

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE



KVALITA ŽIVOTA MANAŽEREK PO NÁVRATU
Z RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

THE QUALITY OF LIFE OF FEMALE MANAGERS AFTER
PARENTAL LEAVE

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Dana Vančurová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Kvalita života manažerek po návratu z rodičovské dovolené*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 17.4.2021

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D. za její odborné vedení mé práce, za její cenné rady a obohacující připomínky, které mi udělila. Také bych chtěla poděkovat všem respondentkám, které se zúčastnily mého výzkumu.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Dana Vančurová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Kvalita života manažerek po návratu z rodičovské dovolené
Anotace práce:	<p>Předkládaná diplomová práce se zabývá kvalitou života manažerek po návratu z rodičovské dovolené. Teoretická část práce je věnována objasnění pojmu kvalita života a management, v šíři a v souvislostech potřebných pro kvalitní zpracování následného výzkumu, a také vymezení pracovně právní legislativy související s rodičovskou dovolenou. Hlavním cílem práce bylo zmapování a analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené na základě vybraných indikátorů kvality života. Záměrem práce bylo také zjistit, zda manažerky identifikují překážky a omezení profesní dráhy spojené s návratem po rodičovské dovolené a míru spokojenosti manažerek v úseku této jejich životní dráhy. Za důležité jsem také považovala identifikovat strategie, které manažerky volí v tomto životním období a které následně mají vliv na kvalitu jejich života. Výzkum probíhal metodou chápajícího rozhovoru a potvrdil, že sladění rodinného života a manažerské pozice je velmi obtížné a že manažerky proto musí volit různé strategie, díky nimž mohou i nadále realizovat své kariérní plány. Za důležité výzkumné zjištění považuji skutečnost, že na problematiku sladění rodinného a pracovního života je nahlíženo stále jako na ženské téma a mé</p>

	respondentky – ženy manažerky – se s touto skutečností povětšinou ztotožňují.
Klíčová slova:	Kvalita života, indikátory kvality života, management, rodičovská dovolená
Title of Thesis:	The Quality of Life of Female Managers after Parental Leave
Annotation:	The submitted thesis focuses on the quality of life of female managers after returning to work from parental leave. The theoretical section elucidates the concepts of quality of life and management in the breadth and context necessary in order to process the subsequent research, and also looks at the labor law legislation pertaining to parental leave. The main goal of the thesis was to map out and analyze the quality of life of female managers after their return from parental leave based on selected quality of life indicators. The aim of the research was to find out whether female managers identify obstacles and limitations in their careers once they have gone back to work after parental leave as well as the female managers' level of satisfaction with this part of their personal and professional lives. I also considered it important to identify the strategies they choose in this period of their lives and that subsequently affect their quality of life. A patient interview served as the main research method, which confirmed that reconciling family life with work in management is very difficult and that female managers therefore have to find various strategies that allow them to continue to implement their professional plans. One of the most important findings of the research was the fact that the issue family and work life balance is still seen as a woman's problem. My respondents, the female managers, largely identify with this point of view.
Keywords:	Quality of Life, Quality of Life Indicators, Management, Parental Leave
Názvy příloh vázaných v práci:	

Počet literatury a zdrojů:	55
Rozsah práce:	95 s. (120 431 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD	10
1. KVALITA ŽIVOTA	13
1.1. Historie a vývoj pojmu kvalita života	13
1.2. Problematika vymezení definice a obsahu pojmu kvality života	17
1.2.1. Pojetí a chápání pojmu kvalita života	18
1.2.2. Objektivní vnímání kvality života	22
1.2.3. Subjektivní vnímání kvality života	22
1.3. Oblasti kvality života se zaměřením na rodinu a práci	25
1.3.1. Vymezení pojmů profesní a rodinný život	25
1.3.2. Kvalita pracovního života	27
1.3.3. Kvalita rodinného života	29
1.4. Problematika měření kvality života	31
1.4.1. Způsoby měření kvality života	33
1.4.2. Indikátory kvality života	34
2. MANAGEMENT A MANAŽEŘI	39
2.1. Vymezení pojmu management	39
2.2. Popis pozice manažer/ka	41

3. PRACOVNĚ PRÁVNÍ LEGISLATIVA	45
3.1. Rodičovské dovolená a návrat do výkonu práce	45
3.2. Právní úpravy související s problematikou sladění rodinného a pracovního života	48
3.2.1. Právní úpravy atypických forem zaměstnání z hlediska pracovní doby	49
3.2.2. Právní úpravy atypických forem zaměstnání z hlediska místa výkonu práce	50
4. STANOVENÍ INDIKÁTORŮ PRO EMPIRICKÝ VÝZKUM	53
4.1. Vymezení indikátorů pro účel sledování kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené	53
5. VÝZKUM KVALITY ŽIVOTA VYBRANÉ POPULACE MANAŽEREK PO NÁVRATU Z RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ	55
5.1. Teoretické předpoklady výzkumu	55
5.2. Stanovení cílů výzkumu	60
5.3. Stanovení zkoumané populace	63
5.4. Stanovení výzkumné metody a techniky sběru dat	64
5.5. Sběr dat	66
5.6. Interpretace dat: analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené na základě vybraných indikátorů kvality života	69
5.6.1. Identifikace volených strategií	69

5.6.2. Identifikace překážek a omezení profesní dráhy	76
5.6.3. Zmapování a analýza kvality života	80
5.7. Závěry	82
ZÁVĚR	85
Použité zdroje	88
Seznam pojmů a zkratk	95

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá kvalitou života manažerek po návratu z rodičovské dovolené. Jejím hlavním cílem je zmapování a analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené na základě vybraných indikátorů kvality života. Mimo jiné jsem si kladla za cíl zjistit míru spokojenosti manažerek v úseku této životní dráhy – zda byly naplněny jejich očekávání týkající se sladění rodinného a pracovního života. Zda nějaká očekávání měly. Dále zjistit, zda manažerky identifikují překážky a omezení profesní dráhy spojené s návratem po rodičovské dovolené. Pokud ano, jak k těmto omezením přistupují a jak se s nimi vyrovnávají. A v neposlední řadě bylo mým cílem také identifikovat strategie, které manažerky volí v tomto životním období a které ovlivňují kvalitu jejich života.

Vzhledem k faktu, že pojem kvalita života se vyznačuje složitostí a šíří nejen v pojetí, ale také v chápání a zkoumání, zaměřila jsem se v teoretické části především na vymezení tohoto tématu. Z odborné literatury, případových studií, dosud publikovaných prací a dat, která jsou k zvolenému tématu k dispozici, jsem poté čerpala teoretická východiska pro empirickou část a pro výběr indikátorů kvality života. Za nutné jsem také považovala vysvětlit pojem management, určit charakteristiky týkající se manažerské profesní dráhy, objasnit právní ustanovení vztahující se k rodičovské dovolené a vymežit právní legislativu týkající se sladění pracovního a rodinného života. Má práce se týkala kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené a v její teoretické části bylo tedy potřeba

představit a rozebrat pojem nejen kvality života, ale i managementu a pracovně právní legislativy.

Výběru indikátorů kvality života, jež jsem pokládala za stěžejní pro splnění cíle mé práce, jsem věnovala ještě jednu kapitolu, v níž jsem explicitně vymezila indikátory pro účel sledování kvality života mých respondentek.

Ve zpracování zvoleného tématu jsem dále postupovala pilotáží terénu, která probíhala formou nestrukturovaného rozhovoru a díky které jsem prověřila své teoretické předpoklady výzkumu, upřesnila výběr indikátorů kvality života a také určila konkrétní metodiku pro výzkum. Rozhodla jsem se použít metodu chápatícího rozhovoru – mým cílem bylo komplexně pochopit situaci, v níž se mé respondentky po návratu do pracovního procesu po rodičovské dovolené nacházely. Chápatící rozhovor, jenž je postaven na chápatícím přístupu, spočívá v pozorném naslouchání, ve snaze o celkové porozumění situaci a v maximálním pochopení zkoumaného jedince, zároveň však v distancování se, jež právě badateli umožňuje kritickou analýzu. Jelikož se zájem mého výzkumu týkal konkrétních manažerek, jejich vnímání konkrétního životního období a vyjádření jejich subjektivního postoje k tomuto období, domnívala jsem se, že metoda chápatícího rozhovoru nejlépe poslouží ke komplexnímu zjištění a zpracování informací týkajících se manažerek po návratu z rodičovské dovolené. Po ověření teoretických předpokladů výzkumu, upřesnění výběru indikátorů kvality života a určení konkrétní metodiky výzkumu ještě zbývalo stanovit zkoumanou populaci, a poté jsem mohla začít ve sběru dat a jejich následné interpretaci, spočívající v analýze kvality života manažerek

po návratu z rodičovské dovolené na základě vybraných indikátorů kvality života.

Jak můžeme v závěrech výzkumu vidět, kvalita života jedince, neboli míra jeho životní spokojenosti, má velmi komplexní charakteristiku.

1. KVALITA ŽIVOTA

Tématem kvalita života se v dnešní době zabývá celá řada vědních disciplín. Nejprve se ale podíváme na vývoj tohoto pojmu a také na to, kam až sahají jeho kořeny.

1.1. Historie a vývoj pojmu kvalita života

Na základě dostupných zdrojů týkajících se kvality života lze tvrdit, že o kvalitu života jevíli lidé zájem již od pradávna. Pochopení kvality života a určení faktorů, které jsou klíčem ke spokojenému životu, se zabývali již starověcí badatelé a filozofové. První koncepci kvality života najdeme v řecké a římské mytologii, kde je spojena se jmény Asclepia, Aesculapa aj. (Vaňurová & Mühlpachr, 2005). Tímto tématem, tedy hledáním nejlepšího života, spravedlnosti a práva, se zabýval také Aristoteles ve svém díle *Etika Nikomachova*, které může být považováno za první práci věnovanou otázce kvality života (Heřmanová, 2012).

Vznik termínu ‚kvalita života‘ se ovšem datuje až do 20. let 20. století. H. Hnilicová (2005, s. 205) uvádí, že tento termín byl poprvé zmíněn „*v souvislosti s úvahami o ekonomickém vývoji a úloze státu v oblasti materiální podpory nižších společenských vrstev.*“ Následně se tento termín začal dostávat do vědních oborů. Dle E. Heřmanové (2012) zavedl E. L. THORDIKE koncem 30. let 20. století pojem kvality života do psychologie. V 50. letech v období po 2. světové válce se kvalita života stala také předmětem zájmu medicíny. Postupným vývojem se pojem kvalita života přesunul ze sféry vědecké také

do té politické. H. Maříková, M. Petrusek, A. Vodáková a kol. (1996) tvrdí, že do politiky jej zavedli v 60. letech američtí prezidenti J. F. Kennedy a L. B. Johnson, poslední zejména v programech The Great Society a The Beautiful America. Zde šlo mimo jiné o změnu image USA: obraz ‚amerického způsobu života‘ měl být zproštěn nekulturnosti, tvrdého, nelítostného ‚boje o život‘, všeobecné nejistoty, primitivismu, vykořisťovatelských prvků, do popředí se naopak měla dostat témata spolupráce, pomoci rozvojovým zemím, úcty k menšinám, jakož i vysoký životní standard zbavený manýr zbohatlíků a okázalé spotřeby apod. Také M. Potůček a kol. (2002a, s. 72) poukazují na fakt, že pojem kvalita života se stal módní i v nejvyšších politických kruzích a zmiňují větu, kterou L. B. Johnson pronesl ve svém projevu v roce 1964: *„Velká společnost se nezabývá tím, jak mnoho, ale jak dobře – nejde jí o množství zboží, ale o kvalitu našich životů.“*

Hodnocení a zkoumání kvality života nabývalo ve společnosti stále větší důležitosti. Dalším významným krokem ve zkoumání kvality života bylo, dle S. Galloway (2006) založení vědeckého časopisu Social Indicators Research Alexem Michalosem v roce 1970, díky čemuž došlo k nárůstu odborných článků zabývajících se tematikou kvality života. Nicméně neméně významný vliv na zkoumání kvality života měl i časopis The Journal of Happiness Studies.

Jak ale E. Heřmanová (2012) poukazuje, největší rozkvět či přímo významný boom zaznamenaly výzkumy kvality života, životního stylu i hodnotových orientací zejména ve druhé polovině 90. let 20. století. Problematikou kvality života se zabývala nejen celá řada výzkumů a publikací i světové politické špičky, ale začali se jí zaobírat a podrobně ji zkoumat také mezinárodní organizace. M. Potůček (2011, s. 25) tvrdí, že

„nejúspěšnější a nejstabilnější společnosti jsou ty, jejichž vlády respektují určitou nepsanou společenskou smlouvu s občany v rousseauovském duchu, kdy je každému umožněno vést život v podmínkách, které nesnižují jeho lidskou důstojnost a vytváří mu prostor pro rozhodování o vlastním osudu.“ Vědecké studie týkající se hodnocení kvality života provádí tedy například OECD s Iniciativou pro lepší život a jejím Indexem lepšího života (BLI) či od roku 2003 nadace Eurofond s Průzkumy kvality života v Evropě (EQLS). K nejvýznamnějším vědeckým studiím, které se kvalitě života věnují, patří také výroční zprávy OSN o stavu lidského rozvoje v rámci Rozvojového programu OSN (UNDP) – tzn. Human Development Reports (HDR). První HDR byla zveřejněna v roce 1990 a její nejdiskutovanější částí byl Index lidského rozvoje (HDI) vytvořen UNDP jako ukazatel pro srovnání úrovně rozvoje jednotlivých zemí. Dle M. Syrovátky (2008) se pro souhrnné hodnocení zemí v rozvoji po dlouhou dobu používaly především ukazatele ekonomické výkonnosti přepočtené na osobu, a právě příliš velká pozornost věnovaná ukazatelům ekonomické aktivity, jako je například hrubý domácí produkt (HDP), vedla UNDP v roce 1990 k vytvoření HDI jakožto souhrnného měřítka rozvoje zemí. Index lidského rozvoje (HDI) k výpočtu kvality života využívá kromě proměnné týkající se ekonomické situace i další proměnné, které charakterizují sociální aspekty lidského života. HDI byl za dobu 30 let své existence konstantně podrobován kritickému myšlení a od roku 2010 se používá nová metoda výpočtu. Jeho hlavní myšlenka, že kvalitu lidského života nelze definovat pouze ekonomickými faktory, ale přetrvává i nadále.

Výše uvedené potvrzuje i fakt, že kromě mezinárodních institucí se v dnešní době pojmem kvality života aktivně zabývají také další vědní obory, nejen již dříve zmiňovaná psychologie a medicína. Dle E. Heřmanové

(2012) jde například o obory jako obecná a sociální ekonomie, politologie, obecná a regionální sociologie, teologie, etika, sociální ekonomie, sociální (humánní) a kulturní geografie, geodemografie, enviromentalistika, demografie, obecná a kulturní antropologie, obecná a sociální psychologie, ale i medicína a technické vědy. K pojetí a chápání pojmu kvalita života je tudíž nutný interdisciplinární přístup, který však při výzkumu dosud schází, jelikož výše uvedené obory se tématem kvality života zabývají zpravidla pouze v rámci vlastního oboru a vlastního úhlu pohledu, tj. izolovaně.

Komplexnost a složitost pojmu kvalita života se zrcadlí nejen v jeho zkoumání, chápání a pojetí, ale také již v samotném vymezení definice a obsahu kvality života, čímž se budu zabývat v následující kapitole.

1.2. Problematika vymezení definice a obsahu pojmu kvality života

J. Vymětal (2010) v souvislosti s vymezením definice kvality života uvádí, že vymezení tohoto pojmu není snadné, proto se setkáváme s rozličnými přístupy a názory.

Ale co vlastně není jasné na vymezení definice kvality života? Vždyť kvalita našich životů je v dnešní době velmi diskutovaným, zmiňovaným a někdy již příliš omílaným tématem, a kdyby se každý z nás jen trochu zamyslel, věděli bychom, co pro nás znamená vést kvalitní život. Úskalí tkví ale v tom, že bychom velmi pravděpodobně nedokázali jednoduše a srozumitelně vyjádřit, co kvalitní život znamená, a pokud bychom toho byli schopni, definice kvality života by pro každého z nás byla zcela jistě odlišná. Na otázku „Co je kvalita života?“ totiž neexistuje jednoznačná a jednotná odpověď. Na kvalitu života nahlíží každý z nás vlastníma očima, a tudíž je vnímání tohoto pojmu velmi rozmanité. A právě kvůli této subjektivnosti, obecnosti a obsáhlosti pojmu kvalita života je obtížné vymezit jeho definici a obsah, a to i přesto, že všichni tak nějak víme, co pro nás znamená. Dle I. Možného (2002, s. 14), *„intuitivně víme, že tento pojem dává smysl – stejně tak jako víme, že ho lze jen velmi obtížně vymezit a uchopit.“*

V očích E. Heřmanové (2012) všeobecně přijímaná definice kvality neexistuje, stejně tak jako neexistuje ani žádný jednoznačný koncept tohoto pojmu. Kvalita života je pojmem s řadou odlišných významových dimenzí, tj. pojmem multidimenzionálním. Pod pojmem kvalita života lze zahrnout pojetí psychologické, materiální, kulturně antropologické, morální, sociologické a v neposlední řadě medicínské.

Z výše uvedených důvodů se v další kapitole na pochopení pojmu kvalita života podívám z více úhlů a za pomoci několika různých definicí (významových dimenzí).

1.2.1. Pojetí a chápání pojmu kvalita života

Pojetí a chápání pojmu kvalita života existuje celá řada – co autor, to odlišný úhel pohledu na tuto problematiku. Různorodost pohledů na kvalitu života je dána zejména disciplínou, kterou jejich autoři reprezentují. Z toho plyne jak rozmanitost, tak specifičnost jednotlivých definicí, která je dle F. Murgaše a V. Ira (Ira & Murgaš, 2008) dána nejen složitostí a šíří, ale také komplexností a multidimenzionálností konceptu, a tedy obtížnou uchopitelností pojmu.

Níže uvádím výčet několika definic pojmu kvality života, které uchopují a objasňují tento pojem.

Začnu komplexní formulací Světové zdravotnické organizace, která definuje kvalitu života jako jedincovo vnímání své pozice v životě v kontextu kultury a hodnotových systémů, a ve vztahu k vlastním cílům, očekáváním, standardům a zájmům. Jedná se o široký koncept, komplexně zahrnující jedincovo fyzické zdraví, psychický stav, úroveň nezávislosti, sociální vztahy, osobní přesvědčení a vztah k hlavním oblastem životního prostředí, které ho obklopuje. Tato definice reflektuje názor, že v hodnocení kvality života se odráží subjektivní vnímání, které je zakotveno v kulturním, sociálním a environmentálním kontextu. WHO (WHOQOL, 2012) tudíž

připomíná, že kvalitu života nelze jednoduše srovnávat s pojmy jako jsou „zdravotní stav“, „životní styl“, „životní spokojenost“, „duševní stav“ nebo „pohoda“.

M. Marková (2010, s. 38) také vnímá kvalitu života jakožto komplexní celek a uvádí, že *„kvalita života se dotýká pochopení lidské existence, smyslu, života a samotného bytí. Zkoumá materiální, psychologické, sociální, duchovní a další podmínky pro zdravý a šťastný život člověka. Kvalita života souvisí s uspokojováním potřeb.“*

Taktéž Potůček (Potůček a kol., 2002b) nazírá na kvalitu života komplexně – o kvalitě života mluví jako o výsledku vzájemného působení sociálních, zdravotních, environmentálních a ekonomických podmínek lidského a společenského rozvoje. V jeho pojetí představuje kvalita života objektivní podmínky pro dobrý život a shrnuje možnosti naplňování sociálních a kulturních potřeb člověka.

O přesahu pojmu kvalita života přes „pouhé“ materiální zabezpečení jsou přesvědčeni také H. Maříková, M. Petruska, A. Vodáková (1996, s. 557), ve Velkém sociologickém slovníku tak charakterizují kvalitu života následovně: *„Kvalita života označuje kvalitativní parametry lidského života, způsobu života, životního stylu, životních podmínek společnosti. Kvalita života představuje něco, co překračuje čistě materiální potřeby, které je možné uspokojit prostřednictvím zboží, a vztahuje se k tzv. postmateriálním hodnotám.“* Tito autoři (Maříková, Petruska, Vodáková & kol., 1996) se nespokojili s pouhou definicí pojmu kvalita života, ale dále rozlišují čtyři způsoby užívání tohoto pojmu, a to jako:

1. Odborný pojem, který vyjadřuje a operacionalizuje kvalitativní stránky životních procesů a kritéria pro jejich hodnocení.

2. Programové politické heslo, které obrací pozornost široké veřejnosti na úkoly společnosti.

3. Sociální hnutí, které se utváří zejména v rámci hnutí za občanská práva, ekologických, protikonzumeristických, apod.

4. Reklamní slogan, spojený zejména s volným časem, cestováním, koníčky, bydlením atd., orientující se na konzumenta a oblasti konzumu.

Ve výše uvedených způsobech užívání pojmu kvalita života můžeme hned na první pohled vidět nesoulad a rozpor mezi způsoby, jakými je tento pojem užíván, a to zejména mezi dvěma posledně uvedenými. Vidíme tedy nejen komplexnost a rozmanitost v pojetí kvality života, ale také již několikrát zmíněnou složitost a zejména možnou odlišnost v chápání a užívání pojmu kvalita života.

Ke komplexnosti, rozmanitosti, odlišnosti a složitosti uchopení kvality života se přidává také pohled na vnímání tohoto pojmu. Například z definice V. Vondry a M. Malého (2003, s. 496) lze pozorovat spíše zaměření se na subjektivní vnímání kvality života a dle těchto autorů se kvalitou života rozumí *„hodnocení pocitů jednotlivce při vnímání svého života, jak jej prožívá, zda může obvyklým způsobem žít v lidské společnosti, jak pociťuje rozdíl mezi tím, co si může dovolit, co by si přál, aby mohl a směl.“*

Také Emerson (1985) charakterizuje kvalitu života jako uspokojení hodnot, cílů a potřeb jednotlivce prostřednictvím využití svých schopností nebo způsobem životního stylu. Zde opět vidíme subjektivitu v definici týkající se vnímání kvality života. Emerson (Emerson, Cullen, Hatton & Cross, 1996) jde ještě o krok dále, když se zmiňuje o vysoké kvalitě života, kdy lidé dostávají individuálně přizpůsobenou podporu, aby se mohli stát plnohodnotnými účastníky života ve společnosti (v komunitě), mohli rozvíjet

své dovednosti a nezávislost, měli možnost volby a kontroly nad svými životy a bylo s nimi jednáno s respektem a v bezpečném prostředí.

Subjektivita ve vnímání kvality života se zrcadlí i v dalším pojetí, které jde ovšem zase o trochu dále. Ben-Chieh Liu (1975) tvrdí, že kvalita života je nový název pro starou představu označující subjektivní vnímání blahobytu jedinců a prostředí, ve kterém žijí. Dle jeho názoru kvalita života vyjadřuje souhrn splněných přání, která když se splní společně, činí jedince šťastným a spokojeným. Avšak lidské touhy zřídka dosáhnou stavu úplného uspokojení, a pokud se tak stane, je tomu jen na velmi krátkou dobu –jestliže je jeden požadavek uspokojen, hned se objeví další, který zaujme jeho místo. Výsledkem tedy je, že pojem kvality života je nejen subjektivně vnímám a liší se jedinec od jedince, ale liší se také v čase.

Ve výčtu definic týkajících se uchopení a objasnění pojmu bychom mohli pokračovat dále a žádná z nich by nebyla identická – pochopení kvality lidského života se přímo dotýká pochopení smyslu života. Kvalita našich životů se týká celkové životní spokojenosti, jde o pocit pohody nejen kognitivní a sociální, ale velkou roli zde hrají také materiální a fyzické komponenty, dále právo na sebeurčení a možnost našeho rozvoje. V celkové životní spokojenosti se odráží náš soulad mezi očekáváním a realitou, naše životní podmínky, důležitost, jakou jim přikládáme a naše spokojenost s nimi. Zde můžeme rozlišit dvě základní pojetí objektivní (socioekonomické) a subjektivní (psychologické).

1.2.2. Objektivní vnímání kvality života

Dle Vaďurové a Mühlpachra (2005) zahrnuje objektivní pohled na kvalitu života ekonomické, sociální, zdravotní a environmentální podmínky, které mají vliv na život jedince. Objektivním pohledem na kvalitu života tedy sledujeme tyto komponenty: materiální zabezpečení – finanční zdroje jedince a jeho životní úroveň, fyzické zdraví, sociální podmínky a sociální status. Na komponent životní úrovně můžeme nahlížet skrz ukazatele jako jsou hrubý domácí produkt, kupní síla a průměrný výdělek. Na komponent sociální status skrz vzdělání, majetek a rodinný stav.

Dá se říci, že objektivní vnímání kvality života se vztahuje k životním podmínkám jedince. Pokud hodnotíme kvalitu života po objektivní stránce, z objektivního vnímání, sledujeme a porovnáváme, nakolik jedinec využívá možností života (materiálních, sociálních a zdravotních) ve vztahu k ostatním, či nakolik se vyrovnává s omezeními v těchto oblastech.

1.2.3. Subjektivní vnímání kvality života

Subjektivní vnímání kvality života vystiženo M. Potůčkem (2002b, s. 74) znamená „*spokojenost nebo nějaký příbuzný stav, jako například pocit dobrého života, spokojenost se životem, štěstí, pocity lásky, seberealizace v mezilidských vztazích, pocit hodnoty života, uspokojení ze svobody od hladu a chudoby, pocit osobního růstu, sebenaplnění a sebeúcty.*“ Subjektivní pojetí kvality života se tedy vztahuje k jedinci, jeho vnímání a emočnímu prožívání. Také psychologie vymezuje pojem kvality života z pohledu spokojenosti jedince se

svým životem, z pohledu prožívání subjektivní pohody. Spokojenost člověka lze identifikovat na základě mnoha faktorů, které činí člověka spokojeným, a jejich struktury. Prožívání subjektivní pohody představuje zaměření se na otázky hodnocení celkové kvality života (Hrdlička, Kuric & Blatný, 2006). Z čeho ale pramení naše subjektivní pohoda, proč je někdo z nás spokojen v životní situaci/se životní situací, se kterou/ve které by jiný spokojen nebyl?

J. Křivohlavý (2004) spojuje subjektivní pocit kvality života s našimi subjektivními cíli a záměry – čím integrovanější jsou naše cíle, tím výraznější jsou naše projevy spokojenosti; oproti tomu roztržštěnost našich záměrů a snah má významný vliv na naši nespokojenost. Nejde ale pouze o integrovanost našich cílů, nýbrž také o jejich obsah. Ve své knize Psychologie smysluplnosti existence (Křivohlavý, 2006, s. 168) uvádí přehled poznatků uvedených dle R. A. Emmonse (1999) z empirických prací týkajících se vztahu mezi směřováním života k nejzazším cílům a mezi tím, jak je člověku, který si dané směřování zvolí. Pokud bychom se uchýlili ke zjednodušení, lze říci, že některé naše volby nám „dělají dobře“ a jiné nám naopak „nedělají dobře“ (Křivohlavý, 2006, s. 168):

„Kdy je lidem dobře

Charakteristiky osobních cílů, které vedou k dobrému subjektivnímu stavu:

- *konkrétně definované, splnitelné cíle – např. chodit slušně oblečen, mluvit pomalu a zřetelně;*
- *cíle naznačující přibližování se dominantnímu, nejvyššímu, celoživotnímu zaměření;*
- *cíle definované v termínech duchovní dimenze života, tzv. spirituální cíle;*
- *cíle s charakteristikou skupinové afiliace;*
- *cíle zaměřené na zvyšování intimity v nejužších přátelských vztazích;*

- *generační cíle (tvořivá činnost);*
- *cíle vycházející z vlastního osobního rozhodnutí dané osoby – tzn. intrinsické cíle;*
- *cíle vyznačující se vyšší mírou oddanosti ve zvolené činnosti.*

Kdy lidem dobře není

Charakteristiky osobních cílů, které vedou k nedobrému subjektivnímu stavu:

- *mocenské cíle definované v termínech užití až zneužití moci;*
- *ambivalentní, rozporuplné cíle;*
- *cíle dodávané člověku z jeho okolí, tzn. extrinsické cíle;*
- *konfliktní cíle – viz. volba cílů, které kolidují s jinými již zvolenými cíli;*
- *příliš abstraktní cíle – např. být stoprocentně čestný, myslet vždy jen na pozitivní věci;*
- *snahy vyznačující se touhou od něčeho se distancovat.“*

Míra naší spokojenosti, neboli subjektivní vnímání našeho života, je úzce spjata s naplněním našich očekávání, jež se odvíjí od cílů, které si volíme, a od nároků, které na sebe klademe. Hlavní roli zde ovšem hraje subjektivnost, což je skutečnost, že každý jedinec bude danou situací prožívat a hodnotit rozdílně.

1.3.Oblasti kvality života se zaměřením na rodinu a práci

Jelikož se má práce zabývat kvalitou života manažerek po návratu z rodičovské dovolené, považuji za důležité objasnit pracovní a rodinnou oblast kvality života. Konkrétně co znamenají pojmy pracovní a rodinný život a co ovlivňuje jejich kvalitu.

1.3.1. Vymezení pojmů profesní a rodinný život

Profesní dráha a rodinný život patří k základním komponentům naší životní dráhy. J. Alan (1989) charakterizuje životní dráhu jako čas, který vymezuje náš život. Lidský život vnímá jako dvoupólový a životní dráha je vzdalování se od jednoho pólu a přibližování se k tomu druhému. A právě na této cestě od jednoho pólu k druhému sehrávají velmi důležitou roli náš profesní a náš rodinný život, jejich význam pro nás samotné a jejich subjektivní hodnocení.

Náš profesní život je úzce spjat s naší profesní dráhou – začíná v okamžiku, kdy vstupujeme na pracovní trh, a jak již bylo uvedeno výše, jde o jeden ze základních komponentů naší životní dráhy. Profesní dráha dle Z. Koláře (2012) začíná již u volby profese a získávání kvalifikace. Náš profesní život tedy ovlivňujeme již před vstupem na pracovní trh, a to školní a profesní přípravou. Po vstupu na pracovní trh se snažíme dosáhnout uspokojení s naším profesním životem, jenž je nejen ovlivňován souhrou náhod, ale především našimi schopnostmi, dovednostmi a pílí, jakož i naším

úzkým profesním a soukromým okolím – našimi kolegy, pracovním kolektivem, naší rodinou a rodinným životem.

Dalším ze základních komponentů naší životní dráhy je rodinný život a rodinný cyklus. Co znamená pojem rodinný život a kdy nám „začíná“? Stejně jako na kvalitu života, tak i na rodinný život můžeme nahlížet z různých úhlů a pomocí různých vědních oborů. Z. Matějček (1992) zdůrazňuje, že pojem rodina bude jinak definovat psycholog, jinak právník, a jinak pedagog či ekonom – každý z nich bude rodinu definovat ze svého úhlu pohledu. I přesto, že vnímání rodiny bude odlišné dle jednotlivých vědních disciplín, které na ni budou nahlížet, podstata definice rodiny a rodinného života zůstane stejná – jde o společenskou skupinu propojenou vzájemnými vztahy. K přiblížení pojmu rodina, a tudíž i pojmu rodinný život, se na rodinu podívám očima antropologů a sociologů, jejichž vnímání pojmu rodina považuji pro tuto práci za nejpředmětnější. Dle J. Maliny (2009) definuje antropologie rodinu jako sociální skupinu, jejíž základ tvoří příbuzenské vazby a která bývá základním článkem sociální struktury a zároveň její ekonomickou složkou. Hlavní funkci rodiny vnímá antropologie v reprodukci a výchově potomstva – v jeho socializaci, přenosu kulturních vzorů a v zachování návaznosti kulturního vývoje. Malou rodinu tvoří manželský pár a jeho potomci, velkou rodinu pak minimálně třígenerační společenství přímých potomků. K nastínění sociologického hlediska pojmu rodina uvádím pohledy autorů J. Jandourka a A. Giddense. J. Jandourek (2007) nahlíží na rodinu jako formu dlouhodobého solidárního soužití osob spojených příbuzenstvím, zahrnujícím minimálně rodiče a děti. K dalším znakům rodiny, které jsou sociokulturně podmíněny, lze řadit společné bydlení, příslušnost ke společné příbuzenské linii, společnou produkci a

konzumování statků. A. Giddens (1999, s. 156) vnímá rodinu jako „skupinu osob přímo spjatých příbuzenskými vztahy, jejíž dospělí členové jsou odpovědní za výchovu dětí.“ Stejný autor (Giddens, 1999) dále charakterizuje nukleární (malou) rodinu a rozšířenou (velkou) rodinu. Malou rodinu vidí jako skladbu manželského páru a jeho vlastních či adoptivních potomků žijících v jedné domácnosti, velkou rodinu jako skladbu z více než dvou generací žijících buď v jedné domácnosti, anebo v bezprostřední blízkosti.

Pokud vezmeme v úvahu povinnosti a závazky vyplývající z profesního a rodinného života, je pochopitelné, že při souběžném odvíjení se těchto dvou základních komponentů životní dráhy může docházet k nesouladům, rozporům či konfliktům mezi nimi, což následně může ovlivňovat jejich kvalitu.

1.3.2. Kvalita pracovního života

Kvalitní pracovní život je stále častěji vázán na koncept důstojné práce, který zastřešuje International Labour Office (IOL) Mezinárodní organizace práce (MOP). Důstojnou práci vnímá jako shrnutí touhy lidí v jejich profesním životě a její agendu postavila na těchto pilířích: tvorbě pracovních míst, pracovním právem, sociální ochraně, sociálním dialogu a rovnoprávnosti (IOL, 1999). Dle IOL zahrnuje důstojná práce pracovní příležitosti, které přinášejí spravedlivý příjem, jistotu na pracovišti, sociální ochranu rodin, lepší vyhlídky na osobní rozvoj, sociální integraci, svobodu vyjadřování, možnost činit rozhodnutí, která ovlivňují životy jedinců a rovné příležitosti pro ženy a muže.

Studie a analýza kvality pracovního života provedená v České republice v roce 2018 (VÚBP, 2018) poukazuje na fakt, že v oblasti kvality života jsou nejdůležitějšími aspekty práce ty, jež souvisejí s její elementární sociálněekonomickou funkcí, tedy zajištění stabilního živobytí pro sebe a rodinu/domácnost, samotná výše výdělku a spravedlivé odměňování. Výrazný vliv na hodnocení pracovního života má také flexibilita zaměstnání a délka pracovní doby. Na hodnocení kvality života se dále podílejí faktory týkající se vzdělání jedince, profese, oboru, ve kterém pracuje, velikosti organizace, u které je zaměstnán, zda je zaměstnán či je samostatně výdělečně činným, ale také jedincovo pohlaví, věk a jeho subjektivní hodnocení životní úrovně. Výzkum uskutečněný v roce 2018 (Vinopal, 2018) zabývající se vývojem subjektivně vnímané kvality života ukazuje, že hodnocení aspektů pracovního života se v čase vyvíjí a proměňuje a že v posledních letech můžeme pozorovat snižování disonance mezi tím, co lidé od své práce očekávají, a naplněním jejich očekávání. Přičemž snižování nesouladu je způsobeno jak snižováním důležitosti některých aspektů pracovního života, tak i zlepšováním jejich hodnocení. Mezi aspekty, u nichž došlo ke snížení důležitosti, se řadí: jistota pracovního místa, nefinanční výhody či bezpečnost a jistota práce. Hodnocení kvality pracovního života se zlepšilo u těchto aspektů: výše a spravedlnost v odměňování, rozložení pracovní doby a celková náročnost práce, seberealizace, možnosti rozvoje a dalšího uplatnění. Zde vidíme, že na hodnocení kvality pracovního života mají kromě subjektivního vnímání naší profesní dráhy vliv nejen naše očekávání a subjektivní pocit jejich naplnění, ale také vnější aspekty, které ne vždy můžeme ovlivnit.

V konceptu důstojné práce a v uvedených studiích můžeme vidět shodu v důležitých aspektech kvality pracovního života, jimiž jsou pracovní příležitosti, spravedlivé odměňování, možnost seberealizace, flexibilita zaměstnání a osobní prostor, možnost rozvoje a rovné příležitosti. Nakolik jsou, tyto aspekty kvalitního pracovního života naplňovány v očích manažerek vracejících se z rodičovské dovolené se blíže podívám v empirické části mé práce.

1.3.3. Kvalita rodinného života

R. Schalock (2009) definuje kvalitu rodinného života jako dynamický pocit komfortu v rodině určovaný jejími členy a definovaný společně i subjektivně, přičemž zde musí existovat interakce mezi úrovní osobní, úrovní jedince a úrovní rodinnou.

Kvalita rodinného života se odvíjí od mnoha aspektů, mezi které se řadí objektivní aspekty, jako jsou finanční zabezpečení a s ním související sociální postavení rodiny, fyzické i psychické zdraví jednotlivých členů rodiny, úplnost rodiny, zda se jedná o nukleární či vícegenerační rodinné uskupení. Dále na kvalitu rodinného života mají vliv i okolní aspekty, jimiž jsou životní prostředí, pocit bezpečí, politická situace, možnosti trávení volného času. Mezi subjektivní aspekty týkající se kvality rodinného života můžeme řadit interakci a komunikaci v rámci rodiny a to, jak je vnímají a prožívají jednotliví členové domácnosti. Důležitým aspektem subjektivního vnímání kvality života je naše spokojenost a naše emoční prožívání – jak si myslíme, že se nám daří v rodinném a partnerském životě. Zde opět hrají

významnou roli naše očekávání, tedy to, jak si myslíme či vnímáme, zda se nám daří je naplňovat.

1.4. Problematika měření kvality života

Problematika měření kvality života úzce souvisí s definováním a nahlížením na kvalitu života – to se liší z pohledu vědních oborů, které na ni nahlížejí.

Dle E. Heřmanové (2012) představuje zkoumání kvality života interdisciplinární obor, kde dochází ke střetu dvou či více disciplín, ovšem stále zde přežívají dílčí oborové optiky a oborově podmíněné vymezení, chápání a používání termínu kvalita života. Musíme se tedy vyrovnat s tím, že ekonomové budou pojem života spojovat vždy s objektivními faktory. I při zkoumání subjektivní kvality života se budou snažit nalézt a demonstrovat asociace mezi hladinou životního uspokojení a objektivními charakteristikami kvality života, a to ať u daných jedinců, nebo u společností, ve kterých tito jedinci žijí. Naproti tomu psychologové a sociální psychologové budou kvalitu života vždy spojovat se subjektivními pocity životní spokojenosti a radosti ze života. Další sociální vědci z oblasti antropologie či medicíny budou kvalitu života primárně vázat s lidským zdravím.

Také M. Potůček (2002b) poukazuje na fakt, že ve studiích týkajících se kvality života nejdeme neustálou oscilaci mezi měřením objektivních aspektů života, kterými jsou již zmíněné lidské zdraví, délka života, materiální zabezpečení, bydlení, dostupnost potravy apod., a aspektů subjektivních, jimiž jsou již zmíněné pocity spokojenosti a životní postoje.

Kvalitu života je tedy komplikované nejen definovat, týká se totiž samotné existence lidského života, a tudíž je obtížně uchopitelná a vymežitelná, ale je také složité ji měřit. Nejen při definování pojmu kvalita

života, ale i při jejím měření se setkáváme s rozličnými přístupy a názory. Proč ji tedy měříme? Co nám měření a výstupy kvality života přináší? Čím naši společnost obohacují? Na tyto otázky bych ráda odpověděla prostřednictvím výstupů výzkumu kvality života identifikovanými geografy (Pacione, 2003). Dle jejich poznatků nám výstupy zkoumání kvality života slouží k:

- a) určení základních měřítek kvality života, s nimiž můžeme porovnávat, identifikovat a měřit následné trendy – možnost mezičasového srovnání trendů;
- b) poznání toho, jak je napříč společnostmi a společenským prostorem distribuována spokojenost a nespokojenost;
- c) pochopení struktury, závislosti a vzájemných vztahů různých životních záležitostí/situací;
- d) porozumění tomu, jak lidé promítají pocity týkající se individuálních životních obav do celkového hodnocení kvality života;
- e) lepšímu porozumění příčin a podmínek, které vedou k jedincově pocitům o kvalitě života a účinkům těchto pocitů na jeho chování;
- f) identifikaci problémů zasluhujících zvláštní pozornost a případné společenské kroky;
- g) určení normativních standardů, vůči kterým lze posuzovat skutečné podmínky za účelem tvorby politik;
- h) monitorování účinků místních politik;
- i) podpoře účasti veřejnosti na procesu tvorby politik.

Díky zkoumání kvality života se dozvídáme o tom, jak se vlastně máme, jak se nám daří, jako jedinci či napříč společnostmi, které faktory naše pocity spokojenosti a subjektivní prožívání ovlivňují, a zejména jak se naše spokojenost vyvíjí a jakým faktorům je potřeba věnovat pozornost.

1.4.1. Způsoby měření kvality života

Vzhledem k faktu, že stále neexistuje a zřejmě ani nebude existovat jednotná definice kvality života, není ani možné jasně pojmut a obsáhnout měření kvality života. Způsob měření kvality života se tak bude odvíjet od vědních oborů a od toho, co považujeme za kvalitu života, jak na ni nahlížíme, jak ji pojmáme, jak ji definujeme, co nás v této oblasti zajímá a co chceme zjistit. Pokud budeme chtít měřit objektivní oblast kvality života, zaměříme se na její ekonomické, sociální, společenské, environmentální a zdravotní aspekty. Toto měření se bude týkat rozvoje společnosti jako celku a možností jedince v této společnosti. Pokud ovšem chceme měřit subjektivní oblast kvality života, budeme se zabývat jedincovou spokojeností s životem a jeho seberealizací .

Hodnocením objektivních, měřitelných podmínek života a subjektivního vnímání se zabývá také E. Heřmanová (2012) a vnímá významný trend v posunu od objektivního měření ke snaze zkoumat subjektivní kvalitu života jakožto spokojenost s utvářením a prožíváním vlastního života. Dle stejné autorky mohou být v případě subjektivních výpovědí o kvalitě vlastního života ve vztahu k celkové životní spokojenosti využívány i podrobnější sofistikované sociologicko-psychologické přístupy,

a to především pro menší skupiny respondentů. Příkladem tohoto přístupu je metoda SWLS (The Satisfaction with Life Scale) vyvinuta Dienerem, která zkoumá spokojenost jedince zejména z pohledu realizace jedincových plánů, přesněji řečeno z hlediska rozporů či souladů mezi individuálními plány, očekáváními či nadějemi a realitou. Heřmanová (2012) vnímá soulad se sebou samým jako zdroj životní spokojenosti a štěstí a tvrdí, že pravděpodobnost nespokojenosti s vlastním životem je častější u jedinců, kteří mají větší životní aspirace, touhy a očekávání.

1.4.2. Indikátory kvality života

Kvalitu života, ať objektivní či subjektivní, lze měřit prostřednictvím indikátorů kvality života.

M. Potůček (2002b, s. 76) připomíná, že *„v současnosti neexistuje stoprocentní odborná shoda o sadě indikátorů, která by kvalitu života přesně, spolehlivě a teoreticky uspokojivě měřila.“* Dle autora (Potůček, 2002b) existuje základní rozdíl mezi objektivními a subjektivními indikátory kvality života. Soubor objektivních indikátorů obsahuje např. HDP na obyvatele, míru kriminality, dětskou úmrtnost, průměrnou délku vzdělání a soustřeďuje se na předpokládané dimenze kvality života. Naproti tomu subjektivní indikátory se týkají nepředpokládaných dimenzí kvality života a jsou jimi pocity štěstí, spokojenosti, seberealizace.

I přes neexistující stoprocentně shodnou sadu indikátorů určených k měření kvality života, stanovila Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD, 2011) indikátory kvality života, jež rozřadila do 11 oblastí:

- 1) příjem a bohatství
- 2) zaměstnanost a výdělky
- 3) bydlení
- 4) zdravotní stav
- 5) rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
- 6) vzdělávání a dovednosti
- 7) občanská angažovanost a správa
- 8) sociální a mezilidské vztahy
- 9) kvalita životního prostředí
- 10) osobní bezpečnost
- 11) subjektivní/osobní pohoda

Tyto výše uvedené oblasti obsahují jak objektivní, tak subjektivní vnímání kvality lidského života.

Jak již bylo ve spojitosti s historií a vývojem kvality života zmíněno, kvalita života obyvatelstva je cílem každé vlády. Není tedy nic překvapivého, že se tomuto tématu intenzivně věnuje také Úřad vlády České republiky, který spolu s expertními skupinami pracoval na identifikaci relevantních indikátorů kvality života v ČR. Hlavním cílem této aktivity, věnované datovému zachycení kvality života v České republice, bylo vysvětlit a obhájit pozorování kvality života jakožto vodítka určeného pro hodnocení stavu společnosti, a také jako jedno z vodítek pro vyvození politických rozhodnutí. Vycházelo se z doporučení OECD a konceptualizovaná kvalita života byla měřena ve výše zmíněných 11 oblastech.

Z důvodu tématu mé práce se dále podrobněji zaměřím na indikátory oblasti související s pracovním a soukromým životem, přesněji vyjádřeno oblasti sladování pracovního a soukromého života. Pro účel sledování kvality života v této oblasti byla navržena sada 15 indikátorů, dále rozdělena do 4 dimenzí WLB (work-life balance) (Maussen a kol., 2018):

1. Čas a časová dimenze WLB – ukazatel času, který lidé tráví placenou a neplacenou prací.
2. Dimenze subjektivního hodnocení spokojenosti s WLB – ukazatel hodnocení podmínek a spokojenosti s možnostmi sladování soukromého a pracovního života.
3. Dimenze institucionálních a podmínek WLB – ukazatel institucionálních a organizačních podmínek při sladování soukromého a pracovního života.
4. Dimenze reálných dopadů podmínek WLB – ukazatel reálných dopadů politik sladování pracovního a soukromého života na muže a ženy.

První ukazatel **hodnocení podmínek a spokojenosti s možnostmi sladování soukromého a pracovního života** obsahuje 3 indikátory:

- I. Počet odpracovaných hodin v placeném zaměstnání.
- II. Počet hodin strávený neplacenou prací v péči o rodinu, o druhé a o sebe.
- III. Počet hodin volného času týdně.

Druhý ukazatel týkající se **dimenze subjektivního hodnocení spokojenosti s WLB** zahrnuje 2 indikátory:

- I. Míra pociťovaného napětí a míra stresu v oblasti soukromého a pracovního života.
- II. Míra spokojenosti s časem určeným na práci, pro rodinu, pro sebe.

Třetí dimenze s největším počtem indikátorů se týká ukazatele **institucionálních a organizačních podmínek při sladování soukromého a pracovního života** a pojímá 9 indikátorů:

- I. Spokojenost s kvalitou, nabídkou a finanční i časovou dostupností služeb v oblasti péče o děti předškolního a mladšího školního věku.
- II. Spokojenost s kvalitou, nabídkou a finanční i prostorovou dostupností v oblastí péče o seniory a další nesoběstačné členy rodiny.
- III. Děti v zařízeních poskytujících formální péči a děti – např. jesle, mateřské školky, dětské skupiny.
- IV. Počet zamítnutých žádostí o umístění potomka/ů do mateřské školy.
- V. Počet zamítnutých žádostí o umístění do domovů s pečovatelskou službou, domovů pro seniory a do zařízení určených pro osoby se zdravotním hendikepem, a také čekací doba určená na umístění do těchto zařízení a domovů.
- VI. Finanční náročnost služeb týkajících se péče o děti – náklady pro rodiny týkající se umístění dětí v jeslích, mateřské škole, dětské skupině atd.

- VII. Finanční náročnost na umístění seniora v domově s pečovatelskou službou či v domově pro seniory a náklady na služby týkající se péče o lidi s vážným postižením.
- VIII. Pracovní flexibilita a s ní spojená možnost úpravy pracovní doby a pracovního režimu.
- IX. Podíl lidí pracujících o víkendu, na nočních směnách, po večerech, v tzv. nesociální pracovní době.

Poslední, čtvrtý ukazatel **dopadů politik sladování pracovního a soukromého života na muže a ženy**, týkající se dimenze reálných dopadů podmínek WLB, obsahuje pouze jeden indikátor:

- I. Dopady rodičovství/rodinného života na zaměstnanost žen a mužů.

Výše uvedené indikátory, zejména pak indikátory druhé dimenze týkající se subjektivního hodnocení spokojenosti s možnostmi sladování soukromého a pracovního života, budu podrobovat zkoumání v empirické části mé diplomové práce, jejímž cílem je analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené.

2. MANAGEMENT A MANAŽEŘI

Pro moji práci bylo stěžejní pojmout koncept kvalita života, ale jelikož se zabývám kvalitou života manažerek po návratu z rodičovské dovolené a analýza kvality života **manažerek** je hlavním cílem mé práce, považuji za nutné vymezit také pojem management a objasnit charakteristiky týkající se manažerské profesní dráhy.

2.1.Vymezení pojmu management

Taktéž jako kvalitu života, tak ani management nelze obsáhnout v rámci jedné definice, pro mne zde tedy znovu nastává výzva v definování tohoto pojmu. Níže uvádím stručný výčet autorů, kteří se vymezením konceptu managementu zabývali – každý opět z trochu jiného úhlu. Vždy však můžeme pozorovat shodu v názoru, že management spočívá v dosažení předem stanovených výsledků, záměrů a cílů.

Dle autorů zabývajících se procesem řízení a manažerskými dovednostmi, F. Bělohávka, P. Košťana a O. Šulera (2006, s. 7), je management *„proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a koordinování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“* Vnímají management jako navzájem provázaný soubor aktivit a úkolů, jež jsou v souladu se záměrem organizace a vedou k jeho dosažení.

O dosažení stanovených cílů hovoří J. H. Donnelly, J. L. Gibson a J. M. Ivancevich (1997), kteří nahlízejí na management jako na proces. Jedná se o

proces koordinování činností skupiny osob s cílem dosažení takových výsledků, jež by individuální prací dosáhnout nešlo.

Také J. Veber (2002) pojímá management jako soubor zkušeností, názorů, doporučení, metod a přístupů potřebných zvládnutí specifických manažerských činností, jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace.

2.2. Popis pozice manažer/ka

Pokud vycházíme z výše uvedených definic pojmu management, manažer je osoba, která díky svým schopnostem a znalostem řídí, díky svým vizím vede, díky svým kompetencím motivuje své podřízené a spolupracovníky k podávání co nejlepších výsledků, a zároveň koordinuje jejich činnosti tak, aby bylo co nejlépe a nejefektivněji dosaženo splnění stanovených cílů organizace. Již dříve zmínění autoři (Bělohávek, Košťál & Šuler, 2006) poukazují na fakt, že požadavky na manažery a jejich dovednosti, jež jsou potřebné pro úspěšné plnění organizačních cílů, jsou rozdílné, což je dané postavením manažerů v organizaci a dané úrovni managementu. Po prostudování literatury týkající se manažera a jeho funkce v organizaci nicméně stále nacházím shodu v tom, že manažer jedná tak, aby řízením dalších členů v organizaci dosáhl cílů organizace. Ovšem k tomu, aby byl svým působením schopen zabezpečit dosažení požadovaných cílů organizace, ať již působí na jakékoliv úrovni organizace, potřebuje určité kompetence.

Mládková a Jedinák (2009) rozdělují požadované manažerské kompetence na:

- I. **Kompetenci odbornou** – zahrnující mj. schopnost řídit a vést lidi, schopnost umět motivovat a přesvědčit, schopnost týmové práce, ale i schopnost delegovat a navigovat, schopnost umět efektivně komunikovat.
- II. **Kompetenci sociální** – týkající se zejména schopnosti efektivní a účinné sociální interakce a empatie.

- III. **Kompetenci etickou** – vztahující se k charakteru manažera, jeho důvěryhodnosti a schopnosti být morálním vzorem.
- IV. **Kompetenci výkonnostní** – fyzická a mentální kompetence, díky níž manažer dlouhodobě podává vysoký výkon.

Uvedené kompetence nám již velmi dobře nastiňují požadavky kladené na manažery. Pro lepší pochopení specifické skupiny, tedy skupiny manažerek, jež je předmětem mého zkoumání, považuji za důležité se ještě hlouběji zaměřit na schopnosti, kterými musí vedoucí a řídicí pracovník, jimiž manažeři jsou, disponovat. K tomu si dopomohu manažerskými standardy, jež definují, co musí profesionální manažeři znát a co se od nich očekává. Tyto standardy vypracovalo britské Management Standards Centre a jsou jimi (Amstrong, 2008):

Udávání směru: především vytváření vizí do budoucnosti, získávání oddanosti lidí, přizpůsobování se hodnotám, etickým a zákonným normám a zvládání rizik v souladu se sdílenými cíli;

Usnadňování změny: zavádění inovací a řízení změny;

Dosahování výsledků: řízení projektů a podniku za účelem dosažení konkrétních cílů;

Uspokojování potřeb zákazníků: mj. dodávání služeb, zabezpečování jejich kvality, jejich zlepšování, jejich smluvní ošetření a řešení případných problémů;

Práce s lidmi: řízení lidí a vytváření vzájemných vztahů;

Využívání zdrojů: především řízení finančních, fyzických a technologických, informačních a znalostních zdrojů;

Řízení sama sebe a osobní dovednosti: rozvíjení vlastních znalostí, dovedností a schopností řídit, vědomý přínos.

Vezmeme-li v potaz uvedené kompetence a standardy, je zřejmé, že vynaložené úsilí a energie manažera na jeho profesní cestě je nemalé. Pokud chce udávat směr, měl by přeci vědět, kam chce jít, kam organizace za přičinění jeho oddělení/jeho týmu směřuje, mít vizi, být otevřený novým možnostem a s tím i spojeným rizikům, jinak moc daleko nedojde. K tomu je zapotřebí odborná znalost dané problematiky, trhu i rizik. Při práci s lidmi a dosahování výsledků musí být schopen efektivně komunikovat, správně delegovat a empaticky působit na své podřízené a kolegy a tím ovlivňovat jejich motivaci, aktivovat jejich výkony a činy – lidé v něj potřebují mít důvěru. Od manažera nejenže se očekává, že bude podávat vysoký výkon, ale také bude neustále pracovat sám na sobě, rozvíjet svoji odbornost, své schopnosti a vědomosti. V neposlední řadě nesmíme opomenout neustálý vývoj manažerské profesní dráhy a měnící se požadavky, na které by měl manažer flexibilně reagovat. Dle M. Armstronga (2006) nestačí být pouze dobrým manažerem všech zdrojů, ale manažer musí být i dobrým lídrem lidí.

Nároků a požadavků na manažera je mnohem více než mnou zmíněný výčet. Publikace zabývající se managementem, vedením a řízením lidí uvádějí nespočet návodů jak být lepším manažerem, jak vést a řídit lidi, jak se na pozici manažera rozvíjet a vzdělávat, jaké výzvy obnáší tato profesní role a zejména jaký má manažer být. Při studiu těchto publikací jsem si kladla otázku, do jaké míry je profesní role manažera slučitelná s péčí

o rodinu a do jaké míry profesní manažerská role a péče o rodinné zázemí ovlivňuje kvalitu života daného jedince – konkrétně manažerek. Ano, zde již zcela záměrně genderově rozlišuji manažer/manažerka, jelikož u mužů manažerů stále většinou platí pravidlo lineární kariéry. Jak F. Bělohlávek (1994) poukazuje, jsou to ženy, před kterými stojí nelehký úkol spojit a pružně kombinovat profesní a mateřsko-rodinnou dimenzi. Většina mužů dosud hlavní zátěži péče o rodinu uniká, jsou stále zprošťováni s tím související dřiny i časových nároků, díky čemuž tak mají možnost věnovat čas a energii své práci (Reznetti & Curran, 2003). Zde se ptám, zda výše uvedené je platné i v případě manažerek a jejich partnerů, zda zde také dochází k výskytu genderových stereotypů, případně jaké strategie manažerky volí k naplnění svých profesních a rodinných rolí. Odpovědi nejen na tyto otázky budu hledat v empirické části mé práce.

3. PRACOVNĚ PRÁVNÍ LEGISLATIVA

Stejně jako jsem považovala za nutné vymezit pojem management a manažer/ka, pokládám za důležité objasnit právní ustanovení týkající se rodičovské dovolené a vymezit právní úpravy týkající se sladování pracovního a rodinného života.

3.1. Rodičovská dovolená a návrat do výkonu práce

Rodičovská dovolená, jež má sloužit k prohloubení péče o dítě § 196, je dle zákoníku práce významnou překážkou v práci na straně zaměstnance a zaměstnavatel je po její dobu povinen omluvit nepřítomnost zaměstnankyně/zaměstnance v práci § 191 (Zákoník práce, 2016).

Dle ustanovení § 196 (Zákoník práce, 2016) přísluší rodičovská dovolená matce po skončení mateřské dovolené a to v rozsahu, o který požádá až do dne, kdy dítě dosáhne věku 3 let, u otce je tomu od narození dítěte. Při převzetí dítěte přísluší náhradním rodičům rodičovská dovolená ode dne převzetí dítěte (v případě čerpání mateřské dovolené zaměstnankyní až po jejím skončení) ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let. U převzetí dítěte dochází k dalším právním úpravám týkající věku, ve kterém bylo dítě převzato § 197 (Zákoník práce, 2016).

Na rozdíl od mateřské dovolené, kde postačuje pouze oznamovací povinnost o jejím čerpání, vyžaduje rodičovská dovolená žádost u zaměstnavatele, přičemž forma žádosti není stanovena. Zaměstnavatel je povinen této žádosti vyhovět a to do dovršení 3 let věku dítěte, tudíž je tato

žádost také jen oznámením o nástupu na rodičovskou dovolenou. V žádosti by měla být uvedena i doba, po dobu které má být rodičovská dovolená poskytnuta, pokud tomu tak není, předpokládá se, že má být poskytnuta až do dosažení 3 let věku dítěte. Je přípustné nejprve požádat o rodičovskou dovolenou např. do 1 roku dítěte a poté zaměstnavateli oznámit/požádat o čerpání až do 3 let dítěte. Dle G. Halířové (2014) právní úprava dokonce nevyklučuje, aby se zaměstnanec po vyčerpání rodičovské dovolené v dříve oznámeném/odsouhlaseném rozsahu vrátil do zaměstnání a po nějaké době opět nastoupil na rodičovskou dovolenou. Zaměstnanci tedy nemusí o rodičovskou dovolenou žádat v celku a její délka nemusí být ani nepřetržitá. I přesto, že zaměstnavatel má povinnost vyhovět žádosti zaměstnance o rodičovskou dovolenou až do věku 3 let dítěte, délka rodičovské může být omezena zákonem a to v případě, pokud rodič péči o dítě nezajišťuje. O rodičovskou dovolenou jsou oprávněni žádat jak matka, tak otec současně a to i u stejného zaměstnavatele. Po dobu čerpání rodičovské dovolené nepřísluší zaměstnanci náhrada mzdy, po tuto dobu náleží matce/otci rodičovský příspěvek. Pokud oba rodiče čerpají rodičovskou dovolenou současně, přísluší hmotné zabezpečení či dávky pouze jednomu z nich.

Rodičovský příspěvek tudíž náleží pouze jednomu z rodičů a není vázán na čerpání rodičovské dovolené a naopak. Dle zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře (Zákon o státní podpoře, 2019) má na rodičovský příspěvek nárok rodič, který osobně celoročně a řádně pečuje o nejmladší dítě v rodině, a to až do vyčerpání celkové částky 300 000 Kč (navýšení od 1. 1. 2020), nejdéle do 4 roků tohoto dítěte.

Zaměstnanci, v případě ČR se jedná převážně o matky, kteří se vrací po rodičovské dovolené zpět do práce, musí být zařazeni dle pracovní

smlouvy. V případě návratu z rodičovské dovolené zaměstnavatel nemá povinnost zařadit zaměstnance na jejich původní práci a pracoviště, jak je tomu při návratu z mateřské dovolené, ale je povinen přidělovat jim práci podle pracovní smlouvy.

3.2. Právní úpravy související s problematikou sladění rodinného a pracovního života

Právní úpravy související s problematikou sladování rodinného a profesního života se týkají atypických forem zaměstnání. Tyto formy na jednu stranu poskytují podmínky pro lepší časové množství v péči o dítě/rodinu, na druhou stranu přinášejí jistá rizika, jelikož pro ně neexistuje dostatečná zákonná úprava. J. Pichrt (Pichrt & Morávek, 2015) poukazuje na fakt, že atypická zaměstnání se někdy označují za „prekérní“ – pro zaměstnance představují sníženou stabilitu pracovněprávního vztahu (sníženou jistotu zaměstnání) a zaměstnancům ve svých důsledcích také způsobují oslabení některých typických zaměstnaneckých práv a právních jistot (jistotu sociální ochrany). K zmíněným formám práce patří například práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden, sdílení pracovního místa, práce z domova, práce na dálku či poměr na dobu určitou, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce, agenturní zaměstnání a samostatná výdělečná činnost. Pokud se na výše uvedené atypické formy zaměstnání podíváme, vidíme, že je můžeme rozdělit do skupin z hlediska místa výkonu práce, z hlediska pracovní doby a ostatní. Prvním dvou skupinám atypických zaměstnání týkající se problematiky sladování rodinného a pracovního života se budu více věnovat v dalších podkapitolách. Ráda bych ale ještě zdůraznila skutečnost, že důležitým faktorem při sladování pracovního a rodinného života nejsou pouze právní úpravy atypických forem zaměstnání či další nástroje na podporu work-life balance (např. mateřské školy), ale také ochota zaměstnavatele se na nich podílet či je aktivně podporovat. L. Zormanová (2015) ve své empirické

studii týkající se žen sladujících vědeckou profesi a soukromý život uvádí, že se zaměstnavatelé více zabývají podporou sladění rodiny a práce. Tato podpora spočívá právě v zavádění flexibilních pracovních míst, možnosti práce z domova, zakládání dětských koutů či firemních mateřských školek.

3.2.1. Právní úpravy atypických forem zaměstnání z hlediska pracovní doby

Jak již ze samostatného názvu podkapitoly vyplývá, tyto alternativní formy zaměstnání na trhu práce umožňují zaměstnancům větší časovou flexibilitu a benefit v podobě „času“. Patří mezi ně práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden a sdílení pracovního místa.

Práce na částečný úvazek neboli práce na kratší pracovní dobu je upravena v ustanovení § 80 zákoníku práce. Jedná se o snížení počtu odpracovaných hodin pod rozsah stanovené týdenní pracovní doby, tzn. v zásadě méně než 40 hodin týdně. Může být sjednána pouze individuálně na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Rozvržení kratší pracovní doby vyplývá z jejich dohody a nemusí nutně znamenat kratší pracovní dobu všech pět dní v týdnu, ale pracovní doba může být flexibilně rozložena (Halířová, 2014). Zaměstnavatel je povinen, nebrání-li tomu vážné provozní důvody, u určitých skupin zaměstnancům úpravě pracovní doby vyhovět. Do této vymezené skupiny spadají mj. zaměstnanci pečující o dítě mladší 15 let, tudíž i zaměstnanci po návratu z rodičovské dovolené.

Pružná (klouzavá) pracovní doba je upravena v ustanovení § 85 zákoníku práce (Zákoník práce 2016) a v jejím rámci existuje základní

pracovní doba a volitelná pracovní doba. Po dobu základní pracovní doby musí zaměstnanec vykonávat práci na pracovišti (např. od 9–14hod). Naopak volitelnou pracovní dobu si zaměstnanec volí, sám si určí začátek a konec pracovní doby, a to za předpokladu, že je naplněna průměrná týdenní pracovní doba (ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem).

Stlačený pracovní týden je další formou flexibilního výkonu práce a spočívá v odpracování ujednané délky týdenní pracovní doby rozložené do menšího počtu odpracovaných dní. Při využívání této atypické formy zaměstnání je tedy pracovní týden zaměstnance kratší, většinou pouze o jeden den, jelikož délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin, ale denní pracovní doba zaměstnance je o to delší.

Podstata **sdíleného pracovního místa** je, že se o jedno pracovní místo dělí dva či více zaměstnanců pracujících na částečné pracovní úvazky. Tito zaměstnanci pracující na kratší pracovní úvazky se mezi sebou musí dohodnout, jak se budou v práci střídat, a to tak, aby byla pokryta celá pracovní doba daného pracovního místa. Také pracovní úkony plní tito zaměstnanci po vzájemné dohodě a v návaznosti na sebe (Hůrka, 2009).

3.2.2. Právní úpravy atypických forem zaměstnání z hlediska místa výkonu práce

Mezi atypické formy zaměstnání z hlediska místa výkonu práce, jejímž charakteristickým rysem je využívání moderních informačních a komunikačních technologií, patří práce z domova a práce na dálku (Jouza, 2018).

Práce z domova je flexibilní forma výkonu práce uskutečňující se mimo pracoviště zaměstnavatele, a to převážně z domova zaměstnance. Velkou výhodou této formy práce, jež upravuje ustanovení § 317 zákoníku práce (Zákoník práce, 2016), je výkon sjednané práce v pracovní době, kterou si rozvrhuje sám zaměstnanec. Nejen tedy, že zaměstnanci odpadnou časové náklady spojené s cestou do práce a z práce a že může být doma a mít určitý dohled nad tím, co se tam děje, ale také si může upravit svůj pracovní režim podle svých potřeb, což vede k velké časové flexibilitě. Dle A. Kubíčkové (2014) může mít práce z domova několik podob. Homeworking, pokud zaměstnanec pracuje z domova převážnou část své pracovní doby, či work from home (v českém prostředí používaný termín home office), pokud se jedná o příležitostnou práci z domova.

Práce na dálku, další atypická forma zaměstnání z hlediska místa výkonu práce, je v zahraničí známá pod pojmem teleworking či mobileworking. Tato forma práce je taktéž ustanovena § 317 zákoníku práce (Zákoník práce, 2016) a spočívá v tom, že zaměstnanec často střídá pracovní místa – běžně pracuje nejen z domova, ale také z kaváren či přímo od klientů.

Kapitolu týkající se pracovní právní legislativy, konkrétně objasnění právních ustanovení vztahujících se k rodičovské dovolené a vymezení právní úpravy týkající se sladování pracovního a rodinného života, jsem pojala genderově neutrálně. Jak pracovní právo ustanovující rodičovskou dovolenou, tak právní úpravy atypických forem zaměstnání se dotýkají obou pohlaví. Z praxe ovšem vyplývá, že (dlouhá) rodičovská dovolená a následné přizpůsobování profesního života rodinným cyklům a situacím se v České republice týká převážně žen. L. Zormanová (2015) vidí zapříčinění

enormní délky rodičovské dovolené v České republice ve vlivu silně konzervativní ideologie založené na nepřerušené přítomnosti matky u dítěte nejlépe do tří let.

4. STANOVENÍ INDIKÁTORŮ PRO EMPIRICKÝ VÝZKUM

Získané teoretické poznatky týkající se kvality života, působení na manažerské pozici a pracovní legislativy ustanovující problematiku rodičovské dovolené a atypické formy zaměstnání považuji za „objektivní“ rámec tématu mé diplomové práce, který je klíčový pro tvorbu indikátorů ke sledování kvality života manažerek.

4.1. Vymezení indikátorů pro účel sledování kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené

Z indikátorů týkajících se spokojenosti kvality života se v empirické části zaměřím na indikátory týkající se hodnocení spokojenosti s možnostmi sladování soukromého a pracovního života a indikátory týkající se dimenze subjektivního hodnocení spokojenosti s WLB. Budu zkoumat:

1. Možnosti sladování soukromého a pracovního života z pohledu časové flexibility, jež je manažerkám poskytnuta zaměstnavatelem a rodinným zázemím.
2. Míru pociťovaného napětí a míru stresu pracovního života, zda manažerky identifikují překážky a omezení profesní dráhy.
3. Míru stresu a míru spokojenosti v oblasti rodinného života spojenou s návratem z rodičovské dovolené do pracovního procesu.

4. Míru spokojenosti s časem na práci, pro rodinu, pro sebe v pozici manažerky s malým dítětem/malými dětmi.

Předpokládám, že k největším úskalím pro kvalitu života manažerek bude patřit náročnost jejich profese, znemožňující větší časovou flexibilitu potřebnou na skloubení manažerské a rodičovské role.

5. VÝZKUM KVALITY ŽIVOTA VYBRANÉ POPULACE MANAŽEREK PO NÁVRATU Z RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

5.1. Teoretické předpoklady výzkumu

V teoretické části této práce byly představeny a rozebrány témata kvalita života, management, manažeři a pracovně právní legislativa. Téma kvalita života a výběr indikátorů kvality života považuji za stěžejní pro určení teoretických východisek empirické části a ke splnění cíle mé práce, jímž je analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené na základě vybraných indikátorů kvality života.

Na základě teoretické rešerše vycházím z předpokladu, že kvalita života souvisí s naší životní spokojeností a v té se odráží to, jak spokojeni jsme s realizací cílů, které si volíme, a s naplňováním nároků, které na sebe klademe. Rozhodující jsou charakteristiky našich osobních cílů mj., zda vychází z našeho vlastního rozhodnutí, zda jsou splnitelné a zda nejsou ambivalentní. Pokud ovšem chceme sladit náročnou profesní kariéru s rodinným životem s malými dětmi, naplnění našich osobních cílů se může stát poměrně obtížnou záležitostí. Sladění rodiny a manažerské pozice je velmi náročné a ženy manažerky často musí volit strategie umožňující jim větší profesní i rodinnou flexibilitu. Volba strategií vedoucích k naplnění či nenaplnění očekávání manažerek a spokojenost s realizací plánů a představ týkajících se tohoto životního období má následně značný vliv na vnímání

kvality života. Jak vyplývá z kapitoly týkající se kvality života, hlavní roli zde hraje subjektivnost, což je skutečnost, že každý jedinec bude danou situaci prožívat a hodnotit rozdílně, a to na základě svých předešlých zkušeností, životních očekávání a aspirací. Předpokládala jsem, že manažerky, jež jsou zvyklé klást na sebe i ostatní vyšší nároky, budou mít i vyšší očekávání na toto životní období, což může vést k jejich větší nespokojenosti s kvalitou života v této části jejich životní dráhy.

Mé předpoklady a stanovené indikátory bylo před samotným výzkumem nutné potvrdit či rozšířit o empirii. Konkrétně pilotáží v terénu, která probíhala formou nestrukturovaného rozhovoru na jehož začátku jsem položila respondentce 2 obecné otázky:

„Jak se jí žilo/žije po návratu z rodičovské dovolené?“

„Byla/je spokojená?“

Schválně jsem formulovala tuto otázku v minulém i přítomném čase, protože mojí první komunikační partnerkou byla manažerka, která v době rozhovoru (který probíhal v r. 2020) již měla dítě školou povinné. Nicméně jak v roce 2020, tak i po rodičovské dovolené (kterou, jak níže uvidíme, vlastně ani neměla) působila na vysokých manažerských pozicích. Tuto respondentku jsem si pro pilotní rozhovor vybrala záměrně, jelikož mi šlo také o nadhled ve vztahu k tomuto životnímu období a ten se, dle mého názoru, nejlépe získává odstupem a hned u první otázky jsem narazila. Má první komunikační partnerka mne hned vyvedla z omylu a uvedla, že žádnou rodičovskou dovolenou neměla – nemohla si ji na její tehdejší pozici dovolit. Dle jejího názoru ovšem není výjimkou a nemůžeme si myslet, že pokud se na manažerskou pozici vrátíme po delší době (třeba po roce), tak že stále budeme kvalifikovaní a kompetentní. Dále pokračovala:

- *„...nemůžeš si vlastně dovolit odejít ani na mateřskou dovolenou, takže jsi nucena překračovat zákon...“ „...pokud jsi chceš udržet svoji práci, tak máš možnost odrodit a pak zase šup do práce – jeden týden se mi narodil syn a přesně za týden jsem již byla přítomna na zasedání..., no a mezitím jsem již pracovala z domova a porodnice“*

Původní plán byl, že bude z domova pracovat několik měsíců. Nakonec ale začala postupně docházet do kanceláře a zhruba po třech měsících se vrátila na plný úvazek. Což bylo umožněno díky full-time chůvě, která byla v rodině od narození až do věku zhruba 5 let dítěte a v prvních měsících také díky mamince respondentky. Na moji doplňující otázku „Proč nezůstala doma tak dlouho jak původně chtěla (6 měsíců)?“ se mi dostalo odpovědi, že to nakonec bylo jinak, jak si původně myslela – na práci neměla klid ani ona a ani chůva. Přes toto téma jsme se automaticky dostaly k představám a flexibilitě:

- *„...důležitá je flexibilita, jsou věci, které neovlivníš, myslíš si, že něco nějak bude a život to nakonec udělá jinak – prostě důležitá je flexibilita, rozumnost a životní přístup; řešit věci tak, jak jsou ty co neovlivníš neřešit...“*

Zajímalo mne, zda s rozumností a životním přístupem souvisí větší spokojenost, tudíž jsem navázala otázkou „Zda byla/je spokojená“?

- *„...nesmí se nic plánovat a brát život bez očekávání – to je spokojenost, zkusíme to a když to půjde je to přepych...“*
- *„...spokojený život znamená mít úžasný lidi kolem sebe...“*
- *„...problém je v tom, že pak už je jen práce, dítě a domácnost, a pak zjistíš, že nemáš svůj koníček, a když už teď dítě dorůstá, tak si říkám, jsem schopná ještě jezdit na koni, hrát tenis?“ „...nějaké své koníčky donutíš dělat dítě,*

nějaké nové od něj zase převezmeš, ale vlastně zrušíš ty své a pak dítě dorůstá...“

Přestože respondentku její rodina, její partner a také jeho rodiče maximálně podpořili, což považuje za velmi důležité, stejně měla pocit, že bylo vše na ní.

- *„...žena řeší chůvu..“ „... zpětně bych si ji nevybrala, ale zase jsem ji nechtěla měnit, není to pro dítě dobré ...“*
- *„...domácnost, celá její organizace je taky na ženě, měla jsem sice uklízečku a chůvu na plný úvazek, ale řešila jsem to já...“*
- *„... a taky výchova dítěte, ta je taky na ženě...“*
- *„...žena řeší i „společenskou náladu“, myslím tím to, že s dítětem nechce zůstat doma, našťastí, pokud jsi stará matka, tak už si do toho nenecháš kecat...“*
- *„...ale omezují se jen ženy...“*

Ačkoliv z rozhovoru po celou dobu zaznívala naprostá spokojenost s rozhodnutím být matka manažerka a udělat si to po svém, potvrdily se mi mé předpoklady, že ženy jsou ty, které se s tím musí umět poprat, a to i přes maximální podporu rodiny. Má respondentka byla ta, kdo volil strategie pro sladění profesního a rodinného života. Na její pozici nebylo možné *„...vypadnout na delší dobu...“* a i když její šéf byl velmi rodinný typ a na pracoviště byla rodinně nakloněná atmosféra, pracovní situaci si musela umět řešit sama – tak, jak byla zvyklá. V kanceláři byla osm až deset hodin denně, o zkráceném úvazku neuvažovala *„... zkrácené úvazky se stejně nikdy nedodrží...“*, no a když večer syn usnul, tak ještě sedala k počítači a

dodělávala buď pracovní věci, či řešila organizaci kolem domácnosti, což dělá i dodnes.

Překvapující pro mne bylo, že se mi v rámci tohoto pilotního rozhovoru nepotvrdil můj předpoklad, že manažerky zvyklé klást na sebe i ostatní vyšší nároky, budou mít i vyšší očekávání na toto životní období, což může vést k jejich větší nespokojenosti s kvalitou života v této části jejich životní dráhy. Má první respondentka po celou dobu rozhovoru zdůrazňovala flexibilitu a nutnost řešit věci tak, jak přijdou. Se svojí tehdejší a i nynější situací byla a je spokojena, doslova uvedla „.....nemám právo na co si stěžovat...“

5.2. Stanovení cílů výzkumu

Závěr z teorie, že sladění rodiny a manažerské pozice je velmi obtížné, jsem si potvrdila empirií – pilotním rozhovorem. Díky této empirii jsem svůj závěr rozšířila o poznatky, že:

1. Na problematiku sladění rodinného a pracovního života je stále nahlíženo jako na ženské téma – mají se o to prostě postarat ženy.
2. I když je sladění rodiny a manažerské pozice velmi obtížné, tak to nemusí mít negativní vliv na subjektivní míru spokojenosti v tomto životním období.

Cíle výzkumu i výzkumné oblasti vychází tedy jak z teoretické části, tak i z empirie, a jsou jimi:

1. **Zmapování a analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené.** Zjistit míru spokojenosti manažerek v úseku této životní dráhy – zda byly naplněny jejich očekávání týkající se sladění rodinného a pracovního života. Zda nějaká očekávání měly.
2. **Zjistit, zda manažerky identifikují překážky a omezení profesní dráhy spojené s návratem po rodičovské dovolené.** Pokud ano, jak k těmto omezením přistupují a jak se s nimi vyrovnávají.
3. **Identifikace strategií, které manažerky volí v tomto životním období a které ovlivňují kvalitu jejich života.**

Na základě výše uvedených cílů výzkumu jsem stanovila zkoumanou populaci, výzkumný přístup a výzkumnou metodu. Výsledky z pilotního

rozhovoru mi pomohly upřesnit výzkumná témata a určit dílčí otázky následných rozhovorů s dalšími respondentkami participujícími v mém výzkumu. Stanovila jsem tyto **výzkumné otázky**:

1. Měly respondentky po návratu z rodičovské dovolené i nadále možnost realizovat své karierní plány?
2. Byly naplněny jejich očekávání týkající se sladění rodinného a profesního života? Jaké měly možnosti?
3. Jak docílily toho, aby byly jejich profesní a rodinné plány a představy naplněny? Jaké strategie v tomto konkrétním životním období volily/volí?
4. Mají čas pro sebe a mají stále své koníčky?
5. Jsou spokojeny?

Mnou stanovené výzkumné otázky jsem v průběhu rozhovorů ovšem nepoužívala vždy ve výše uvedeném pořadí; také jsem nebyla striktní v jejich přesném znění a často je ani nemusela klást. Jako výzkumnou metodu, kterou podrobněji rozeberu v kapitole 5.4, jsem zvolila chápající rozhovor od J. C. Kaufmanna, a tudíž jsem se řídila jeho doporučeními týkajícími se vedení dělání rozhovoru. Dle Kaufmanna tazatel rozhovor sice vede, klade otázky a vymezuje pravidla, ovšem respondent musí cítit, že to co říká, má pro tazatele velkou cenu, což vede i k tomu, že tazatel je schopen a ochoten odchýlit se od svých otázek. Autor knihy Chápající rozhovor zdůrazňuje, že dobrou otázku lze vymyslet jedině tak, že soustředěně nasloucháme našemu respondentovi, intenzivně přemýšlíme nad jeho reakcemi a klademe si otázky, zda nepadla zajímavá odpověď, kterou je potřeba rozvinout, zda právě vyjádřený názor neopouje již dříve vyjádřenému, zda je potřeba se

někde zastavit a jít hlouběji to tématu, a to třeba i u odpovědi, která zdánlivě s tématem nesouvisí (Kaufmann, 2010, s. 57 – 58). *„Nejlepší otázka nefiguruje na připraveném seznamu, ale musí vyplynout z toho, co respondent říká.“*

5.3. Stanovení zkoumané populace

Z důvodu komplexnosti výzkumu jsem se rozhodla pro heterogenní vzorek respondentek. Respondentkami jsou manažerky v době po návratu z rodičovské dovolené:

1. Pracující v nadnárodních společnostech a také ve společnostech lokálních s výhradně českým vlastníkem;
2. pracující pro velké společnosti, ale také pracující pro malé či rodinné společnosti;
3. pracující z kanceláře i ty, které pracují částečně z domova;
4. pracující na plný úvazek a také na částečný úvazek;
5. s předchozí osobní zkušeností se sladováním pracovního a rodinného života na manažerské pozici, ale i manažerky s pouze zprostředkovanou zkušeností.

Jelikož se v empirické části mé práce zabývám českou pracovní právní legislativou a českými právními úpravami zabývajícími se problematikou sladění pracovního a rodinného života, pro výzkum jsem oslovila pouze manažerky působící na českém pracovním trhu.

5.4. Stanovení výzkumné metody a techniky sběru dat

Pro zpracování analýzy jsem zvolila kvalitativní přístup, který se vyznačuje intenzivním nenumerným šetřením a interpretací sociální reality menšího počtu respondentů, což výrazně přispívá k porozumění zkoumaného problému. Kvalitativní výzkum používá induktivní logiku a jeho cílem je (na základě pozorování a sběru dat a hledání v nich existujících pravidelností) odhalení významu sdělovaných informací a vytváření nových hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie. Jeho posláním je porozumění lidem v sociálních situacích (Disman, 2009), což jsou i cíle a poslání mého výzkumu.

Data získávaná při kvalitativním přístupu jsou nestandardizovaná, což výzkumníkovi umožňuje flexibilně reagovat na zjištěné informace a jejich souvislosti. Tento přístup, který vede k dobrému poznání konkrétních podmínek a situací, je však časově náročnější, jeho výsledky mohou být subjektivně ovlivněny výzkumníkem a jejich následné zobecnění je problematické, spíše nemožné (Reicher, 2009).

Z hlediska metod jsem se rozhodla, jak již výše uvedeno, použít metodu chápacího rozhovoru. Chápací rozhovor (Kaufman, 2010, s. 30) je postaven na chápacím přístupu, který *„se zakládá na přesvědčení, že lidé nejsou pouhými nositeli struktur, ale jsou aktivními tvůrci sociální, a tím strážci významného vědění, které je třeba pochopit zevnitř, nejlépe pochopením hodnotového systému jedinců – začíná tedy intropatií.“* Jelikož je zájmem mého výzkumu analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené, jejich subjektivního vnímání tohoto konkrétního životního období a vyjádření jejich postoje k tomuto období, domnívám se, že metoda chápacího

rozhovoru nejlépe posloužila k porozumění situace.

Považuji za důležité upozornit na skutečnost, že tato mnou zvolená metoda kvalitativního výzkumu vede k zaměření se na subjektivní vnímání hodnocení kvality života manažerek. Objektívni indikátory kvality života mých komunikačních partnerek jsem brala v potaz pouze jako subjektivně hodnocené objektívni indikátory obsažené v autentických výpovědích mých respondentek.

Při výzkumu jsem dbala zásad a pravidel etiky výzkumné práce, mezi které především patří (Reicher, 2009):

- souhlas, vědomí a dobrovolnost zkoumané osoby;
- respektování anonymity zkoumané osoby;
- nezávislost a důvěryhodnost výzkumníka;
- citlivý a objektívni postoj výzkumníka;
- vstupování do terénu pouze legálním způsobem;
- použití výzkumných dat výhradně k výzkumným účelům.

5.5. Sběr dat

Sběr dat probíhal v průběhu měsíců ledna a února 2021 a výzkumný vzorek tvořilo 10 respondentek ve věku 36–52 let, které působí či působily na manažerských pozicích a měly osobní zkušenost s návratem na manažerskou pozici po rodičovské dovolené. S respondentkami jsem se znala již dříve a jejich výběr byl cílený. Mé komunikační partnerky jsem vybrala záměrně z různých typů společností, z českých a nadnárodních, z velkých a malých. Jejich volbu jsem podřídila také hlediskům atypických forem zaměstnání, týkajících se jak místa výkonu práce, tak pracovní doby, nakonec se ovšem ukázalo, že manažerky v průběhu sladování kariéry s rodinným životem využívaly obě formy současně. V neposlední řadě jsem také chtěla, aby některé respondentky měly předchozí osobní zkušenost týkající se návratu z rodičovské dovolené a jiné ji měly pouze zprostředkovanou. Nakonec největší část mých respondentek zažila „návrat“ po rodičovské dovolené na svou manažerskou pozici opakovaně. Slovo návrat jsem dala záměrně do uvozovek, protože mé respondentky často nepřestaly vůbec pracovat, i když zcela pochopitelně pouze neformálně. Snažila jsem se především, aby skupina byla co nejvíce heterogenní, i přesto však nelze, a to nejen vzhledem k velikosti výzkumného vzorku, generalizovat výsledky výzkumu na kvalitu života manažerek v České republice.

Před samotným sběrem dat, provedeným metodou chápajícího rozhovoru, jsem respondentkám vždy osobně či telefonicky vysvětlila téma a cíle mé práce. Rozhovory byly původně plánovány v prostředí kavárny, nakonec ale vzhledem k situaci probíhaly přes telefon.

Jednalo se o rozhovory v rozmezí předem připravených okruhů

s otázkami vycházejícími ze stanovených indikátorů a korespondujícími s cíli práce, na jejichž začátku jsem vždy zjistila demografické údaje mých komunikačních partnerek. Demografické údaje nejsou při mnou zvolené metodě pro získávání dat pokládány za stěžejní, nevypráví nám příběhy a nesdělují nám pocity, ovšem i tak je považuji za důležité, jelikož mohou přispět při interpretaci výzkumu. Z tohoto důvodu jsem na začátku každého rozhovoru zjišťovala následující informace: věk, rodinný stav, počet dětí a jejich věk, pozici, na kterou se vracely z rodičovské dovolené, firemní kultura a velikost firmy. Díky těmto informacím jsem mohla:

1. Zjistit, v jakém úseku biologického času se respondentky nachází – věk;
2. upřesnit rodinné poměry respondentek, což by dle mého názoru mohlo ovlivňovat jimi volené strategie – rodinný stav;
3. zjistit, zda již měly osobní zkušenosti s návratem po rodičovské dovolené, což také ovlivňuje volbu jejich strategií – počet dětí;
4. zakotvit období návratu z rodičovské dovolené v časové ose životních drah manažerek pro lepší pochopení jimi volených strategií – věk dětí;
5. zjistit, zda se vracely na původní pozici, což také ovlivňuje jejich rozhodnutí – pracovní pozice;
6. určit podmínky návratu ze strany zaměstnavatele – firemní kultura a velikost firmy.

Většina těchto informací se poté také prolínala rozhovory. Všechny mé respondentky měly chuť mluvit. Jak jsem již uvedla výše, respondentky byly při prvním kontaktu seznámeny s tématem a cílem práce a k samotnému

rozhovoru přistupovaly tak, „že mi prostě řeknou, jak to u nich teda bylo.“ V rámci jejich povídání byly téměř vždy pokryty všechny mé předem připravené okruhy a mnou stanovené otázky jsem kladla velmi zřídka. Častěji jsem kladla jiné doplňující otázky, které mne v průběhu rozhovorů napadaly a které vyplývaly z kontextu rozhovorů. Opětovně se mi ale stávalo, že mé komunikační partnerky si kladly otázky samy a rozvíjely své argumenty bez jakéhokoliv mého zásahu. Někdy jsem dokonce měla pocit, že můj zásah – i když empatický a taktní – rozhovor na krátkou chvíli narušil.

Také Kaufman (2010, s. 72 – 73) poukazuje, že se nezřídka stává, že respondent chce mluvit sám. *„Vstoupí do své biografie a vydá se cestou okolo tématu, při kterém ho výzkumník provází; a tato cesta se mu zalíbí. Mluví o sobě a někdo mu naslouchá, rozvíjí své argumenty a jeho názory získávají na významu. Mluví o sobě a ověřuje si přitom svoje možnosti být nositelem jasně rozpoznatelné identity, která je hodna pozornosti. Mluví o sobě a přitom se za pomocí výzkumníka nově pozastavuje nad svým vlastním životem.“* S tímto názorem se na základě své zkušenosti mohu zcela ztotožnit.

5.6. Interpretace dat: analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené na základě vybraných indikátorů kvality života

V interpretaci dat se nejprve zaměřuji na strategie, které mé respondentky volily v období po návratu z rodičovské dovolené. Jak se v průběhu výzkumu ukázalo, volené strategie hrají podstatnou roli při analýze kvality života manažerek a také poskytují určitý základ interpretace výzkumu, proto jsem se rozhodla je při interpretaci uvést jako první. Následně se věnuji identifikaci překážek či omezení profesní dráhy v tomto období a interpretaci dat svého výzkumu zakončuji celkovým zamapováním kvality života svých respondentek.

5.6.1. Identifikace volených strategií

Při identifikaci strategií, jež mé komunikační partnerky volily v období návratu po rodičovské dovolené, jsem se zaměřila na indikátor kvality života týkající se sladování soukromého a pracovního života z pohledu časové flexibility, jež je manažerkám poskytnuta zaměstnavatelem a rodinným zázemím. Manažerkami volené strategie, týkající se tohoto období, ovšem nezačínají až v čase návratu z rodičovské dovolené, ale již mnohem dříve. Strategie vedoucí ke sladění soukromého a pracovního života často vycházely nejen z ambicí mých respondentek v období návratu do práce, nýbrž také z možností, které jim poskytoval zaměstnavatel a v neposlední řadě také z rodinné situace.

Mnohé mnou dotazované manažerky nepřestaly vůbec pracovat, většina z nich jen na velmi krátkou dobu, více než rok přesáhla rodičovská dovolená zřídka. Od těchto rozhodnutí se odvíjely také strategie týkající se indikátoru skloubení rodinného a profesního života. Všechny mnou oslovené manažerky využívaly flexibility spojené s možností práce z domova, některé z nich využívaly tohoto modelu v prvních měsících v plném rozsahu a pracovaly pouze z domova. K často voleným strategiím patřil také návrat na částečný úvazek, některé z mých respondentek se touto cestou se vydaly pouze na krátkodobě, jiné tuto strategii volily na delší období. Při sladění manažerské pozice s povinnostmi matky a péčí o rodinu využívala většina mých respondentek služeb chůvy či podpory rodiny – ojediněle manažerky obě dvě možnosti kombinovaly. Častěji naopak volily zvládnutí péče o děti a domácnost pouze buď s pomocí chůvy a paní na úklid, nebo volily možnost vícegenerační pomoci v rámci rodiny, kdy pravidelnou každodenní starost o děti převzali rodiče či prarodiče respondentek případně jejich partnerů. V případě dalších mých respondentek byla zvolena strategie, kdy na rodičovské dovolené zůstal otec dětí. Byly i manažerky, které šly cestou změny pozice již před odchodem na mateřskou dovolenou, dá se říct, že se „vzdaly“ kariéry a dobrovolně si vybraly pozici s menší zodpovědností. Výše uvedené strategie se překrývaly či prolínaly podle potřeb manažerek a jejich rodin, pokud jedna z nich rodině po nějaké době nevyhovovala, tak byla zvolena jiná. Na strategie mělo vliv mnoho faktorů, proto níže uvádím zkrácené citace respondentek, které objasňují situace, v nichž se manažerky nacházely a strategie, které volily.

Respondentka M. 45 let, děti 18, 16 a 9:

- *„... můj návrat z první rodičovské byl již před 17 lety.“*

- „... mám 3 kluky a s těma prvníma jsem se vracela již **po 1 roce** – jen při posledním jsem **nepřestala pracovat vůbec**, ale ten rok jsem pracovala z domova.“
- „... když jsem čekala Prokopa, to je ten první, náš zaměstnavatel aktivně nabízel zkrácené úvazky pro matky. Byl mega osvoiceny, ze zkušenosti věděl, že matky na zkrácený úvazek pracují stejně efektivně jako ostatní na plný úvazek.“
- „...byla tam místnost pro ženy a děti, kde fungovala chůva a matky tam mohly kdykoliv dle potřeby dojít. Fungovalo to super, věděla jsem do čeho jdu, protože tak fungovala celá firma, takže jsem **po roce začala pracovat na tříčtvrteční úvazek.**“
- „...v té době jsem **měla chůvu**, ta byla s dítětem a pak dětmi po tu dobu, kdy jsem byla v práci, no a někdy i večery.“

Respondentka J. 42 let, děti 13 a 10 let:

- „...v době prvního těhotenství pracovala v zahraniční firmě.“
- „... moje šéfová byla v šoku z toho, že za sebe hledám náhradu, a já byla v šoku z toho, že mohu v práci pokračovat – v ČR to před 14 lety ještě nebylo zvykem. No a tak jsem **pracovat přestala pouze na 3 měsíce**, ale taky ne úplně, trochu jsem pořád pracovala – doma jsem byla 6 měsíců, ale ty **další 3 měsíce jsem u toho už pracovala normálně.**“
- „...dokud byla moje dcerka malá, tak to bylo úplně v pohodě. No a když už lezla, tak mi ji **dvakrát týdně odpoledne na střídání hlídali manželovi rodiče**, kteří bydlí s námi. No a od 2 let šla do školky.“
- „...s Martínkem jsem už pak **nepřestala pracovat vůbec**, už jsem věděla, co mě čeká, a připadalo mi naprosto normální nepřestat pracovat, i když ze zákona bych na nějakou dobu měla. Bylo to náročný, ale už jsem neměla ten

stres jako při Terezce, kdy jsem si myslela, že za sebe musím na nějaký čas někoho najít, a navíc jsem už věděla, že to jde.“

Respondentka P. 52 let, děti 22 a 12 let:

- „...při prvním klukovi jsem **přestala pracovat zhruba na rok a půl**, pak toho **půl roku** jsem ale mohla pracovat z domova a v kanceláři být zhruba jen 2 dny v týdnu, no a od jeho 2 let pak už naplno v kanceláři.“
- „...když už jsem pak pracovala naplno, byla jsem v práci dlouho, no a to mi bylo líto, že kluka skoro nevidím, ale měli jsme dům s mojí **babičkou**, a **ta nám hodně pomohla**. Ale i tak jsem měla **paní na hlídání**.“
- „...s druhým klukem, Marečkem, jsem se vracela do práce ještě dřív už po 1 roce. Bylo to domluveno tak, že budu 3 dny v práci a 2 dny na home office.“
- „...a taky jsem to nemohla zvládnout sama. **Při prvním nám teda pomáhala babička a s Marečkem pak máma a paní na hlídání** – 2 dny v týdnu máma a 1 den paní na hlídání. No a ve 2 letech šel do soukromé školky.“

Respondentka L. 43 let, děti 2x14 a 5 let:

- „...no při klucích jsem **nikdy nepřestala pracovat**, ale už když jsem byla těhotná a věděla, že čekám dvojčata, bylo mi jasné, že tu moji (práci) s dětmi nezvládnou – byla to extrémně náročná a stresová záležitost, vedla jsem celé projekty, bylo to pestré a krásné, ale bylo mi jasné, že ten stres by na mě byl obrovský, tak jsem si nechala klíčové věci, které se týkaly financí, a defacto se dá říci, že jsem **přesedlala na jiný obor** – věnovala jsem se pak už jen finančnictví.“
- „...díky tomu jsem mohla pracovat ze **začátku pouze z domova a na tříčtvrteční úvazek**.“
- „...od jejich 8 měsíců jsem pak začala jezdit do práce, **hlídala mi maminka**, takže jsem věděla, že jsou v dobrých rukách.“

- „...když jsem pak čekala Emičku, kluci už byli ve škole a mě už ta práce nenaplňovala, no a tak jsem se rozhodla jinak a **zůstala doma.**“

Respondentka Z. 45 let, dítě 2 roky:

- „...naštěstí v mém těhotenství probíhalo vše velmi hladce a já **pracovat přestat nemusela**. V tom, že pracovat přestat nechci, jsem měla jasno hned od začátku.“
- „...máme **full-time chůvu**, která u nás žije, stará se nám tedy nejen o malou, ale částečně i o chod domácnosti, což je na západě naprostým standardem.“
- „... s chůvou jsme byli v kontaktu již před mým porodem a zhruba měsíc před ním se k nám nastěhovala. Dostala jsem na ni doporučení a bylo to domluveno tak, že pracovat nepřestanu. **Pracovala jsem nějakou dobu z domova, ale jen krátce**, a pak se hned vrátila do kanceláře, nekojila jsem, takže ani v tom nebyl žádný problém.“

Respondentka D. 46 let, dítě 6 let:

- „...ironie byla, že ve stejném týdnu, kdy jsem se dozvěděla, že jsem těhotná, jsem dostala v práci povýšení – vést velký mezinárodní projekt, který byl pro moji banku velmi kritický.“
- „...vzala jsem nakonec ale ten projekt a tu pozici, a to přesto, že jsem věděla, že jsem těhotná. Zvítězilo ve mně to, co jsem neustále chtěla. To, že budu mít dítě, jsem se ale nikomu neodvážila říct a už vůbec ne to, že bych chtěla jít na rodičovskou dovolenou – ale zase jsem si byla jistá, že na ni chci jít. Tenkrát jsem dokonce uvažovala o tom, že si to fakt užiji a budu doma déle. Nakonec jsem svůj stav ohlásila hodně pozdě, což zhoršilo celou situaci, protože neměli čas najít mého nástupce, a pro mě vůbec nebylo lehké vidět to zklamání lidí, kteří mi důvěřovali. Navíc v té době, kdy jsem odcházela, stále nenašli mého zástupce.“

- „...po narození Aničky jsem byla velmi šťastná a užívala si jak mateřství, tak i náš rodinný život. Po pár týdnech jsem ale strašně rychle pochopila, že je to sice krásné, ale že to je moc, být pouze doma.“
- „...tudíž jsem navázala spojení v mé firmě a jelikož oni stále nikoho nenašli, byla to nakonec win-win situace pro obě strany. No a pro mě dvojitá win-win situace – můj manžel nikdy nepracoval (nemusel) a byl zvyklý být doma a mohl být doma. A já tak mohla mít dítě i kariéru.“
- „...manžel to ale neviděl stejně jako já. Nakonec čím více jsme o tom argumentovali, tím více jsem si byla jistá, že chci zpět. No a nakonec jsem se na svou původní pozici vrátila po **3 měsících**.“
- „... měli jsem ale paní na domácnost – tu jsme ale měli již dříve.“

Respondentka M. 37 let, děti 3 a 2 roky:

- „...jelikož máme holky hned po sobě, tak jsem se po té první ani nestihla vrátit do práce, no tudíž jsem se vracela až po té druhé, ale zato dost brzy, asi **3 měsíce** po narození Petrušky, takže jsem byla **doma celkem zhruba rok a půl**.“
- „...do práce jsem se ale vrátila pouze na **poloviční úvazek**, a navíc máme obrovskou flexibilitu v tom, že si mohu řídit kde a kdy pracuji.“
- „...takže se mi daří dobře skloubit práci s rodinou, se starostí o holky, navíc nám **mohou pomáhat naši rodiče** a taky manžel může často pracovat z domova – sice pracuje na plný úvazek, ale má naprostou časovou flexibilitu a může si svůj čas organizovat.“

Respondentka L. 41 let, dítě 6 let:

- „...na mojí pozici jsem si nemohla dovolit a ani jsem nechtěla zůstat doma na rodičovské dovolené. S manželem jsme v tom ale měli jasno – já zůstanu doma krátkou dobu a pak si vezme **rodičovskou dovolenou on**.“

- *„...takže jsem si dala pauzu celkově asi tak **3 měsíce**, asi tak 2 měsíce po porodu jsem začala pracovat z domova. Doba, kdy jsem mohla být s malým doma, byla krásná, ale stejně mi pracovní prostředí chybělo.“*
- *„...nakonec jsem se tedy vrátila na **plný úvazek** a plně do kanceláře po **6 měsících** od narození Tomáška.“*

Respondentka P. 44 let, dítě 7 let:

- *„...doma jsem tedy úplně zůstala až týden před porodem, ale stejně jsem až do porodu pracovala. No a po šestinedělí jsem opět začala pracovat a do práce se **plně vrátila zhruba po 8 měsících**.“*
- *„...pochopitelně jsem váhala, zda se vrátit tak brzy. Od malé se mi nechtělo, ale měli jsme s manželem to štěstí, že naše **obě maminky žily nedaleko**, no a už mi vlastně pomáhaly po šestinedělí, takže jsem nakonec zpět do práce odcházela s klidem, že je Tereзка v dobrých rukou – **měla střídavou péči babiček**.“*
- *„...takto to fungovalo do doby, než bylo Terezce asi rok a půl, ale pak jsme měli s manželem dojem, že to není nejlepší řešení. Manžel nebyl v té době spokojený v práci a z mého platu jsme to mohli bez problémů vše utáhnout, takže pak **byl doma s malou on**.“*
- *„...manžel byl s malou doma nakonec do doby, než šla do školky, pak si našel práci. No a pak její péče zase přešla více na mě, do školky jsem ji vodila především já, manžel už to nestíhal. No a po školce zase začaly **fungovat babičky nebo chůva**.“*

Respondentka D. 43 let, dítě 1,5 roku:

- *„...malá a manžel pro mě ale byli prioritou, v tom jsem měla jasno. Navíc jsem již před těhotenstvím měla v práci velkou flexibilitu – majiteli firmy šlo vždy o to, aby byla práce hotová a nikdy ho nezajímalo, kde a ani za kolik*

hodin denně, také mě již znal, takže jsem mohla pracovat z domova až skoro do porodu.“

- *„...kdy já jsem mezitím zaučila i moji náhradu, protože jsme se dohodli, že si nechám pouze již malou část své práce, konkrétně jeden dlouhodobý projekt, který jde **dělat i na dálku.**“*
- *„...takže jsem pracovat nepřestala, ale již před porodem jsem začala pracovat zhruba na **20 hodin týdně** a v tom pokračuji i nadále. Několik měsíců po porodu to bylo ještě méně, zhruba 10 hodin, než si to všechno sedlo, a taky protože zrovna vyšla ta fáze projektu, kdy bylo vše připravené a na mé straně to v tu chvíli neleželo.“*

5.6.2. Identifikace překážek a omezení profesní dráhy

Na indikátor kvality života týkající se míry pocíťovaného napětí a stresu v pracovním životě manažerek po návratu z rodičovské dovolené jsem nahlížela prostřednictvím identifikace překážek a omezení profesních drah manažerek v tomto specifickém období.

Žádná z mnou dotazovaných manažerek nevnímala překážky ze strany zaměstnavatele, z rozhovorů většinou vyplývá, že jim zaměstnavatelé vycházeli maximálně vstříc, v některých situacích až k jejich velkému překvapení – viz respondentka **J. 42 let (děti 13 a 10 let)**: *„Pracovala jsem tehdy pro rakouskou firmu, ve které jsem v ČR měla nejvyšší postavení – vedla jsem celou pobočku v ČR. No a když jsem otěhotněla, začala jsem za sebe automaticky hledat náhradu, hned zavčas, abych ji stihla zaučit, což se mi ale nedařilo a byla jsem z toho zoufalá. A pak přijela šéfová z Rakouska a šly jsme na oběd a ona mi říká: „A ty jako*

fakt nechceš dál pracovat?“ A já na to: „A to bych mohla? Jako fakt můžu?“ Moje šéfová byla v šoku z toho, že za sebe hledám náhradu, a já byla v šoku z toho, že mohu v práci pokračovat.“

Na druhou stranu si všechny respondentky uvědomovaly, že pokud chtějí zůstat na stejné pozici, nemohou si dovolit odejít na mateřskou déle než na jeden rok, některé vůbec. Manažerka **M. 45 let (děti 18, 16 a 9)** uvedla: *„Představa, že bych byla tři roky doma mě děsila – to by byla hrůza, to pak nic neumíš. Ženy, které mají děti a pracují, pak nezažívají strach z návratu, no a ten zažívá každá – zvláště pak v našem konkurenčním prostředí. Maximum je ten jeden rok a možnost ještě pracovat z domova.“* Stejný pohled na ztrátu sebedůvěry měla i respondentka **J. 42 let (děti 13 a 10 let)**: *„Tady v ČR to v té tobě bylo tak, že seš prostě těhotná, tak zůstaň tři roky doma a chvilku před návratem se nám ozvi a my zkusíme něco vymyslet. No ale to, že ta žena ztratí sebedůvěru a že za ty tři roky už se na svoji původní pozici nebude moct vrátit, to nikoho nezajímalo, možná stále nezajímá.“* Obavy z nemožnosti návratu po dlouhé době na dosavadní pozici uvedla i respondentka **M. 37 let (děti 3 a 2 let)**: *„Když jsem se dozvěděla, že jsem opět těhotná, tak mě prvně přepadla hrůza z toho, že „uvíznu“ na několik let doma a na mou pozici se již nikdy nevrátím. Těžko si dovedu představit, že bych se na stejnou pozici vracela po 4 letech, vše se tak rychle vyvíjí.“* Situaci velmi podobně vnímaly všechny mnou oslovené manažerky. Některé z nich hovořily o ztrátě kvalifikace – viz má komunikační partnerka **L. 41 let (dítě 6 let)**: *„Vysoce kvalifikované ženy na manažerských pozicích se prostě musejí vrátit do práce co nejdříve. Vše se velmi rychle vyvíjí a ztratily bychom přehled. Navíc pokud bych zůstala doma tři roky, tak ztratím i svou kvalifikaci. Stejně tak jsou na tom i muži, taky by se na své manažerské pozice nemohli vrátit po třech letech. Přece si*

nikdo nemůže myslet, že po třech letech naváže tam, kde předtím přestal – to by bylo velmi naivní.“

Většina zaměstnavatelů nabídla manažerkám flexibilitu v podobě práce z domova, ať již na nějakou dobu zcela, či alespoň částečně. Zde jsem v odpovědích manažerek pociťovala mírné rozdíly ve skutečné podpoře ze strany zaměstnavatele – záleželo na tom, zda se jednalo o firmu s českými kořeny, či zahraniční. Respondentka **P. 52 let (děti 22 a 12 let)** uvedla: *„Tenkrát nebyla taková flexibilita jako je teď, a tak na ten částečný home office nebylo nahlíženo úplně s důvěrou, takže jsem tu možnost měla jen půl roku. Navíc jsem to nedávala emočně – v té době jsem měla pocit, že mám neustálou kontrolu, zda na home office něco dělám, a to jsem nedávala. Zase si nedokážu představit, že bych byla 3 roky doma – to je hrozně dlouhá doba.“* Respondentky pracující v zahraničních společnostech velmi často zdůrazňovaly maximální podporu zaměstnavatele. **M. 45 let (děti 18, 16 a 9):** *„...navíc nabízel místnost pro matky s dětmi přímo v kanceláři, což byla v roce 2004 rarita, ale jednalo se o zahraniční vydavatelství.“* **J. 42 let (děti 13 a 10 let):** *„...bylo to ale tím, že jsem pracovala v zahraniční firmě, a taky jsem měla obrovskou podporu (zahraniční) šéfové.“*

Mé komunikační partnerky byly již před narozením dítěte zvyklé na velkou časovou flexibilitu, ale také na velké časové nasazení – žádná z nich nepracovala „od-do“. Manažerky hojně využívaly časovou flexibilitu i po návratu z mateřské či rodičovské dovolené, téměř všechny uvedly, že k práci sedaly vždy i večer po tom, co jejich děti usnuly. V souvislosti s rodičovstvím a časem stráveným prací respondentky často zmiňovaly větší efektivitu své práce. **M. 45 let (děti 18, 16 a 9)** uvedla: *„Matka, která pracuje, prostě pracuje, ostatní zevlujou, ať v práci, či doma – jsme prostě efektivnější.“* Manažerka **L. 43 let (děti 2x14 a 5)** také poukázala na vysokou efektivitu: *„Jo, bylo zapotřebí*

vysoké efektivity, zároveň to byla i vysoká škola logistiky.“ Tatáž respondentka ocenila zaměstnavatelem nabízenou atypickou formu zaměstnání z hlediska pracovní doby, a to zkrácený úvazek. Avšak zdůraznila, že o zkrácený úvazek šlo v jejím případě pouze formálně: *„Navíc mi vyšli neskutečně vstříc s časem, ale zase to bylo za cenu toho, že oficiálně jsem pracovala na tři čtvrtě úvazku, abych měla flexibilitu a nemusela tam tak často být, ale objem byl pořád stejný. Dokonce mi přišlo, že toho bylo i víc, ale zase jsem byla efektivnější.“*

Z rozhovorů s manažerkami vyplývá, že zaměstnavatelé mým respondentkám vycházeli maximálně vstříc, a ony tak překážky či omezení po návratu z rodičovské či rovnou z mateřské dovolené ze strany zaměstnavatele nepociťovaly. Mnohé respondentky uvedly, že v profesní oblasti cítily maximální podporu, ale dle jejich slov zcela pochopitelně „bez úlev“. Překvapivější pro některé ovšem byly reakce jejich okolí, obzvláště pokud s dětmi zůstali doma jejich partneři, načež ale i ony samy bojovaly s názory týkajícími se role matky, které jim byly již od dětství neustále opakovány. Jako příklad uvádím vyjádření respondentky **J. 42 let (děti 13 a 10 let)**: *„...ale je jasný, že jsem někdy zažívala pocity, že jsem žena a matka, tak bych měla být doma, že jsem prostě ženská, tak proč se nestarám jen o rodinu. Bylo nám to prostě dlouho vštěpováno.“* Také v průběhu rozhovorů jsem vnímala, často mezi řádky, již zažitá stereotypy a omezení pro manažerky-matky s malými dětmi v rámci společnosti. Některé z mých respondentek se dobrovolně rozhodly změnit pozici již před narozením dítěte/dětí, či si zvolily formu částečného úvazku, aby měly větší flexibilitu a vše časově zvládly, a to i přesto, že věděly, že na snížené úvazky se na jejich pozicích stejně „nehraje“. Z provedeného výzkumu jsem vnímala, že zvýšenou míru pocíťovaného napětí a stresu po návratu z rodičovské dovolené manažerky vnímaly spíše

v soukromém životě, nežli v pracovním – v rodině se pro ně příchodem nového či dalšího člena změnilo hodně, v profesní oblasti zase až tolik ne, tedy pokud si tu změnu aktivně nezvolily ony samy.

5.6.3. Zmapování a analýza kvality života

Na zmapování kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené jsem nahlížela prostřednictvím indikátorů týkajících se míry stresu a spokojenosti v oblasti rodinného života, spokojenosti s časem na práci, na rodinu a také na sebe.

Všechny mnou oslovené manažerky měly velkou podporu v partnerovi a rodině, většina z nich explicitně vyjádřila, že bez partnera či rodinného zázemí by sladění obtížné manažerské pozice s péčí o děti nezvládly. Ovšem i přes tuto podporu většina mých respondentek pociťovala, že hlavní zodpovědnost a starost o rodinu leží stále na jejich bedrech. Tato skutečnost je často uvedla do schizofrenních situací. K podpoře rodiny, ale i k neustálým pochybám se některé mé komunikační partnerky vyjádřily následovně. **P. 52 let (dětí 22 a 12 let):** „Důležitá je ale rodina – bez jejich pomoci bych to nezvládla a taky bez dobré chůvy ne. To je velmi důležité, mít z paní na hlídání dobrý pocit. Už tak je mega těžké vše (pocit, že o něco okrádáš své dítě) vybalancovat, a kdybys ještě měla mít špatný pocit z chůvy, tak to nedáš.“ **D. 46 let (dítě 6 let):** „Malou přece jen miluji a někdy mám výčitky, že prostě nejsem ‚jen‘ máma, ale zřejmě to nemám v sobě.“ **P. 44 let, dítě 7 let:** „Lhala bych, kdybych řekla, že to nebylo náročné období a že jsem sem tam necítila rozpolcenost – zda dcera, či práce. A taky pochopitelně i doma musím být připravená pracovat, a zase

v práci jsem nově řešila logistiku týkající se dcery a domácnosti. L. 43 let (děti 2x14 a 5): „Navíc jsem vše chtěla zvládnout sama, ale bez maminky a paní na uklízení bych to nezvládla. Jo a manžel mi taky jednu hodinu týdně pohlídal děti, abych měla čas, ale věci jako čas na sebe jdou úplně stranou.“ Jak naznačuje poslední citace, z rozhovorů celkově vyplývalo, že ženy manažerky dokázaly s pomocí různě volených strategií a s podporou partnerů/rodin najít čas na svou náročnou práci a na své rodiny, o něco horší to již bylo s časem pro sebe. Většina mnou oslovených respondentek si ale čas na sebe a na své koníčky po nějaké době znovu dokázala najít, i když většinou v mnohem menší míře než v době, kdy byly bezdětné. Žádná z nich si ale nestěžovala na to, že čas na sebe, který měly předtím, již nemají – všechny to braly jako přirozený vývoj. Manažerka **L. 43 let (děti 2x14 a 5)** uvedla: *„Není na to čas, ale zase tě naplní něco jiného a těšíš se třeba jen z toho, že si v klidu vychutnáš kávu. Prostě ti nějakou dobu stačí čas na pití kávy a jsi šťastná.“* Pocit spokojenosti s jejich životní situací jsem vnímala u všech manažerek, které participovaly v mém výzkumu. Respondentky braly životní situace tak, jak přicházely a řešily je velmi flexibilně. Většina z nich se vyjádřila, že je dobré nemít velké očekávání na toto období a raději k situacím přistupovat tak, jak přicházejí, aktivně je řešit a hlavně se řídit svým vlastním rozumem.

5.7. Závěry

Závěry vyvozené ze získaných teoretických poznatků a pilotního rozhovoru v terénu byly z velké části následným výzkumem potvrzeny.

Výzkum nejenže odpověděl na otázky **„Jak manažerky docílily toho, aby byly jejich profesní a rodinné plány a představy naplněny.“** a **„Jaké strategie v tomto konkrétním životním období volily/volí.“**, ale také potvrdil, že sladění rodiny a manažerské pozice je velmi obtížné, proto manažerky musí volit různé strategie, které jim skloubení náročné profesní dráhy a rodinného života umožní. S volenými strategiemi úzce souvisí i odpověď na výzkumnou otázku **„Zda měly respondentky po návratu z rodičovské dovolené i nadále možnost realizovat své kariérní plány.“** Odpověď na tuto otázku je ano, ovšem pouze za předpokladu, že zvolily strategii velké flexibility a téměř žádných očekávání, což učinily všechny mé respondentky. Tím byla zároveň zodpovězena i má další otázka – **„Zda byla naplněna jejich očekávání týkající se sladění rodinného a profesního života.“** Všechny mé komunikační partnerky zdůrazňovaly, že je potřeba jednat flexibilně, být připravena aktivně měnit nevyhovující situaci na přijatelnou a především nemít žádná očekávání. Jedna z mých respondentek **L. 43 let (děti 2x14 a 5)** k této otázce uvedla: *„Očekávání? Člověk přestane mít jakékoli očekávání, a to je dobře. Měl by dělat to, co mu v tu chvíli dává smysl. Prostě to chce mít jiný pohled a také pocit, že to, co dělám, mi dává smysl.“* Další významná skutečnost, která mým respondentkám umožnila i nadále realizovat jejich kariérní plány, byla maximální podpora jejich rodiny a zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé nejenže manažerkám nabízeli atypické

formy zaměstnání, ale vycházeli jim vstříc i „porušováním“ české pracovní právní legislativy ustanovující problematiku období narození dítěte.

Výzkumem také došlo k ověření poznatku z empirie, že na problematiku sladování rodinného a pracovního života je stále nahlíženo jako na ženské téma, a to i přes maximální podporu rodin (v některých případech zůstali doma s dětmi partneři manažerek) a vstřícné kroky zaměstnavatelů. V očích okolí mých respondentek, společnosti a také v jejich vlastních to stále byly právě ony – ženy manažerky –, které se měly postarat o fungování domácnosti. Respondentka **P. 52 let (dětí 22 a 12 let)** k tomuto tématu uvedla: *„Já nejsem na ty přehozené role, takže jsem to brala jako svou volbu a taky, že se o vše musím postarat, tak aby to doma klapalo.“* S rolí ženy souvisí také potvrzení mého předpokladu získaného na základě teoretických poznatků týkajících se kvality života a působení na manažerské pozici. Předpokládala jsem, že k největším úskalím, která mají vliv na kvalitu života manažerek, bude patřit náročnost jejich profese, znemožňující větší časovou flexibilitu potřebnou ke skloubení manažerské a rodičovské role, což se nepřímo potvrdilo. Mezi největší úskalí ovlivňující kvalitu života mých respondentek patřila totiž právě výše uvedená role ženy a s ní související genderové stereotypy, které po ženách vyžadují zvládnutí zažitých povinností spjatých s rodinnou sférou, jejichž nesplnění ovšem úzce souvisí s časovou náročností jejich profese.

V neposlední řadě provedený výzkum také vyvrátil můj předpoklad vyvozený z teorie. Konkrétně ten, že čím větší jsou životní aspirace, tím vyšší je životní nespokojenost, a potvrdil poznatek z pilotního rozhovoru, že kladení vyšších nároků na sebe i ostatní nevede nutně k vyšším očekáváním a k větší nespokojenosti v případě, kdy se tato očekávání nenaplní. Mé

respondentky vyjadřovaly v průběhu rozhovorů celkovou spokojenost se svou situací a s rozhodnutími, která učinily. Nemalovaly své životy na růžovo a v souvislosti s otázkou „**Zda jsou spokojeny?**“ přiznávaly těžká období, vyčerpání a někdy i vracející se výčitky, které respondentka **J. 42 let (děti 13 a 10 let)** vyjádřila slovy: *„Vnitřně mě sice trápilo, že děti byly vždy ty poslední, které odcházely ze školky, to jsem fakt někdy těžce nesla, ale zase jsem byla spokojená žena a tím pádem taky spokojená máma.“* Všechny ale vždy zdůraznily, že psychicky náročné momenty k tomuto období patřily a že by neměnily – díky zkušenosti být matkou jsou více efektivní v práci a díky možnosti pokračovat na pozici, která je naplňuje, jsou spokojené mámy/ženy. Přesvědčení o tom, že mé respondentky vedou kvalitní život, se kterým jsou spokojeny, bylo cítit v každém rozhovoru, jenž jsem v rámci svého výzkumu s manažerkami vedla, a to i přesto, že skloubení náročné profese s rolí matky je především na úkor jejich času a prostoru „pro sebe“ – všechny mé respondentky to ovšem braly jako přirozenou součást života.

Jak můžeme v citovaných útržcích rozhovorů mých respondentek vidět, kvalita života jedince, neboli míra jeho životní spokojenosti, má velmi komplexní a subjektivní charakteristiku.

ZÁVĚR

V teoretické části této práce jsem si kladla za cíl objasnit pojem kvalita života, zmapovat jeho vývoj, identifikovat odlišnosti v jeho vnímání a chápání, zaměřit se na jeho oblasti týkající se rodinného a pracovního života a nastínit problematiku jeho měření. Vzhledem k tématu mé práce bylo mým cílem teoreticky pojmout také oblast týkající se managementu a vymezit pracovně právní legislativu související s rodičovskou dovolenou a právní úpravy vztahující se k problematice sladování rodinného a profesního života.

Hlavním cílem mé diplomové práce, jež se zabývá kvalitou života manažerek po návratu z rodičovské dovolené, bylo zmapování a analýza kvality života manažerek po návratu z rodičovské dovolené na základě vybraných indikátorů kvality života. Dále jsem si kladla za cíl zjistit míru spokojenosti manažerek v úseku této životní dráhy – zda byly naplněny jejich očekávání týkající se sladění rodinného a pracovního života. Taktéž mne zajímalo, zda manažerky identifikují překážky a omezení profesní dráhy spojené s návratem po rodičovské dovolené, a pokud ano, tak jak k těmto omezením přistupují a jak se s nimi vyrovnávají. Za důležité jsem také považovala identifikovat strategie, které manažerky volí v tomto životním období a které následně mají vliv na kvalitu jejich života.

Za klíčový stavební kámen umožňující splnění cíle mé práce jsem pokládala výběr indikátorů kvality života. Z tohoto důvodu jsem indikátory stanovené na základě teoretické rešerše dále zpřesnila pro účely mého výzkumu a zaměřila jsem se na indikátory týkající se hodnocení spokojenosti s možnostmi sladování soukromého a pracovního života

a indikátory týkající se dimenze subjektivního hodnocení spokojenosti s WLB. Dále jsem postupovala pilotáží terénu, která probíhala formou nestrukturovaného rozhovoru a díky které jsem prověřila své teoretické předpoklady výzkumu, ověřila výběr indikátorů kvality života a určila konkrétní metodiku pro výzkum, jíž byla metoda chápacího rozhovoru.

Výzkum, při kterém jsem využívala sběr dat prostřednictvím metody chápacího rozhovoru a jeho následnou analýzou, odpověděl na všechny mé výzkumné otázky, jimž se podrobněji věnuji v kapitole 5.7. Závěry.

Výzkum také potvrdil můj předpoklad, že sladění rodinného života a manažerské pozice je velmi obtížné a že manažerky proto musí volit různé strategie, jež jim skloubení náročné profesní dráhy a rodiny umožňují. Právě díky voleným strategiím, jež jsou v mé práci popsány, měly respondentky možnost i nadále realizovat své kariérní plány. Další významná skutečnost, která mým komunikačním partnerkám umožnila i nadále realizovat své kariérní plány, byla maximální podpora jejich rodiny a zaměstnavatelů. Výpovědi manažerek jsou ale proluty tvrzeními, že na problematiku sladění rodinného a pracovního života je stále nahlíženo jako na ženské téma – dá se říci, že s tímto genderově stereotypním pohledem na roli ženy se většina mých respondentek také ztotožňovala. Fakt, že to jsou stále ony – ženy manažerky –, kdo by měl zabezpečit fungování domácnosti, nepřímo potvrdil můj předpoklad, že k největším úskalím majícím vliv na kvalitu života manažerek bude patřit náročnost jejich profese, znemožňující větší časovou flexibilitu potřebnou ke skloubení manažerské a rodičovské role. Pokud budu konkrétnější, dá se říci, že mezi největší úskalí ovlivňující kvalitu života mých respondentek patřil právě výše uvedený genderově stereotypní pohled na roli ženy v rodině a všeobecné vnímání povinnosti

ženy postarat se o chod rodiny, ať již přímo či zprostředkovaně (s pomocí paní na úklid či chůvy). Pokud ženy tuto skutečnost, v jejich očích, nesplňovaly, většinou z důvodu časové náročnosti jejich profese, cítily se provinile.

Provedený výzkum také potvrdil můj poznatek z pilotního rozhovoru, že vyšší životní aspirace (a jejich případné nenaplnění) nutně neznamenají větší životní nespokojenost a horší pocit kvality života. A tudíž vyvrátil můj původní předpoklad vyvozený z teorie, že kladení vyšších nároků na sebe i ostatní vede k vyšším očekáváním a k větší nespokojenosti v případě, pokud se tato očekávání nenaplní. Mé komunikační partnerky byly se svými životy spokojeny, a to především díky tomu, že měly jak možnost i nadále naplňovat své kariérní plány, tak i možnost stát se matkami.

POUŽITÁ LITERATURA

Alan, J. (1989). *Etapy života očima sociologie*. Praha: Panorama.

Armstrong, M. (2006). *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis ověřených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress.

Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.

Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.

Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuler, O. (2006). *Management: co je management, process řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.

ČR. (2019). *Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů*. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer.

ČR. (2016) *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer.

Disman, M. (2009). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Donnelly, J. H. jr., Gibson J. L., & Ivancevich J. M.(1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Dragomirecká, E. & Škoda, C. (1997). *Měření kvality života v sociální psychiatrii*. In Česká a slovenská psychiatrie.

Emerson, E. B. (1985). *Evaluating the impact of deinstitutionalization on the lives of mentally retarded People*. American Journal of Mental Deficiency.

Emerson, E.B., Cullen, C., Hatton, C., & Cross, B. (1996). *Residential Provision for People with Learning Disabilities: Summary Report*. Manchester: Hester Adrian Research Centre, Manchester University.

Galloway, S., Bell, D., Hamilton, C., & Scullion, A. (2006). *Quality of life and well-being: Measuring the benefits of culture and sport: Literature review and thinkpiece*. Edinburgh: Analytical Services Division, Scottish Executive Education Department.

Giddens A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo.

Halířová, G. (2014). *Sladění pracovních a rodinných rolí zaměstnanců pečujících o děti*. Praha: Leges.

Heřmanová, E. (2012) *Koncepty, teorie a měření kvality života*. Praha: SLON.

Hnilicová, H. (2005). *Kvalita života a její význam pro medicínu a zdravotnictví*, In Kvalita života a zdraví.

Hrdlička, M., Kuric J., & Blatný, M. (2006). *Krize středního věku – úskalí a šance*. Praha: Portál.

Hůrka, P. (2009). *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnání. Princip flexibility v českém pracovním právu*. Praha: Auditorium.

ILO. International Labour Office. (1999). *Decent work*. Citováno 5. února 2021. Dostupné z: [https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm)

Ira, V., & Murgaš, F. (2008). *Geografický pohľad na kvalitu života a zmeny v spoločnosti na Slovensku*. In: Ira, V. (ed): *L'udia, geografické prostredie a kvalita života*. Geographia Slovaca.

Jandourek, J. (2007). *Sociologický slovník*. Praha: Portál.

Jouza, L. (2018). *Flexibilní formy zaměstnávání*. Citováno 18. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/flexibilni-formy-zamestnavani-108016.html>

Kaufmann, J. C. (2010). *Chápající rozhovor*. Praha: SLON.

Kolář, Z. (2012). *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada.

- Křivohlavý, J. (2004). *Kvalita života. Sborník příspěvků z konference konané dne 25.10.2004 v Třeboni*. Citováno 15. prosince 2020. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/515-kvalita-zivota-sbornik-prispevku-z-konference-konane-25-10-2004vtreboni.pdf>.
- Křivohlavý, J. (2006). *Psychologie smysluplnosti existence. Otázky na vrcholu života*. Praha: Grada Publishing.
- Kubíčková, A. (2014). *Přednosti a úskalí práce z domova*. EPRAVO.CZ. Citováno 18. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/prednosti-a-uskali-prace-z-domova-95830.html>
- Liu, B. - CH. (1975). *Quality of Life: Concept, Measure and Results*. American Journal of Economics and Sociology.
- Malina, J. a kol. (2009). *Antropologický slovník, aneb, co by mohl o člověku vědět každý člověk*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Marková, M. (2010). *Sestra a pacient v paliativní péči*. Praha: Grada Publishing.
- Maříková H., Petrussek, M., & Vodáková, A. a kol. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Matějček, Z. (1992). *Dítě a rodina v psychologickém poradenství*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Maussen J. a kol. (2018). *Shrnutí závěrečných zpráv expertních skupin pro identifikaci relevantních indikátorů kvality života v ČR*. Citováno 18.12.2020.
Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/projekt-OPZ/Kvalita-zivota---shrnuti.pdf>.

Mládková L., & Jedinák P., a kol. (2009). *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk.

Možný, I. (2002). *Česká společnost: Nejdůležitější fakta o kvalitě našeho života*. Praha: Portál.

OECD. (2011). *Better Life Initiative. OECD Well-Being Indicators*. Citováno 12. prosince 2020. Dostupné z: <https://www.oecd.org/general/compendiumofoecdwell-beingindicators.htm>

OECD. (2020). *How's Life? 2020. Measuring Well-being*. Citováno 18. prosince 2020. Dostupné z: <https://read.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life/volume-/issue-9870c393-en>

Pacione, M. (2003). *Urban environmental quality and human wellbeing - a social geographical perspective*. *Landscape and urban planning* 65.

Pichrt, J., & Morávek, J. (2015). *Atypická zaměstnání: cesta k vyšší zaměstnanosti*. Praha: Wolters Kluwer.

Potůček, M. (2011). *Cesty z krize*. Praha: SLON.

Potůček, M. a kol. (2002a). *Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku*. Praha: Gutenberg.

Potůček, M a kol. (2002b) *Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku. Executive Summary*. Citováno 28. prosince 2020. Dostupné z: https://ceses.cuni.cz/CESES-34-version1-pruvodce_es.pdf

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.

Reznetti, C. M., & Curran, D. J. (2003). *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum.

Schalock, R. (2009). *Koncept „Kvalita života“: Minulost, současnost a budoucnost*. In Konference Pro změnu - 2009. Praha.

Syrovátka, M. (2008). *Jak (ne)měřit kvalitu života. Kritické pohledy na index lidského rozvoje*. Citováno 10. listopadu 2020. Dostupné z: https://www.development.upol.cz/uploads/dokumenty/Syrovatka_HDI.pdf

Vaňurová, H., & Mühlpachr, P. (2005). *Kvalita života: Teoretická a metodologická východiska*. Brno: PF MU Brno.

Veber, J., a kol. (2002). *Management*. Praha: Management Press.

Vinopal, J. (2018). *Vývoj subjektivní kvality pracovního života v ČR*. Citováno 5. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/vyvoj-subjektivni-kvality-pracovniho-zivota-v-cr>

Vondra, V., & Malý, M. (2003). *Kvalita života nemocných s chronickou obstrukční plicní nemocí*. Citováno 13. října 2019. Dostupné z: <http://www.internimedica.cz/pdfs/int/2003/10/05.pdf>.

VÚBP, V. V. I., SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. (2018). *Studie a analýza v BOZP. Kvalita pracovního života 2018*. Citováno 5. ledna 2021. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/studie-a-analyzy-v-bozp/184-vubp/592-kvalita-pracovniho-zivota-2018>

Vymětal, J. (2010). *Úvod do psychoterapie*. Praha: Grada Publishing.

WHOQOL. (2012) *PROGRAMME ON MENTAL HEALTH. DIVISION OF MENTAL HEALTH AND PREVENTION OF SUBSTANCE ABUSE*. Citováno 24. listopadu 2020. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-HIS-HSI-Rev.2012.03>.

Zormanová, L. (2015). *Ženy sladující vědeckou profesi a soukromý život*. Citováno 15. ledna 2021. Dostupné z: <https://lifelonglearning.mendelu.cz/6/1/0086/>

Seznam pojmů a zkratk

QoL - Quality of Life – Kvalita života

UN - United Nations – Organizace spojených národů (OSN)

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

UNDP - United Nations Development Program – Rozvojový program OSN

EQLS - European Quality of Life Survey – Průzkumy kvality života v Evropě

BLI - Better Life Index – Index lepšího života

HDR - Human Development Reports – Reporty lidského rozvoje

HDI - Human Development Index – Index lidského rozvoje

GDP - Gross Domestic Product – Hrubý domácí produkt (HDP)

