší.

”

*„Když člověk pracuje, i když třeba ne hodně, ale pracuje a není z toho naplněný, jako ta nenaplněnost v práci (to je stres). A to, že to dělám všechno, pro koho, proč, za co, jako že tam není ten vnitřní smysl, tedy jako vlastně v momentě, kdy potom člověk začne pracovat na sebe, tak si myslím, že mně odpadl tenhle stres.“*

(Senta)

”

## Doporučení

Podpora integrace mužů do péče, otevření debaty o možnostech sdílení rodičovské pauzy.

Zvýšení kapacit zařízení péče o děti předškolního věku.

Vznik uceleného, uživatelsky přívětivého portálu poskytujícího informace o možnostech podpory (především finančního charakteru) pro podnikající ve specifických životních situacích (např. na rodičovské pauze) ze strany úřadů.

Ztransparentnění pravidel této podpory ze strany úřadů.

Zajištění možností mikroúvěrů pro podnikající bez nutnosti záruk, např. na bázi podnikatelského plánu.

# Přílohy

## Příloha č. 1: Vzorek individuálních rozhovorů sebezaměstnaných žen a mikropodnikatelek

<b>Celkem</b>		<b>31</b>
<b>Věk</b>	Do 30	3
	30-39	12
	40-49	11
	50+	5
<b>Vzdělání</b>	Středoškolské bez maturity	1
	Středoškolské s maturitou	12
	Vysokoškolské	18
<b>Partnerský status</b>	Svobodná	1
	Partnerství	9
	Vdaná	17
	LAT*	1
	Rozvedená	3
	Vdova	0
<b>Počet dětí</b>	Bezdětná	10
	1 dítě	3
	2 děti	16
	3 děti	1
	5 dětí	1
<b>Typ podnikatelky</b>	OSVČ	21
	Mikropodnikatelka	9

<b>Obor podnikání</b>	Služby – fyzický výkon	9
	Služby – online	4
	Prodej	4
	Ubytování + pohostinství	8
	Online obchod	1
	Prodej	3
	Vzdělávání + poradenství	15
	Ostatní	2
<b>Počet oborů podnikání</b>	1	18
	2	11
	3	2
<b>Doba podnikání na ŽL</b>	Méně než 5 let	9
	5-10 let	11
	11 a více let	10
	Neuvedeno	1
<b>Region</b>	Praha	10
	Čechy mimo hl. m.	9
	Morava	8
	Neuvedeno	4

**Příloha č. 2:**  
**Vzorek skupinových rozhovorů**  
**sebezaměstnaných žen a mikropodnikatelek**

<b>Celkem</b>		<b>22</b>
<b>Věk</b>	Do 30	7
	30-39	8
	40-49	7
	50+	3
<b>Vzdělání</b>	Středoškolské bez maturity	0
	Středoškolské s maturitou	3
	Vysokoškolské	19
<b>Partnerský status</b>	Svobodná	3
	Partnerství	4
	Vdaná	10
	LAT*	1
	Rozvedená	3
	Vdova	1
<b>Počet dětí</b>	Bezdětná	9
	1 dítě	3
	2 děti	5
	3 děti	4
	4 děti	1
<b>Typ podnikatelky</b>	OSVČ	21
	Mikropodnikatelka	1

<b>Obor podnikání</b>	Služby – fyzický výkon	4
	Služby – online (včetně IT)	13
	Pohostinství + ubytování	3
	Vzdělávání + poradenství	10
	Ostatní	7
<b>Počet oborů podnikání</b>	1	12
	2	6
	3	3
	4	1
<b>Doba podnikání na ŽL</b>	Méně než 5 let	10
	5-10 let	5
	11 a více let	7
<b>Region</b>	Praha	6
	Čechy mimo hl. m.	9
	Morava	7

\* LAT – je anglická zkratka pro living apart together – do češtiny se překládá jako „žít spolu, ale každý zvlášť“.

Této studii se zúčastnily podnikatelky různého věku, vzdělání, regionu, partnerského a rodinného statusu, formy, délky a oboru podnikání, které nemuselo být jejich hlavním zdrojem příjmu. Zásadním kritériem pro výběr účastnic výzkumu byla aktivní podnikatelská živnost (nepřerušovaná v posledních 6 měsících) bez ohledu na to, zda podnikání bylo jejich hlavní činností (což zahrnovalo většinu případů) anebo činností vedlejší. Výzkumu se zúčastnilo celkem **53 podnikatelek, z toho bylo 41 sebezaměstnaných žen bez zaměstnaných osob a 12 mikropodnikatelek**. Ve 31 případech nám podnikatelky poskytly individuální rozhovory, dalších 22 podnikatelek se zúčastnilo některé ze tří skupinových diskusí (v Praze 6 podnikatelek, Brně 7 a Liberci 9). Individuální rozhovory trvaly 50 až 100 minut, skupinové zhruba kolem 2 hodin.

Studii zpracovával Sociologický ústav Akademie věd České republiky

Výzkum probíhal v roce 2023.

<sup>45</sup> Viz např. Formánková, L., A. Křížková. 2015. „Love Will Keep Us Apart? Understanding Living Apart Together Partnerships in the Post-state-socialist Czech Republic.“ Sociologický časopis, 5(6): 993-1022. Dostupné z: <http://sreview.soc.cas.cz/cs/issue/180-sociologicky-casopis-czech-sociological-review-6-2015/3580>



## Příloha č. 3:

# Výzkum podnikajících žen v ČR: OSVČ a mikropodnikatelky

### A) Pracovní a podnikatelská dráha (KRÁTCE pro kontext)

- Vzdělání, pracovní historie (hlavně před podnikáním a ve vztahu k podnikání);
- Motivory a důvody vstupu do podnikání;
- Obor/y (ev. forma) podnikání (společník/ci?)
- Stručně historie podnikání; rok začátku prvního podnikání
- Jak jste získala finance na rozjezd podnikání, případně i později na jeho rozvoj?
- Ne/výhody podnikání.

### B) Digitalizace a podnikání (sledovat: Jak si věří, jaké mají kompetence, co jim pomůže dostat se na vyšší úroveň)

**V jakých oblastech využíváte moderní (digitální) technologie ve svém podnikání?** Je vaše podnikání přímo závislé na využívání digitálních technologií anebo je využíváte pouze pro podpurné činnosti? Viz např.:

- Komunikace se zaměstnanci/kyněmi? // komunikace se zákazníky/cemi
- Účetnictví – elektronická fakturace apod.
- Prodej (e-commerce / e-shopy / internetové obchody)
- Marketing/reklama (děláte si reklamu sama?)
- Provozní činnosti/dodavatelský řetěz
- Personalistika/nábor
- Sociální sítě
- Cloudová úložiště?
- Jiná oblast, jaká?

Jak jistě se **cítíte / jak si věříte při využívání moderních technologií** ve svém podnikání? Baví vás to nebo naopak je pro Vás náročné pracovat s digitálními technologiemi?

**Jak hodnotíte své digitální kompetence?** Na jaké jste podle vás ve využívání různých digitálních aplikací a nástrojů úrovni? Např. nízké – střední – vysoké // NEBO průměrné – podprůměrné – nadprůměrné. Jaké úrovně byste chtěla dosáhnout? A jakými nástroji/cestou?

**Myslíte si, že muži** v rámci podnikání vykazují stejné, vyšší nebo nižší digitální kompetence než ženy? Proč tomu tak podle vás je?

**Jak se orientujete** v nových technologiích relevantních pro vaše podnikání? Stiháte sledovat změny v tomto ohledu ve vašem oboru? Učíte se ráda nové procesy v rámci nových technologií? Je to pro Vás složité?

**Pomáhal/pomáhá vám někdo** se zaváděním a využíváním digitálních technologií ve vašem podnikání? Kdo a v čem? Pokud byste se musela ve svém podnikání naučit zacházet s novou technologií, kam byste se obrátila pro pomoc?

Pokud vaše živnost / váš podnik **potřebuje podporu při zavádění nových technologií**, jak by měla vypadat? Co by vám pomohlo v souvislosti s užíváním nových technologií?

Když byste měla vyhodnotit celkově vliv digitalizace na vaše podnikání, tak **usnadňuje nebo ztěžuje vám digitalizace vaše podnikání?** Co považujete za nejvýznamnější překážky uplatnění moderních technologií ve vašem podnikání? Např.:

- náklady na (zavedení) technologie, nedostatek **finanční** podpory od státu,
- příliš **rychlé změny** technologií
- dostupné technologie **nejsou určeny pro podniky vaší velikosti/zaměření** (není relevantní)
- **nedůvěra v technologie**, nejistota ohledně reálných přínosů technologií,
- otázky **zabezpečení**, nedostatek **digitálních dovedností**
- **nedostatek času** informovat se o možnostech jejich využití apod.

Jak hodnotíte **komunikaci s veřejnou správou** skrze digitální portály? Co byste si představovala jinak? (viz např. povinné datové schránky...)

## **C) Využívání měkkých dovedností (soft skills) v podnikání**

Jak byste se ohodnotila ohledně toho, jak **zvládáte své podnikání?** V čem ho zvládáte, v čem vidíte určité „rezervy“? Jak byste chtěla zvládnout ty oblasti, kde vidíte určité „rezervy“ – možnosti zlepšení se?

Pro podnikání jsou důležité i tzv. **měkké dovednosti** jako jsou např. komunikační dovednosti, organizační schopnosti a dovednosti, schopnost řešení konfliktů a vyjednávání, asertivita, vedení lidí, nebo třeba sebedůvěra, plánování času/time management (Jak „hospodařit“ s časem? Jak si plánovat práci apod.).

Chtěla byste se **zlepšit v některých těchto dovednostech?** V jakých a proč? Jakou cestu k získání či zlepšení byste pro sebe považovala za optimální / vhodnou?

Jak řešíte **konflikty/problémové situaci** v práci, resp. ve Vašem podnikání (s klientelou, dodavateli, zam.)? Jak máte nastavené procesy komunikace a řízení směrem ke svým zaměstnancům/kyním? (jen u mikropodnikatelek)

Jak zvládáte **změny nebo nenadálé situace**, které mohou Vaše podnikání ovlivnit?

- Nemoc vlastní, dětí, ev. nemoc zaměstnanců/kyň (v případě mikropodnikatelek), globální krize, změny v dodavatelském řetězci, nutnost zavádění nových přístupů/technologií?

**Inovujete** nějak své podnikání? Vyvíjí se? Daří se Vám realizovat své nápady související s rozvojem podnikání?

Definujete si v rámci svého podnikání **dlouhodobé cíle**? Daří se Vám jich dosahovat? Proč případně ne?

Existují anebo neexistují podle vaší zkušenosti **rozdíly ve využívání měkkých dovedností** mezi muži a ženami ve vašem oboru? V čem / kde a proč tomu tak podle Vás je?

## D) Kultura podnikání / jeho maskulinní charakter

Myslíte si, že **motivy a důvody** vstupu do podnikání jsou u mužů a žen stejně anebo odlišné?

Mají podle vás ženy a muži **stejně příležitosti** se uplatnit v (oboru Vašeho) podnikání? (resp. Máte zkušenost s tím, že muži jsou oproti ženám v podnikání ve výhodě? Ev. Jak byste to zdůvodnila, proč tomu tak je?

A naopak jsou ženy v podnikání v něčem ve **výhodě** oproti mužům? A proč tomu tak je podle vás? (Případně se doptat, zda muži a ženy mají stejný čas na podnikání, podporu, zda mají stejnou mimopracovní zátěž rodinou, zda podle nich mají ženy stejný objem volného času jako muži apod.)

Jaké jsou podle vás hlavní **bariéry vstupu žen** do podnikání? Jaké jsou podle vás **hlavní bariéry pro ženy při rozvoji** podnikání? Jak lze podle Vás bariéry při vstupu do podnikání a při jeho rozvoji **překonat / eliminovat**? Jaká je Vaše osobní zkušenost?

Co pro vás znamená **úspěch v podnikání** („být úspěšná“)? A co obvykle podle vás znamená úspěch pro muže („být úspěšný“)?

Jak jste svým okolím **vnímána coby podnikající žena**? Myslíte si, že jste vnímána stejně jako podnikající muž? (Pokud relevantní: Jak vás vnímá partner/manžel / děti / rodiče apod. ve vaší podnikatelské roli?)

Stalo se vám někdy, že **někdo snižoval vaše schopnosti** a dovednosti uplatňované ve vašem podnikání, že je nedoceňoval či bagatelizoval? Kdo to byl a čeho se to týkalo?

Má podle vás vaše **podnikání nějaké problémy**? V čem je spatřujete? A v čem vnímáte jejich řešení? Jaké jsou bariéry pro uplatnění tohoto řešení, identifikujete-li nějaké?

## E) Otázka podpory žen OSVČ a mikropodnikatelek v podnikání a jejich životní pohoda (well-being)

**S jakou podporou** v rámci svého podnikání jste se setkala ze strany svého okolí (rodiny, institucí včetně bank) na počátku podnikání a v jeho průběhu?

Myslíte si, že **muži dostávají více odpory** ze svého okolí, když podnikají? V čem od koho, proč podle Vás?

**Očekávala jste /očekáváte** nějakou podporu ze strany různých institucí, např. bank, úřadů apod.? Jakou, v čem, od koho? Jaká podpora by vám vaše podnikání usnadnila a čeho by se měla týkat? **Absolvovala jste někdy (třeba i rekvalifikační) kurzy, školení apod.**, které Vám pomohly ve vašem podnikání (na jeho začátku či v jeho průběhu)?

Jak se Vám daří **skloubit Vaše podnikání** s jinými aktivitami nebo povinnostmi? (např. s partnerským a rodinným životem? S vaším osobním volným časem?)

- Kolik hodin denně pracujete? Vyhovuje Vám to?
- Co by Vám v tomto kontextu pomohlo?

**Stresuje** vás něco ve vašem podnikání? A co/proč? Jak zvládáte / překonáváte stresové situace spjaté s podnikáním?

**Zažíváte stres / nepohodu při zvládnutí kombinace podnikání** a péče o děti, zajištění chodu rodiny a domácnosti? Jaký dopad má podle vás podnikání na vaši životní pohodu?

## **F) Živitelství, finance, moc a dělba práce v rodině**

Považujete se **za spolu/živitelku** ve vaší rodině/domácnosti? Jak se to projevuje ve fungování rodinných financí? (tam, kde relevantní)

**Kolik máte dětí a jak starých?** Kdo a jak dlouho byl s dětmi doma? Ev. Přerušila jste během té doby Vaše podnikání, pokud už jste v té době podnikala? Jak vypadá či vypadala péče o (malé) děti po mateřské či rodičovské pauze?

Kdo se **NYNÍ převážně stará o děti**, případně kdo se stará o jiné členy rodiny, kteří péči potřebují – např. o rodiče v seniorském věku?

Kdo u vás v rodině dělá (jaké) **domácí práce**?

Kdo a o čem v rodině převážně **rozhoduje**?

### **Základní socio-demografické charakteristiky**

Upřesnit/ověřit: Věk, vzdělání, rodinný stav (viz výše), partnerství (viz výše), děti (viz výše).

## **Příloha č. 4:** **Scénář skupinového rozhovoru**

**Výzkum podnikajících žen v ČR: OSVČ a mikropodnikatelky**

**Představit projekt a pravidla Focus Groups**

**Sdělit pravidla diskuse**

**Představení** přítomných lidí ze SOÚ AV ČR

**Představení** účastnic výzkumu

**Úvod: Pracovní a podnikatelská dráha**

Obor, forma podnikání, motivy a důvody podnikání, rodinná situace na počátku podnikání.

**Okruh č. 1: Digitalizace a podnikání**

Vliv digitalizace na jejich podnikání, sebehodnocení digitálních kompetencí; pomoc se zaváděním digitálních technologií; komunikace s veřejnou správou; srovnání digitálních kompetencí mužů a žen.

**Okruh č. 2: Podnikání a využívání měkkých dovedností (soft skills)**

Hodnocení zvládnutí vlastního podnikání; hodnocení využívání měkkých dovedností ve vlastním podnikání; oblast pro zlepšení se v měkkých dovednostech; cesta/nástroje pro toto zlepšení; zkušenosti s řízením zaměstnaných osob v mikropodnicích; rozdíly ve využívání měkkých dovedností mezi muži a ženami.

### **Okruh č. 3: Kultura podnikání / jeho maskulinní charakter**

Hodnocení zvládnání vlastního podnikání; hodnocení využívání měkkých dovedností ve vlastním podnikání; oblast pro zlepšení se v měkkých dovednostech; cesta/nástroje pro toto zlepšení; zkušenosti s řízením zaměstnaných osob v mikropodnicích; rozdíly ve využívání měkkých dovedností mezi muži a ženami.

### **Okruh č. 4: Otázka podpory žen OSVČ a mikropodnikatelek v jejich podnikání a jejich životní pohoda (well-being)**

Otázka (faktické i očekávané) podpory podnikání žen jejich blízkým okolím i různými institucemi; absolvování kurzů, školení apod. zaměřených na rozvoj kompetencí pro jejich podnikání + zkušenosti s nimi a preference v této oblasti; kombinace podnikání a rodiny /péče; well-being podnikatelek ve vztahu k podnikání i kombinaci podnikání a partnerského a rodinného života.

### **Okruh č. 5: Živitelství, finance, moc a dělba práce v rodině**

Otázka spolu/živitelství; dělba domácích prací, péče a rozhodovacích pravomocí v rodině.

### **Závěrečné shrnutí a poděkování**

Vyplnění demografického dotazníčku (viz věk, nejvyšší ukončené vzdělání, rodinný a partnerský stav, počet a věk dětí)