UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Magisterská diplomová práce

Olomouc 2019 Bc. Monika Janulíková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Work-life balance manažerek

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Monika Janulíková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Work-life balance manažerek*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne ……. Podpis ……

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat manažerkám interní distribuce v Pojišťovně XY, které věnovaly čas vyplnění dotazníku k diplomové práci.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Monika Janulíková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Work-life balance manažerek
Anotace práce:	Cílem magisterské diplomové práce je identifikovat, jakými nástroji manažerky slaďují svůj osobní a pracovní život. Teoretická část je zaměřena na vymezení daného pojmu a přiblížení modelů WLB vyskytujících se v literatuře. Následuje kapitola Work-life balance v pracovním prostředí a kapitola nástrojů WLB, které jsou rozděleny na pracovní a osobní a pomáhají k dosahování rovnováhy. Druhá část teoretické části je zaměřena na ženy manažerky. Identifikace nástrojů za pomocí kvantitativního výzkumu bude popsána v empirické části této práce. Kvantitativní výzkum bude tvořit dotazník, který bude sestaven pomocí hypotéz a bude předán manažerkám interní distribuce v Pojišťovně XY.

Klíčová slova:	Work-life balance, manažerky, rovnováha, osobní a pracovní život
Title of Thesis:	Work-life balance of women managers
Annotation:	The aim of the master's thesis is to identify what tools managers align their personal and professional life. The theoretical part is focused on the definition of the term and the approach of WLB models occurring in the literature. This is followed by the chapter Work-life balance in the work environment and the WLB tools, which are divided into work and personal tools and help to achieve balance. The second part of the theoretical part is focused on women managers. Identification of tools using quantitative research will be described in the empirical part of this work. The quantitative research will consist of a questionnaire, which will be compiled using hypotheses and will be handed over to internal distribution managers at insurance company XY.
Keywords:	Work-life balance, women managers, balance, personal and working life
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1 – Vyplněný dotazník (Manažerka Iva, 52 let)
Počet literatury a zdrojů:	64
Rozsah práce:	98 s. (111 872 znaků s mezerami)

Úvod ... 8
Teoretická část ... 10
1. Work-life balance ... 10
1.1 Vymezení pojmu Work-life balance ... 10
1.2 Modely Work-life balance ... 14
1.3 Work-life balance v pracovním prostředí ... 18
1.4 Nástroje Work-life balance ... 20
2. Ženy manažerky ... 34
2.1 Postavení žen v managementu ... 34
2.2 Manažerky a rodinný život ... 37
2.3 Manažerky a Work-life balance ... 39
Empirická část ... 42
3. Metodologie ... 42
3.1 Manažerka v Pojišťovně XY ... 42
3.2 Výzkumný problém ... 45
3.3 Typ výzkumu ... 45
3.4 Charakteristika výzkumného souboru ... 46
3.5 Hlavní výzkumná otázka ... 46
3.6 Formulace hypotéz a jejich operacionalizace ... 47
3.7 Předvýzkum ... 51
4. Analýza dat a interpretace výsledků ... 53
4.1 Identifikační údaje ... 54
4.2 Pracovní nástroje ... 57
4.3 Osobní nástroje ... 65
4.4 Domníváte se, že se Vám daří slaďovat osobní a pracovní život? ... 72
5. Shrnutí výsledků výzkumu ... 76
Závěr ... 81
Použitá literatura ... 83
Seznam zkratek ... 90
Seznam tabulek ... 91
Seznam grafů ... 92
Seznam příloh ... 93

Úvod

Obrovský nedávný nárůst pozornosti v dilematech rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem v akademické, politické, odborné a populární literatuře by mohl vyvolat dojem, že se jedná přinejmenším o novou oblast zájmu. Zajištění rovnováhy mezi naší prací a rodinným životem je něco, o čem mluvíme opakovaně v pracovním prostředí s našimi kolegy a v osobním životě s kamarády a rodinou. Každý z nás přemýšlí o tom, jak můžeme mít dobré osobní vztahy, spokojenou rodinu a vést úspěšnou kariéru. Demografické změny včetně zvýšení počtu žen na pracovišti, rodin s dvojím příjmem, rodin s jedním rodičem a stárnoucí populace vytvořila čím dál více rozmanitější pracovní sílu a větší potřebu zaměstnanců dosáhnout rovnováhy mezi prací a soukromým životem. Konflikt mezi těmito dvěma stranami života je spojován s nespokojeností v práci a stále více organizací tak používá iniciativy zaměřené na udržení klíčového personálu. Zaměstnanci mohou pohlížet na WLB iniciativy jako takové, které jim umožňují vyvážení jejich pracovních závazků s jejich nepracovními závazky, zatímco zaměstnavatelé pravděpodobně budou tyto iniciativy považovat za klíčové strategie. Ty umožnují zaměstnavatelům přijímat a udržet zaměstnance a rovněž zvyšovat výkonnost samotného zaměstnance. Tomuto tématu se v minulosti věnovalo již mnoho autorů. V současnosti se tématem Work-life balance zabývá i samotná Evropská unie a ta k rovnováze napomáhá předpisy, které upravují například minimální požadavky na otcovskou arodičovskou dovolenou. Globální, národní a místní změny nadále ovlivňují pracovní i osobní život a jejich vzájemné působení. V placené pracovní síle je stále více žen. Technologie vedla k rozmazání hranice pracovního a nepracovního života, která zaměstnancům umožňuje pracovat kdykoli a kdekoli, čímž přispívá k problematice nadměrné pracovní doby.

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě mého zájmu o výše uvedenou problematiku, jelikož se také snažím skloubit pracovní povinnosti se studijními a rodinnými povinnostmi. Teoretická část bude proto zaměřena na vymezení daného pojmu a přiblížení modelů WLB vyskytujících se v literatuře. Následuje kapitola Work-life balance v pracovním prostředí a kapitola nástrojů WLB, které jsou rozděleny na pracovní a osobní a pomáhají k dosahování rovnováhy. Druhá část teoretické části je zaměřena na ženy manažerky, jelikož cílem diplomové práce je identifikovat, jakými nástroji se snaží manažerky skloubit svůj osobní a pracovní život. Identifikace nástrojů za pomocí kvantitativního výzkumu bude popsána v empirické části této práce. Kvantitativní výzkum bude tvořit dotazník, který bude sestaven pomocí hypotéz a bude předán manažerkám v Pojišťovně XY.

Teoretická část

1. Work-life balance

Složení sféry pracovního a rodinného života se v průběhu času významně změnilo. Rovnováha mezi osobním a pracovním životem je jedním z aktuálních problémů, které řeší rodiny ve 21. století. V dnešní práci muži a ženy čelí celé řadě každodenních výzev, které mnohokrát vytvářejí nerovnováhu mezi těmito sférami. Tím je pak ovlivněn výkon jednotlivce na pracovišti zároveň i v osobním životě. Zaměstnanec s vyváženým životem významně přispívá k organizačnímu růstu a úspěchu. Přestože je literatura plná diskusí o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, definice nejsou jednotné. V následující kapitole budou přiblíženy.

1.1 Vymezení pojmu Work-life balance

Obecně lze souhlasit, že Work-life balance, dále jen WLB, je důležitý pro psychickou pohodu jednotlivce. Spokojenost a celkový pocit harmonie ze života lze považovat za ukazatel úspěšné rovnováhy.

Rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem můžeme chápat jako *„[p]řání všech jednotlivců, a to nejen těch s rodinami nebo pečovatelskými povinnostmi, dosáhnout a udržet rovnováhu mezi jejich placenou prací a životem mimo práci, ať už to cokoli jejich život zahrnuje, od péče o děti a práci v domácnosti, po volný čas nebo vlastní rozvoj "* (Jones, 2003, s. 4). Tato definice klade důraz na kontrolu a schopnost jednotlivce vykonávat kontrolu nad jejich pracovním a domácím prostředím. Nicméně skutečnost, že pracovníci budou mít tuto kontrolu, není vždy úplně jednoduché. Dle Lahnerové (2012, s. 176) by měl člověk chápat svůj vlastní život a podle toho přizpůsobit životní styl takovým

způsobem, aby byl jeho život vyrovnaný, a tedy zahrnoval aktivity vedoucí k dosažení rovnováhy. Pro pochopení příležitostí v osobním i pracovním životě je nutná sebereflexe. Jak doplňuje Rydvalová s Junovou (2001, s. 22-23) *„[z]koumání vlastních postojů a stereotypů je startovním můstkem.“* Je potřeba nahlédnout do vlastního nitra a podívat se na své vlastní motivy, postoje a zvyky. Každý člověk je jiný, a tedy i jeho hledání rovnováhy bude individuální. Přesněji řečeno pojem rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je v zásadě termínem otevřeným značnému subjektivnímu výkladu, protože to, co tvoří rovnováhu, je předmětem značných kulturních variací, jež jsou definovány každým jednotlivcem nebo společně párem ve vztahu či rodině. Jak doplňuje Kociánová (2012, s. 106) důležitou roli sehrává prostředí, ambice člověka, jeho představa o seberealizaci a na druhé straně v osobním životě, jeho záliby, představa o rodině a mimoprofesním rozvoji

Tyto definice zdůrazňují individualitu pojetí a možné přístupy na základě vlastní sebereflexe. Oproti tomu jiní autoři spojují Work-life balance s pracovními a rodinnými rolemi. Podle Greenhaus a Allen (2011, s. 174) je WLB definován jako „*celkové hodnocení toho, do jaké míry jsou účinnost a spokojenost jednotlivců v pracovních a rodinných rolích v souladu s jejich životními hodnotami v daném časovém bodě*.“ Toto pojetí rovnováhy v souvislosti s vykonáváním určitých rolí lze rozdělit do tří složek. První složkou je rovnováha časová, ve které dochází ke stejnému množství času věnovaného práci a rodinným rolím. Druhá složka, rovnováha zapojení, ve které psychické zapojení do práce je na stejné úrovni jako zapojení do rodiny. Poslední složku tvoří spokojenost, jak v pracovních, tak v rodinných rolích. Každá složka práce a rodiny může představovat rovnováhu kladnou nebo zápornou, a to v závislosti na tom, zda jsou úrovně času, zapojení nebo rovnováha spokojenosti stejně vysoké nebo stejně nízké (Greenhaus a kol.,2003, s. 513). Během života se každý jedinec nachází v určitých rolích, ať už se jedná o role

pracovního či osobního charakteru, důležité však je, jak k těmto rolím přistupuje a jaké jsou jeho předešlé zkušenosti. Marks a MacDermid (1996, s. 421-422) se domnívají, že vyvážení jedinci jsou připraveni chopit se chvíle, kdy jsou konfrontováni s požadavkem na roli, protože žádná role není horší než kterákoli jiná. Díky tomuto zdůvodnění, vyvážení jednotlivci zažívají při konfliktu rolí nízkou úroveň stresu a tím i vyšší kvalitu života. Studie Greenhause a kol., (2002, s. 526) potvrdila negativní dopad pracovní nerovnováhy na kvalitu života a prokázala, že škodlivý účinek je způsoben zvýšenou úrovní konfliktu práce, rodiny a stresu. Z toho je zřejmé, že pokud jedinec nebude upřednostňovat dlouhé hodiny v práci navíc na úkor rodiny nebo naopak věnovat čas rodině a nestíhat pracovní povinnosti, bude vést spokojený život a povede to k celkové rovnováze. Z výzkumu vyšlo rovněž najevo, že vyšší kvalita života je příznačná pro ty, kteří jsou více angažovaní nebo spokojenější v rodině než v práci a je nejnižší u těch, kteří jsou více angažovaní nebo spokojenější v práci než v rodině. Jestliže se v osobním životě vyskytují neshody, rozepře a celková nepohoda, má to negativní dopad i na práci celkově. Partnerské hádky a rodinné konflikty se přenášejí do pracovního prostředí a člověk se nedokáže soustředit, může být podrážděný a myslí na problémy doma.

Rovnováha mezi prací a rodinou se tedy přinejmenším považuje za podporu pohody a zlepšení kvality života. Jak ukázaly výzkumy, rovnováha hraje také důležitou roli při celkové spokojenosti s životem (např. Greenhaus a kol., 2003, s. 516; Keyes, 2002, s. 209; Marks & MacDermid 1996, s. 421). Další výzkumy prokázaly, že WLB ovlivňuje zkušenosti v pracovním životě, a to zvyšováním spokojenosti s prací a organizačním nasazením a také vede ke snížení stresu zaměstnanců (např. Allen a kol., 2000, s. 278; Ford a kol., 2007, s. 57; Kossek a kol. ,2014, s. 308).

Výzkumy zaměřené na řízení práce a rodiny byly prováděny po celá desetiletí. Přesto k největšímu nárůstu došlo v posledních dvou desetiletích, zejména když ženy zvýšily svou účast na pracovní síle. K nárustu došlo také díky možnosti využívání nestandardních hodin a technologií, které vytváří větší propustnost mezi prací a domovem.

Myšlenka, aby člověk omezil množství času stráveného v práci, sahá až do výrobních zákonů z konce 18. století, ve kterých byla omezena pracovní doba žen a dětí. Do roku 1938 zákon o spravedlivých normách práce zavedl odpracovat za týden maximálně 44 hodin. Skutečný termín rovnováha mezi pracovním a soukromým životem se poprvé objevuje ve Velké Británii v 80. letech v ženském hnutí za osvobození. Díky tomuto hnutí došlo k zavedení flexibilního pracovního rozvrhu a mateřské dovolené. Tento koncept byl určen především pro ženy, od nichž se očekávalo, že budou udržovat kariéru a pokračovat v primárním řízení rodiny a domova (Raja & Stein, 2014, s. 72). V 60. a 70. letech, kdy ženy začaly zvyšovat počet pracovních sil, se stala naléhavou otázkou potřeba sladit rodinné povinnosti s pracovními. V reakci na to, začaly společnosti a organizace v 80. letech zavádět přizpůsobivější politiku týkající se mateřské dovolené, pružného plánování, práce na dálku a dalších ustanovení, jejichž cílem bylo umožnit zaměstnancům sladit pracovní a domácí život (Sullivan, 2014, s. 6). V osmdesátých letech Greenhaus a Beutell (1985, s. 76) vydali nový směr výzkumu rodiny a práce prezentováním teorie konfliktů mezi rodinou a prací, podle které musí jednotlivec vykonávat různé role v pracovním a rodinném prostředí a zároveň soutěžit v náročném čase, pozornosti a odhodlání vykonávat tyto role. Chování rolí v rodině a práci je tedy ve vzájemném konfliktu.

Právě tento směr a mnoho dalších dalo vzniknout různým modelům, které budou objasněny v následující kapitole.

1.2 Modely Work-life balance

V dnešní době se společnost stále více věnuje možnostem vyvážení pracovních a osobních požadavků na individuální, organizační a národní úrovni. Ačkoli neexistuje univerzální definice WLB, odborná literatura uvádí několik možných přístupů. Níže jsou uvedeny hlavní teorie běžně diskutované v různých aspektech výzkumu práce a rodiny se zvláštním důrazem na WLB.

Teorie segmentace

Teorie segmentace předpokládá, že osobní a pracovní život je na sobě zcela nezávislý a neutrální vůči jeden druhému. Pracovní život je světem neosobním a osobní je charakterizován určitými vztahy. V pracovním životě můžeme být úspěšní, daří se nám, zatímco v osobním životě to může být zcela jinak (Leslie a kol., 2019, s. 75). Blood a Wolfe (1960, in Rincy & Panchanatham, 2014, s. 3), kteří byli průkopníky tohoto pohledu, aplikovali tento koncept na dělníky. Vysvětlili, že pro dělníky, kteří nejsou spokojení s prací, je segmentace práce a domova přirozeným procesem. Teorie segmentace předpokládá, že pracovní a rodinné prostředí jednotlivce se navzájem neovlivňují a ve všech případech fungují samostatně. Toto oddělení času, prostoru a funkce umožňuje jednotlivci úhledně rozdělit svůj život. Rodina je považována za oblast afektivity, intimity a výrazně připisovaných vztahů, zatímco na pracovní svět se nahlíží spíše jako na neosobní, konkurenční a instrumentální než expresivní. Jinak řečeno, práce nemá žádný dopad na rodinu ani nemá rodina vliv na pracovní život. Například člověk, který má velmi stresující práci, nemá zapotřebí si práci „přinést“ až domů, a jako takový usiluje o oddělení práce a rodinného života. Lidé jsou schopni segmentovat různé sféry svého života, aby se minimalizovalo napětí mezi nimi. Tato teorie je proto protikladem teorie přelévání.

Teorie přelévání

Tato teorie tvrdí, že to, co se nám děje v práci, má přímou souvislost s tím, jak se nám daří doma neboli štěstí v práci vede ke štěstí doma. Pracovní zkušenosti ovlivňují, co si odnášíme z práce domů. Obecně je teorie přelévání určena pozitivní korelací mezi pracovními a rodinnými proměnnými, takže pokud jste spokojeni v práci zlepší to rodinný život. Na druhou stranu je možné se na teorii přelévání dívat také z negativní stránky. Vykonávání stereotypní nudné práce se může přenést do rodinného prostředí, ve kterém nebudeme ochotni dělat další povinnosti. V teorii přelévání funguje práce a rodina jako jedna entita. Mezi pracovištěm a domovem není hranice (Gyanchandani, 2007, s. 55).

Jak teorie segmentace, tak teorie přelévání nahlíží na tento koncept zcela odlišným způsobem. Na jednu stranu by si jednotlivec přál, aby mu práce nezasahovala do osobního života, na druhou stranu neshody v rodině mohou ovlivnit pracovní nasazení. Jestli je toto zasahování do pracovních a rodinných sfér identifikováno pozitivní či negativní vazbou řeší další teorie, a to teorie obohacení.

Teorie obohacení

Podle teorie obohacení zlepší zkušenost v jedné roli, ať už v práci nebo v rodině, kvalitu života v druhé roli. Jinými slovy se tento model snaží vysvětlit pozitivní účinky vztahu práce a rodiny. Teorie obohacení tak odkazuje na to, do jaké míry zkušenosti z instrumentálních zdrojů (dovednosti, schopnosti, hodnoty) nebo z afektivních zdrojů (nálada, spokojenost) zlepšují kvalitu druhé oblasti (Madsen & Miller, 2005, s. 1080). Greenhaus a Powell (2006, s. 72) definovali obohacení jako „*rozsah, v jakém zkušenosti v jedné roli zlepšují kvalitu života v druhé roli*“ a z jejich výzkumu vyšlo najevo, že zaměstnanci vnímají, že se jejich pracovní a životní role navzájem obohacují.

Pokud má tedy někdo v práci úspěšný den a vrátí se domů šťastný, je schopen mít nadbytečnou energii a emoce, které může přenést do rodinného prostředí. A rovněž pokud má někdo spokojený rodinný život, je schopný pozitivní emoce z rodinného života převést do práce.

Teorie facilitace

Teorie facilitace neboli usnadnění je chápana v tom smyslu, že práce poskytuje finanční a jiné zdroje, které lidem umožňují být více funkční při řešení problémů v rodině. Rodina na druhé straně nabízí emoční podporu, která tlumí stres vyplývající z práce. Teorie facilitace odkazuje na to, co se stane, když účast v jedné doméně podporuje a zvyšuje zapojení do jiné domény. Tato přenositelnost může zahrnovat dovednosti, zkušenosti a znalosti. K usnadnění dochází, protože sociální systémy přirozeně využívají dostupné prostředky ke zlepšení situace bez ohledu na omezení domény. (Edwardsand & Rothbard, 2000, s. 185). Příkladem může být situace, kdy si díky dané práci můžeme dovolit koupit auto a jet s rodinou na vysněnou dovolenou.

Teorie odměňování

Teorie odměňování navrhuje, aby se pracovníci snažili kompenzovat nedostatek spokojenosti v jedné doméně (v práci nebo doma) tím, že se pokusí najít větší spokojenost v druhé. Teorie kompenzace také předpovídá, že pracovní a rodinný život jsou součástí stejného prostředí. Jeden život může obvykle nahradit to, co v jednom prostředí chybí z jiného. Pokud se člověk v práci cítí nespokojen, mohla by být tato negativní zkušenost kompenzována pozitivnější zkušeností doma (Lambert, 1990, str. 241).

Teorie konfliktu

Poslední teorií je teorie konfliktu. Spokojenost nebo úspěch v jedné oblasti znamená oběť v druhé; obě sféry jsou nekompatibilní, protože mají

odlišné normy a požadavky. Konflikt nastává, když jsou požadavky práce a domácí role v jistém ohledu neslučitelné, takže splnění požadavků v jedné oblasti (v pracovním nebo domácím životě) ztěžuje uspokojení požadavků v druhé oblasti. Člověk, který reaguje na souběžné role tlaků tím, že věnuje více času práci na úkor rodiny, pravděpodobně vnímá, že práce zasahuje do rodinného prostředí. Kdyby byla reakce na konflikt jiná (např. účast na rodinném pikniku než účast na sobotní dopolední pracovní schůzce), člověk by konflikt spíše přisoudil rodinné doméně (Greenhaus & Beutell, 1985, s.84).

Vypsané teorie pomohly přiblížit pohled na tuto problematiku a záleží na každém jednotlivci, jakým způsobem bude na tento koncept nahlížet. Teorie segmentace navrhovala, aby aspekty práce i života byly jako samostatné entity, které se neovlivňují a nezasahují jedna do druhé, protože každý člověk omezuje myšlenky související s prací, pocity, emoce a chování v oblasti života, totéž dělá v práci potlačením emocí a problémů. Teorie kompenzace argumentuje, že existuje protichůdný vztah mezi prací a životem, takže jednotlivci se pokoušejí uspokojit mezery z jedné oblasti uspokojením z druhé. Obohacovací teorie popisuje, jak zkušenosti v jedné roli zvýší kvalitu života v druhé. Jiní vidí rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem v konfliktu. Teorie facilitace se zaměřovala na pracovní prostředí, které nám poskytuje finanční zdroje, ale je také důležité pro další aspekty související s rovnováhou, které budou přiblíženy v následující kapitole.

1.3 Work-life balance v pracovním prostředí

Ve snaze řešit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem se pracovníci obecně snaží zachovat jak kvalitu života, tak potenciál pro kariérní postup, zatímco zaměstnavatelé se snaží zachovat vysokou produktivitu a snížit fluktuaci pracovníků. Zavedení postupů sladění pracovního a soukromého života v organizaci přináší jisté výhody, jako je udržení talentů na pozicích a větší zapojení zaměstnanců, ale může mít také dopad na produktivitu, náklady a výkon.

Ve 21. století je nezbytná podpora WLB, protože zaměstnanci mají představu o tom, co od své práce chtějí a jsou náročnější ve svých požadavcích na pracovní místo. Obvykle nepracují celou svou kariéru pouze pro jednoho zaměstnavatele, což znamená, že když jednotlivci hledají práci, dívají se na programy a politiku, které organizace zavedla pro usnadnění slaďování jejich osobního a pracovního života. I samotné společnosti si stále více uvědomují potřebu přijmout koncept WLB, který je považován za velmi důležitý pro přilákání a udržení talentů ve firmě. Je nutné si uvědomit, že lidské zdroje organizace jsou primárním zdrojem konkurenční výhody, protože narozdíl od finančního kapitálu, technologií a jiné infrastruktury, nemohou organizace snadno nahradit pracovní sílu.

Tři hlavní faktory přispěly k opětovnému zájmu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem:

- globální soutěž jako možnost udržení talentů ve firmě;
- obnovený zájem o osobní život /rodinné hodnoty;
- stárnoucí pracovní síla.

Organizace by měly přistupovat k iniciativám zaměřeným na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem široce. Rovněž kreativně vyvinout sadu přístupů, které podporují pozitivní a kvalitní integraci pracovní a nepracovní role pro všechny jejich zaměstnance z dlouhodobého hlediska, a to bez ohledu na věk, životní nebo kariérní období, rodinné poměry, povolání nebo socioekonomický status (Kossek a kol., 2014, s. 301). Sami zaměstnavatelé mohou pomáhat zaměstnancům dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zavedením nástrojů, postupů, akcí a očekávání, které jim umožňují vyváženější život. Příkladem může být flexibilní pracovní doba, placené volno, rodinné akce a aktivity sponzorované společností. Firmy se již nyní snaží nabídnout takové podmínky pro své zaměstnance, aby měli důvod setrvat na dané pracovní pozici. Před zahájením takovéto iniciativy je důležité vědět, zda je kultura organizace otevřená a připravená podporovat tyto programy. Cesta ke stanovení připravenosti kultury může být formální s využitím hodnocení průzkumu zaměstnanců nebo jednoduše pouhým rozhodnutím samotné organizace.

Podle Ryana a Kosska (2008, s. 296) firemní nástroje zahrnují jakékoli organizační programy nebo oficiálně schválené postupy, jejichž cílem je pomáhat zaměstnancům při integraci placené práce s dalšími důležitými životními rolemi, jako je rodina, vzdělání nebo volný čas. Mezi příklady firemních nástrojů patří např. flexibilní pracovní doba, sdílená práce, práce na částečný úvazek, práce na dálku, přímé poskytování péče (např. péče o děti) a také peněžní podpora (např. poukázky).

1.4 Nástroje Work-life balance

S ohledem na značný vliv absence Work-life balance pro zaměstnance se ve firmách staly populárnější a běžnější iniciativy zaměřené na podporu zaměstnanců s problémy WLB. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem se však neomezuje pouze na pomoc v rámci pracovních nástrojů, ale zahrnuje i další oblasti, a to i osobní oblast života jednotlivců, ve které jsou primárními zdroji například osobní rozvoj, podpora rodiny a volný čas. Následující kapitola bude na základě literatury rozdělena na pracovní a osobní nástroje, které slouží k podpoře slaďování osobního a pracovního života.

Pracovní nástroje

Firemní politiky Work-life balance zlepšují autonomii pracovníků při koordinaci a integraci pracovních a nepracovních oblastí jejich života. Primární způsob, jak mohou společnosti pomoci usnadnit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem jejich zaměstnanců je prostřednictvím flexibilní pracovní doby.

Flexibilní pracovní doba

Jednou ze strategií, kterou organizace usiluje o udržení svých pracovníků, je poskytnout flexibilní pracovní dobu. Podle Possenriede a Plantengy (2011, s. 2-5) má flexibilní pracovní režim tři obecné kategorie, a to flexibilitu v plánování (flexibilní pracovní doba), flexibilitu v místě (práce na dálku) a pružnost v čase (práce na částečný úvazek).

Flexibilní pracovní doba je široce definována jako schopnost přeskupit pracovní dobu v rámci určitých pokynů nabízených společností. Během pracovních hodin jsou často nastaveny hlavní hodiny (např. 10:00 až 14:00), během nichž musí všichni zaměstnanci být na svém pracovním místě (Hill a kol. 2001, s. 50-51).

O časovém rozhraní se zmiňují rovněž Chung a Van der Lippe (2018, s. 3), kteří uvádějí, že v oblasti flexibility stále přetrvávají jistá omezení, pokud jde o dodržování základních hodin (např. 10:00–16:00 hodin), anebo počtu hodin, které mohou pracovníci za den nebo týden odpracovat (např. 37 hodin týdně). Zaměstnanec není svázán pevnou pracovní dobou a může přizpůsobit pracovní dobu rodinným povinnostem. Zajít se svým dítětem k doktorovi a přijít později do práce, jít si ráno zacvičit nebo naopak končit dříve, aby mohl vyzvednout dítě ze školky. Flexibilita také umožňuje doplnit chybějící pracovní hodiny až na konci měsíce, zaměstnanec tak nemusí zůstávat další den do večera v práci.

Jak uvádí Mcginnity a Russell (2015, s. 257) ti, kteří pracují déle, jsou mnohem méně spokojeni s rovnováhou mezi pracovním a rodinným životem. Zejména práce přesčas, ale také práce v mimopracovní době, jako jsou večery, noci a víkendy, snižují spokojenost s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem. Vytvoření flexibilního pracovního prostředí je jedním z nejlepších způsobů, jak uspokojit potřeby rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem většiny zaměstnanců. Prokázalo se, že flexibilní pracovní prostředí snižuje stres, zvyšuje úroveň spokojenosti s prací a pomáhá zaměstnancům udržovat zdravější návyky.

Flexibilita byla tedy zavedena s cílem pomoci zaměstnancům s dětmi nebo i kterémukoliv jinému zaměstnanci, v řízení jeho času mezi prací a životem. Jelikož flexibilita dává zaměstnanci schopnost kontrolovat, kdy, kde a kolik času pracuje, přispívá to ke zlepšení rozdělení pracovních a životních povinností. Zaměstnanec tak může snadněji plnit své pracovní i nepracovní role. Nakonec úspěšné dosažení vnitřních i vnějších pracovních povinností vede k nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, což zvyšuje celkovou životní spokojenost.

„Ve společnosti převládají názory, že opatření na podporu slaďování práce a soukromí jsou vhodná jen pro ženy, které pečují o malé děti. Muži, který chce upravit pracovní dobu, protože se musí starat o rodinu, se dosud vychází vstříc přinejmenším s rozpaky“ (Hadjsalah a kol., 2015, s. 26).

Vždy záleží na dané pracovní pozici v určité firmě, zda dovoluje taková to opatření. Pokud například zaměstnanec pracuje dle směnného provozu, jen těžko může ovlivňovat svou pracovní dobu, o to více by se vedení firmy mělo o tuto problematiku zajímat. Na druhou stranu existují možná úskalí spjata s flexibilní pracovní dobou. Zaměstnanci nesmí zapomínat na to, že flexibilita neznamená menší úvazek. K úspěšnému zvládnutí flexibilní pracovní doby navrhuje Národní centrum pro rodinu (2011, s. 30) několik základních pravidel:

- důsledné oddělení pracovního a osobního života;
- kvalitní komunikace se zaměstnavatelem;
- pracovní sebekázeň.

Poskytování těchto pracovních režimů s sebou totiž nese riziko, že čas, který máme věnovat právě dětem, věnujeme práci. Dále díky kratšímu času strávenému na pracovišti nám mohou uniknout důležité pracovní informace, stejně tak pokud pracujeme v režimu stlačeného pracovního týdne nebo na dálku.

<u>Stlačený pracovní týden</u>

Stlačený pracovní týden je uspořádání, ve kterém zaměstnanci odpracují pracovní fond za méně než 5 pracovních dní. To může být výhodné pro zaměstnance z několika důvodu (Junová, 2012, s. 85):

- Více volného času v určitých dnech/obdobích;

- Přizpůsobení pracovní doby chodu rodiny/potřebám zaměstnavatele;
- Možná kombinace s jinými profesemi.

Zaměstnanec má tedy více volného času, díky kterého může trávit více času se svou rodinu a naplánovat si třeba prodloužený víkend. Nemusí zajišťovat hlídání dětí na celý týden a také v rámci volných dnů se může věnovat dalším aktivitám, třeba studiu, které mu může pomoci v další pracovní kariéře.

Práce na dálku

„V pracovní smlouvě lze sjednat, že pracovník nebude konat pro zaměstnavatele práci na pracovišti zaměstnavatele, ale za podmínek stanovených v pracovní smlouvě doma v pracovní době, kterou si zaměstnanec sám rozvrhne" (Světlíková, 2011, s. 38). Práce na dálku umožňuje zaměstnanci pracovat mimo tradiční kancelář či pracovní místo, nutností je však zajistit takové podmínky, které zabezpečí řádný pracovní výkon, od základního vybavení, jako je počítač, přes programové vybavení (Mesárošová in Sborník z mezinárodní konference, 2015, str. 59). Nelze pracovat na dálku bez dostatečného vybavení. V dnešní době jsou firemní programy součástí aplikace do mobilního telefonu a zaměstnanec tedy nepotřebuje složité programové vybavení.

Existuje více forem práce na dálku. Rydvalová s Junovou (2011, s. 98) rozděluji tyto formy práce na dvě kategorie:

- Homeworking;
- Teleworking.

Zatímco během homeworking, nyní spíše známého jako home office, zaměstnanec tráví několik dní pracovně v kanceláři a zbytek dní pracuje z domova, u teleworking pracuje pouze z domu. U této formy práce je však

nutný neustálý rozvoj informačních a telekomunikačních technologií, bez kterých se práce z domu obvykle neobejde. Lidé jsou schopni pracovat nejen doma, ale i venku nebo v jiné části světa. Nejsou vázány na konkrétní pracovní plán, ale mohou fungovat kdykoli se rozhodnou. Tento vývoj může vést ke zdravější rovnováze mezi pracovním a soukromým životem: šetří se čas na dojíždění, poskytuje čas na péči o osobní záležitosti nebo pochůzky a celkově poskytuje větší flexibilitu (Khallash & Kruse, 2012, s. 683).

Pracovní doba však není jediným faktorem ovlivňujícím rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Nabídka firemních benefitů

Sleva na permanentku do fitness, zdravé občerstvení na pracovišti, nabídka masáží a mnoho dalšího může pomoci všem zaměstnancům ke zdravému životnímu stylu, dostatku odpočinku a duševnímu zdraví.

Organizace poskytují v rámci opatření na podporu Work-life balance firemní benefity jako příspěvek na rekreaci, sport a kulturu, relaxační pobyty a tzv. sick days, což znamená volný den s náhradou mzdy v případě krátkodobé nemoci (Kociánová, 2012, s. 107). Jaxson (in Johnson, 2015, s. 7) uvádí že „*[s]polečnost nás odměňuje a usnadňuje vést zdravý životní styl, což je pro mě důležité. Máme k dispozici posilovnu se šatnou a sprchami, které jsou pro zaměstnance zdarma. Máme zde k dispozici chiropraktika, doktora a osobní trenéra. Pokaždé, když cvičíme se svým trenérem, získáváte body a body se sčítají a získáváte tak další dny volna.*“

Tyto a další výše zmíněné benefity jako například flexibilní pracovní doba mohou pomoci skloubit osobní a pracovní rovnováhu. Přáním každého zaměstnance je, aby se jejich kariéra a životní styl vzájemně doplňovali. Právě možnost slaďování práce a osobního života pomocí firemních kurzů může být jedním z dalších nástrojů Work-life balance.

Firemní kurzy se zaměřením na slaďování práce a rodiny

Na internetu můžeme nalézt mnoho firemních kurzů zaměřených na Work-life balance. Například společnost Gradua organizuje jednodenní firemní kurz, jehož obsah se skládá:

- priority a jejich sladění;
- strategie vyrovnání osobního a pracovního života;
- práce s emočním potenciálem;
- vytvoření konkrétních změn a strategií (Gradua, 2019).

Podle Michaliszyn (2011) většina firem bohužel programy sladění pracovního a soukromého života nenabízí, a dokonce je považuje za individuální záležitost zaměstnanců. Společnosti, které tyto programy mají zavedené je vyzdvihují z mnoha důvodů. Prvním důvodem je to, že někteří zaměstnanci a týmy jsou pro společnost zásadní a odchod takových zaměstnanců by vedl k problémům a nutnosti nového a často drahého náborového procesu. Nabídka firemních kurzů může být často otázkou financí, které společnost nemusí mít k dispozici. Důležitým aspektem je také to, zda vůbec samotní zaměstnanci mají o takové kurzy zájem.

Pracovní zázemí

V dnešní době mnoho organizací změnilo svůj design pracovního zázemí. Uzavřené oddělené kanceláře pro jednotlivce jsou nahrazovány otevřenými společnými prostory, ve kterých mají zaměstnanci vyhrazené místo. Jedná se o otevřené kanceláře často nazývané „open space“. Změna pracovního zázemí však neznamená pro všechny zaměstnance změnu k lepšímu.

Jak uvádí Wagnerová a kol. (2011, s. 92) zavedení otevřených kanceláři vedlo ke ztrátě pevného prostoru, což může být pro zaměstnance frustrující.

Zaměstnanec je zvyklý na svůj stabilní prostor s pracovním stolem, na kterém má vlastní předměty jako fotografie rodiny, své vlastní poznámky a osobní předměty. Pro zaměstnance to znamená jistou ztrátu soukromí, protože všechny telefonní hovory lze slyšet, v místnosti je celkově větší hluk a ostatní kolegové mohou slyšet i osobní telefonní hovory s rodinou. Kromě toho hlasité konverzace po telefonu, konferenční hovory a vyzváněcí telefony mohou mít negativní dopad na produktivitu práce (Smith & Klein, 2009, s. 281). Tyto problémy mohou vést zaměstnance k pocitu, že během hovoru nemají soukromí, který má za následek špatnou rovnováhu mezi prací a rodinou. Pokud jsou kanceláře otevřeného typu, je vhodné takové prostředí doplnit o menší kanceláře určené právě k soukromým hovorům, aby zaměstnanec nemusel všechny důležité hovory odkládat. V některých kancelářích je běžné, že každý pracuje tam, kde je volné místo. Je však důležité mít svůj osobní pracovní prostor, který si doplním o výše zmíněné fotografie, vlastní pomůcky a kde můj pracovní prostor nebude narušován ostatními.

Pracovní prostředí neboli klima ovlivňují i samotní pracovníci tedy kolektiv. V součtu se může zdát, že mnohdy trávíme více času s kolegy v práci než s rodinou doma. „*Týmu, který se potýká s problémy, chybí v něm kolegialita a převládá závist, vzájemná neúcta a nevraživá atmosféra, se navíc výrazně snižuje výkonnost*“ (Stock, 2010, s. 37). Práce v takovém týmu pak není snadná a ovlivňuje i motivaci k výkonu dané práce. Úkolem nadřízeného by mělo být tento kolektiv stmelovat a v případě nutnosti nastavit pravidla, která tomu budou předcházet. To, co se děje v práci, se odráží na celkové náladě a může se promítnout do osobního života. Je tedy vhodné udržovat pozitivní náladu na pracovišti a dobré vztahy s kolegy.

Uvedené pracovní nástroje přiblížili možnosti pomoci zaměstnancům, aby jejich práce vedla nejen k lepším výsledkům, ale zároveň k jednoduššímu skloubení osobních a pracovních povinností, a to především díky možnostem

flexibilní pracovní doby je možné vyzvedávat děti ze školky nebo naopak být doma s dětmi a přesto pracovat. Další nástroje jako firemní benefity, které přispívají k odpočinku a dobré kondici spolu s kurzy zaměřenými na Work-life balance jsou dalšími výhodami a benefity, kterými nám může zaměstnavatel pomoci a zároveň si nás udržet ve firmě. V neposlední řadě zmiňované pracovní prostředí je rovněž důležitý nástroj pro podporu Work-life balance, stejně tak jako osobní, rodinné prostředí, které přiblížíme v následující kapitole.

Osobní nástroje

V osobním životě převážné většiny lidí rovněž existují určité faktory, které hrají důležitou roli v podpoře slaďování pracovního a osobního života a netýkají se pracovní sféry. Rovnováhu života je možné rozdělit do čtyř vzájemně propojených dimenzí, a to na rovnováhu ve vztahu k ostatním (podpora rodiny), rovnováhu aktivity (pohyb a cvičení), rovnováhu v těle a mysli (relaxace) a v neposlední řadě rovnováhu času (spánek). Mít čas po práci na odpočinek a na své osobní aktivity je jen výčet nástrojů, které mohou pomoci mít práci a osobní život v rovnováze.

Podpora rodiny

Studie dokazují, že sociální podpora mimo práci, jako je podpora poskytovaná partnery nebo přáteli, může mít pozitivní dopad na rovnováhu mezi prací a rodinou a vede ke snížení konfliktu mezi těmito dvěma oblastmi (Carlson & Perrewé, 1999, s. 515; Greenhaus & Parasuraman, 1994, s. 215).

Ženy v polovině života, často charakterizované jako sendvičová generace, mají osobní potřeby, které pravděpodobně vyžadují podporu i mimo pracovní scénu. Právě podpora rodiny je klíčovým tématem těchto žen, protože se zabývají potenciálně konfliktními požadavky na svoji kariéru,

péči o děti, péči o rodiče a dalšími otázkami osobního života. Sociální podpora je rozhodujícím zdrojem pro to, aby pracující ženy mohly dosáhnout trvalého úspěchu v pracovní i rodinné oblasti. Tyto ženy obvykle hodnotí svůj dosavadní život a provádějí úpravy, které jim umožňují sladit své činnosti s jejich vnitřními hodnotami, což zahrnuje i zvýšení času věnovaného rodině (Marcinkus a kol., 2007, s. 87-89).

Téma žen středního věku se objevuje rovněž ve výzkumu Whelan-Berry a Gordon (2000, s. 31) podle nichž podpora rodiny je důležitá, jelikož ženy zažívají řadu jedinečných výzev, které mohou zahrnovat poskytování péče dětem, starším rodičům a zároveň se snaží o udržování jejich manželství.

Podporu rodiny lze rozdělit na dvě složky, a to emoční a instrumentální. Emoční podporu lze definovat jako chování nebo postoje rodinných příslušníků, jejichž cílem je poskytovat povzbuzení, porozumění, pozornost a pozitivní ohled. Emoční podpora poskytuje pocit intimity, důvěry a blízkosti, což zase podporuje pozitivní sebepojetí. Naproti tomu instrumentální podporu lze definovat jako chování a postoje rodinných příslušníků, jejichž cílem je usnadnit jejich každodenní činnost. Na rozdíl od emoční podpory je instrumentální podpora poskytována s cílem splnit určité úkoly pro příjemce podpory. Členové mohou instrumentálně podporovat tím, že dělají domácí práce nebo se starají o děti a vlastní rodiče (Leung a kol. 2019, s. 9).

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2, teorie přelévání je určena pozitivní korelací mezi pracovními a rodinnými proměnnými, takže pokud jste spokojeni doma, zlepší to pracovní život, a to se může právě týkat podpory rodiny. Tato podpora se může pozitivně přenést do pracovního prostředí.

Hledání rovnováhy pohybem a cvičením

Podpora rovnováhy pohybem a cvičením nemusí být iniciována jen ze strany zaměstnavateli, a to v rámci nabídky firemních benefitů, jako jsou slevové karty na cvičení, teambuilding zaměřený na turistiku, ale měla by ji předcházet i vlastní iniciativa.

Vzhledem k výhodám pro psychické i fyzické zdraví je cvičení a pohyb bezpochyby důležitým prvkem prevence zdraví v osobním, ale i pracovním životě. Pravidelným cvičením dochází ke zvyšování úrovně energie, a to je jedním ze způsobů, jak zvýšit odolnost vůči změnám, tlakům okolí a případným neúspěchům. Současně může snižovat riziko stresu. Právě snížené riziko stresu vede ke zlepšení kvality života. (Haddock-Millar & Tom, 2019, s. 80). Mezi překážky vedoucí k nedostatku pohybu a cvičení patří únava z práce, nedostatek času či nízká motivace. V dnešní době však existuje nespočet možností, jak tyto bariéry překonat. Není potřeba se trápit dlouhé hodiny v posilovně, ale je možné využít různé alternativy. Pokud nám nezbývá mnoho volného času, je možné vyzkoušet jednoduché cviky, které se dají zvládnout i na kancelářské židli v práci. Proti únavě může pomoci jóga, kterou je možno cvičit i doma. Další alternativou je návštěva bazénu se saunou, ve které si člověk může odpočinout a nabrat energii.

Zdá se zřejmé, že pohyb a cvičení jsou nezbytné pro rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Přiměřený čas strávený cvičením podporuje lepší fungování vnitřních systémů. Když je člověk zdravější uvnitř, vypadá lépe i z vnějšku, cítí se dobře a může podává lepší výkony v práci. Po namáhavé práci a cvičení je důležitý i odpočinek neboli relaxace.

Relaxace

Tento faktor do značné míry závisí na tom, jak každý jednotlivec vnímá relaxaci a nakolik ji vyžaduje. Mnoho lidí si užívá zdravého profesionálního a osobního života, přesto se stále snaží najít vnitřní klid. Pro mnoho lidí vypadá každý den obdobně. Musí každé ráno do práce a po práci spěchají domů splnit povinnosti související se starostí o domácnost. Dále chtějí trávit čas se svým partnerem anebo svými dětmi, případně si jít zacvičit, a nakonec jít spát. To, co zní jako uspokojující rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, se může u jednotlivců lišit, protože se mohou cítit, jako by nikdy neměli čas sami na sebe.

Díky relaxaci dochází k uvolnění tělesného a psychického napětí. Relaxace má vliv na lidský nervový systém a dochází k vyrovnání a vnitřnímu klidu. Relaxace je účinná proti stresovým situacím a vede k lepšímu pracovnímu výkonu. Mezi relaxační cvičení patří meditace, dechová cvičení nebo jednoduše pobyt v přírodě (Šnýdrová, 2006, s. 157). Relaxaci můžeme dělit na mimovolní a volní. Pod mimovolní relaxaci je možné si představit například spánek. Volní relaxaci tvoří uvědomělé aktivity s použitím různých prostředků, metod a technik (Louková & Rutar, s. 39). Každý relaxuje jiným způsobem. Pro někoho může relaxace znamenat četbu knihy, meditaci nebo postačí více hodin spánku. Někdo na druhou stranu vyhledává aktivní pohyb třeba ve formě turistických výšlapů do hor. Rozdíly budou také v intenzitě potřeby odpočinku.

Relaxace ovlivňuje všechny oblasti života člověka a je proto ústřední součástí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Téměř všechny faktory jako jsou sociální, osobní, rodinné, psychologické nebo fyzické jsou úzce spojeny s dostatkem odpočinku, ale i spánku.

Dostatek spánku

Spánek, který byl rovněž považován za mimovolní formu relaxace, je podstatným nástrojem pro podporu rovnováhy. Spánek má důležitou funkci pro naši psychickou kondici. Nedostatek spánku zhoršuje soustředění a mentální výkon jedince, a proto je spánek ukazatelem psychického zdraví. „*Průměrná doba spánku dospělého člověka by se měla pohybovat kolem osmi hodin – toto tvrzená neplatí všeobecně. Potřeba spánku je individuální, je primárně geneticky daná*“ (Borzová, 2009, s. 13).

Individuální potřeba spánku je ovlivněna prací, kterou vykonáváme a s tím související pracovní dobou. Z výzkumu Giebel a kol. (2009, s. 47) vyšlo najevo, že práce v neobvyklých časech tedy může vést k desynchronizaci se sociálními a biologickými rytmy pro odpočinek a spánek, což může mít dopad na zdraví, sociální blahobyt a pracovní stres a pohodu, jak dokládá rostoucí literatura o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Objem a povaha práce, kterou vykonáváme dnes, nás vystavují zvýšenému riziku pracovního stresu a negativním dopadům na zdraví. Zaměstnanci nesou odpovědnost za to, aby byli během pracovní doby co nejlépe mentálně a fyzicky odpočatí. Tyto všechny faktory mohou být spojeny s nepravidelným a nedostatečným spánkem, který může mít nepříznivý dopad na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Klíčovým faktorem přispívajícím k produktivitě je dosažení dostatečného množství spánku. Mezi bariéry, které neumožňují dostatek spánku, patří nepravidelná pracovní doba, která mnohdy spočívá v pracovní době až 16 hodin denně a střídající se směnný režim. V osobním životě mohou vést k nedostatku spánku rodinné povinnosti související s vyzvedáváním dětí z kroužků, s přípravou do školy a samotným úklidem domácnosti, na který mnohdy nezbývá dostatek času.

Delegace práce

Delegace práce nemusí být součástí pouze pracovního prostředí, ale můžeme se na ni dívat také z pohledu rodiny. Velmi pracovně vytížené ženy, které nemají čas na domácí práce, mohou tuto práci přenechat pracovníkům, kteří jsou k těmto účelům zaměstnáni. Nutnost téměř nepřetržité přítomnosti v práci společně s vysokým finančním výdělkem umožňuje zaplatit vlastní kvalifikované pracovníky, například hospodyni (Guillaume & Pochic, 2009, s. 29). Nemusí se však jednat pouze o domácí práce, ale také o péči dětí. Hlídání dětí, odvoz dětí na kroužky a další vzdělávání může být přenecháno vybraným profesionálům.

Z výzkumu Dudové, Křížkové a Fischlové (2006, s. 69-70), vyšly najevo tři postoje k možnosti využití placené pomoci v domácnosti. Postoj konzervativní, který je charakterizován negativním postojem. Důvodem je zásah do vlastního soukromí. Druhým postojem je postoj lhostejný. *„Jedná se o respondentky a respondenty, kteří uvádějí, že placenou výpomoc nepotřebují, ale v zásadě ji přísně neodmítají. Většina z nich se domnívá, že péči o domácnost zvládají sami/y, hlavně proto, že nemají děti nebo děti již odešly z domova nebo bydlí v malém bytě, který nevyžaduje příliš údržby. Ostatní nepociťují potřebu platit si tyto služby, protože se mohou spolehnout na pomoc poskytovanou jejich rodiči či dalšími osobami v rodině.“* Poslední, pokrokový postoj, je popisován pozitivním přístupem k placené pomoci v domácnosti. Tito respondenti pokládají svůj čas za cenný, a proto rádi přenechají úklid domácnosti nebo jakoukoli jinou výpomoc druhým.

Názory na výpomoc v domácnosti jsou tedy velmi odlišné. Často hraje důležitost i finanční stránka, kde rodinný rozpočet mnohdy neumožňuje dovolit si tyto služby zaplatit. Naproti tomu může úklid domácnosti znamenat

určitou formu relaxace a odpočinku, a proto není potřeba využívat možnosti delegace práce v osobním životě.

Tato kapitola se věnovala nástrojům, které pomáhají k dosahování Work-life balance. Zdravá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem zahrnuje řadu vzájemně závislých nástrojů. Stanovení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem spočívá v zapojení co nejvíce z těchto nástrojů v obou oblastech, aniž by to způsobilo škodu jinde. Je proto důležité vědět, co přesně patří k pracovnímu a soukromému životu a jak jsou tyto prvky propojeny. Pracovní a osobní nástroje se v příslušných aspektech něčího života rozvíjejí individuálně.

Jednou ze skupin lidí, kterým tyto nástroje mohou pomoci při slaďování pracovního a osobního života, jsou ženy manažerky. Jejich nesourodá pracovní činnost, charakterizována nepravidelnou pracovní dobou, náročnými požadavky ze strany vedení a neustálou podporou pro kolektiv podřízených, často vede k náročným situacím, které se mohou promítat do rodinného života. Dále se jedná o velmi časově náročné zaměstnání, a právě z tohoto důvodu je pro manažerky obtížné tyto dvě sféry sladit.

2. Ženy manažerky

Následující kapitola je věnována ženám na manažerských pozicích, kdy manažer je obvykle označován jako osoba, která řídí a kontroluje práci jiných lidí (Bown & Brady, 1991, s.9). Z výzkumu Eurostatu z roku 2017, který zkoumal podíl žen v manažerských povoláních vyplývá, že největší podíl žen na vedoucích pozicích je v Lotyšsku (56 %) a na opačném konci stupnice je spolu s dalšími evropskými státy zastoupena i Česká republika (29 %). Přestože ženy představují přibližně polovinu všech zaměstnaných osob v EU, jsou mezi vedoucími pracovníky stále nedostatečně zastoupeny (Eurostat, 2019). Následující podkapitoly přibližují postavení žen v managementu, jejich rodinný život a možnosti slaďování osobního a pracovního života.

2.1 Postavení žen v managementu

Proč by se firmy měly zajímat o vyšší zastoupení žen na manažerských pozicích? Důvodů je hned několik. Dle Swarze (1992 in Davidson & Burke, 2016, s. 2) podpora talentovaných žen povede k tomu, že firma získá ty nejlepší lidi na vedoucích pozicích a poskytne mužům, pracujících na vyšší úrovni, manažerské zkušenosti s úspěšnými ženami. Podpora schopných žen signalizuje, že se ženami bude zacházeno stejně jako s muži a konečně podpora kvalifikovaných a talentovaných žen zajišťuje, že všechny manažerské pozice budou obsazeny silnými jednotlivci. Vizi do budoucna představuje Tarr-Whelan (2009, s. 12) a sloučila ji do pěti bodů:

- „Womenomics“ - ekonomika, ve které by na ženách opravdu záleželo a je široce podporována jako mainstreamová strategie pro růst produktivní ekonomiky.
- Důraz na sociální a osobní odpovědnost, péči a soucit, rodinu a komunitu.

- Ženy na vrcholu jsou očekávány, nejsou považovány za neobvyklé.
- Mladá žena vyrůstá v prostředí, ve kterém se očekává, že ženy budou vůdci stejně tak, jako mladí muži.
- Silnější integrace práce a rodiny vedoucí k vyšší produktivitě a kvalitě života.

Oba dva autoři shledávají vyšší zastoupení žen jako krok vpřed, ale přesto se často v literatuře hovoří o bariérách žen na cestě k vyšším pozicím. Pro mnoho žen to znamená práci na méně důležitých projektech, nedostávají různorodá a náročná zadání a nejsou vystaveny celé škále operací a činností podniku a tím náročnější je pro ně posun na kariérním žebříčku. Tzv. pojem skleněný strop označuje bariéry zabraňující ženám dosáhnout vyšších pozic. *„Jinak řečeno ženy nemohou dosáhnout rovnosti v ukazatelích průměrných mezd či kritériích sociálního statusu v případě, že přece jenom přes všechny překážky se dokázaly prosadit do vyšších úrovní řízení*" (Šnýdrová, 2006, s. 53). Jedná se tedy o všudypřítomné formy genderové zaujatosti, které se vyskytují často zjevným i skrytým způsobem a tyto postoje a organizační předsudky brání ve výkonných funkcích. Zejména ženy, které se domnívají, že fenomén skleněných stropů bude operovat v jejich nevýhodě, se budou méně ucházet o otevřené pozice než muži s rovnocennou kvalifikací. A menší počet uchazeček může také vést k menšímu počtu povýšení žen na manažerské pozice.

Existují dvě velmi odlišné kategorie příčinné souvislosti vysvětlující nedostatek žen na vyšších pozicích. V první kategorii jsou to bariéry vytvářené kulturou daného podniku, která má sklon upřednostňovat nábor, udržení a propagaci mužů nad ženami. V druhé kategorii se jedná o behaviorální a kulturní příčiny jako je tokenismus, moc, preferované styly vedení a psychodynamika vztahů mezi muži a ženami (Oakley, 2000, s. 322). Právě jev zvaný tokenismus se společně s pojmem skleněný strop hojně

objevuje v literatuře v souvislosti s nízkým počtem žen zastoupených na manažerských pozicích a bariérami postupu na manažerské pozice. Tokenismus se projevuje pozorností, ve které je zdůrazňována jedincova odlišnost vyplývající ze stereotypního vnímání tohoto jedince. V pracovním životě to znamená, že ženy se snaží být lepší a výkonnější než kolegové, aby tak dokázaly, že pro danou práci mají příslušné předpoklady (Pauknerová a kol. 2017, s. 139). To ve výsledku může znamenat, že budou kategorizovány, stereotypně zařazovány a ignorovány majoritní skupinou zaměstnanců a nejsou schopny individuálně přispět. V důsledku to znamená, že se musí přizpůsobit ostatním.

Tato kapitola popisovala postavení žen v managementu. Jedním z hlavních problémů žen v tomto prostředí je nedostatek povinných pravidel. V tomto ohledu by měly být sepsány předpisy v organizacích, v nichž jsou práva žen považována za stejná jako práva mužů. Na stejné úrovni by pak byly považovány zkušenosti, znalosti, schopnosti a řídící pravomoc. Důležitou roli by měla hrát také masmédia jejichž propagace může sloužit k šíření znalostí lidí o úloze žen na vysokých postech ve formě vzdělávacích programů, filmů a televizních pořadů. Regulace knih s tématem ženské role ve vrcholovém managementu od základní úrovně až po střední a vysoké školy by podporovala genderovou vyváženost v mysli mladých lidí, což by vedlo k prevenci tradičního přístupu společnosti k ženám.

Pokud se manažerce podaří uspět na kariérním žebříčku, je zde ještě opačná strana, a to rodinný život. Některé ženy nemusí chtít stoupat po kariérním žebříčku nebo nemají tu možnost právě kvůli rodinným povinnostem a nedostatku flexibilního prostředí. Následující kapitola bude zaměřena na manažerku a její rodinu.

2.2 Manažerky a rodinný život

Historicky byly ženy „držitelkami domácnosti“ a jako takové jsou nedílnou součástí domova, v němž žije jejich rodina. Od pradávna byli muži považováni za živitele rodiny a průmyslový věk společně s informační érou provedly úpravy rozdělení rolí. Velký nárůst počtu žen na trhu práce zpochybnil tradiční model živitele rodiny, a to rozšířením o ženy pracující na částečný úvazek při zachování odpovědnosti za domov a rodinu. Rovněž k tomu přispělo flexibilní zaměstnávání žen založené na přizpůsobování pracovního času potřebám svých rodin. Tyto příležitosti vyplývají z trhu práce a jeho poptávky po „ženské práci“ a také sítí veřejné podpory dostupných v mnoha zemích, jako je dotovaná péče o děti a pracovní záruky, které usnadňují návrat do zaměstnání. Navíc s rostoucím počtem žen zapojených do placené práce mimo domov byl vyvolán tlak také na muže, aby trávili více času doma s rodinou (Goldscheider a kol., 2015, s. 208).

K tomuto pohledu se přidává Mikuláštík (2006, s. 15-16) a dodává, že stále zůstává dilema, kdy si žena vybírá mezi rodinným životem a kariérou. Ženy v současnosti bývají vysoce kvalifikované a rovněž emancipované a nechtějí přijmout klasický model rodiny. Existuje mnoho žen ve věku okolo 30 let, které stoupají po kariérním žebříčku a na manželství a založení rodiny jim nezbývá čas. Zájem žen o kariérní růst se zvyšuje, pokud se jim v práci daří, práce je pro ně rovněž zábavou a mají možnost rychlého postupu na kariérním žebříčku.

Nelze však jednoznačně říci, že mohou dosáhnout manažerských pozic pouze ženy, které se rozhodly upřednostnit svou kariéru před založením rodiny. Podíl žen v managementu neboli kariérní schéma manažerky lze vidět v následující tabulce 1.

Věk	Charakteristika
20-29 let věku	relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídícím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání
30-39 let věku	podíl žen na managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity, muži pokračují v kariérním růstu;
40-49 let věku	„samostatnost" dětí, resp. přenos péče o ně na zejména školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce podíl žen na řídících pozicích se zvyšuje, v rozpočtové sféře dosahuje vrcholu;
50-59 let věku	relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech věkové skupiny, nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat;
60 a více let	většina žen je v důchodu (podíl na zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75 %), počet manažerek výrazně klesá.

Tabulka 1 Kariérní schéma manažerky (Vlach, 2005)

Z následující tabulky lze usoudit, že největší vliv na kariéru manažerky může mít právě zmiňovaná péče o rodinu. Časové nároky na danou pozici spolu s péči o dítě můžou zapříčinit přerušovanou kariéru manažerky nebo pozdější nástup na manažerskou pozici. Další možností může být také to, že na danou pozici se po návratu z rodičovské dovolené již nedostane, jelikož pozice už bude obsazena jiným zaměstnancem.

Za zvýšení zaměstnanosti žen se považují příznivé socioekonomické změny, jako je zlepšující se gramotnost a životní úroveň, měnící se společenské postoje a snaha o ekonomickou nezávislost. Ženy mají ve svých rodinách další role, které musí plnit, a setkávají se tak s dalšími výzvami při dosahování WLB. Přestože je velice náročné budovat kariéru manažerky, chtějí mít tyto ženy současně šťastný i soukromý život a dělat vše, co je v jejich silách, aby uspěly v obou oblastech.

2.3 Manažerky a Work-life balance

Existuje několik možných důvodů, proč se manažerky při slaďování osobního a pracovního života mohou potýkat s překážkami. Zaprvé, pracovní smlouva manažerů obvykle formálně neupřesňuje jejich pracovní dobu a neformálně zahrnuje očekávání, že budou pracovat nejlépe neomezenou dobu. Zadruhé, čím více žen má manažerské pozice, tím se problémy WLB staly zvláště důležité. Manažeři musí nejen řídit jiné lidi (např. své zaměstnance), ale také se musí řídit pravidly vedení, které hodnotí jejich výkon. V souladu s tím je manažerská pozice a vlastní identita často propojena. Manažeři, kteří ve svém vlastním životě usilují o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, modelují vhodné chování a podporují tím vlastní zaměstnance v jejich úsilí o dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Dudová, Křížková a Fischlová (2006, s. 11), které uskutečnily kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR, vymezily, jaké vnější faktory usnadňují manažerkám harmonizaci práce a rodiny.

Jednalo se o tyto faktory:

- výhody a opatření ze strany zaměstnavatele;
- pomoc partnera;
- placená pomoc v domácnosti.

Právě tyto faktory neboli strategie byly zmíněny v kapitole 1.4 s názvem Nástroje Work-life balance. Výhody a opatření ze strany zaměstnavatele byly součástí pracovních nástrojů a je možné si pod nimi představit flexibilní pracovní dobu, stlačený pracovní týden či práci z domu. Druhou kategorii tvořily nástroje osobní, pod které spadají právě výše zmíněné, a to podpora partnera nebo placená pomoc v domácnosti.

O rovnováhu mezi pracovním a osobním životem neusilují pouze firmy, ale i samotná Evropská unie, která svými právními předpisy upravuje možnosti Work-life balance na trhu práce. Dne 12. července 2019 byla Evropskou unií vyhlášena směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158. Cílem této směrnice je zvýšit účast žen na trhu práce, využívání pracovního volna z rodinných důvodů a pružného uspořádání práce. *„Tato směrnice stanoví minimální požadavky týkající se otcovské dovolené, rodičovské dovolené a pečovatelské dovolené a pružného uspořádání práce pracovníků, kteří jsou rodiči nebo pečujícími osobami. Tím, že těmto rodičům a pečujícím osobám usnadní sladění pracovního a rodinného život“.*

Hlavní prvky směrnice tedy tvoří:

- Otcovská dovolená, ve které bude mít druhý rodič právo čerpat minimálně 10 pracovních dnů dovolené v období narození dítěte.
- Rodičovská dovolená, v nichž bude mít rodič právo na 4 měsíce rodičovské dovolené. Dva měsíce z nich budou placené a nepřenosné mezi rodiči. Každý členský stát si výši platby rodičovské dovolené určuje sám.
- Pečovatelská dovolená, která je určena pracovníkům pečujícím o své příbuzné. Jedná se o novou záležitost, která stanovuje nárok 5 pracovních dní volna ročně pro pečující osoby.
- Pružné uspořádání práce, které rozšířilo právo požádání pružné pracovní doby o pracující pečovatele.

Členské státy Evropské unie jsou povinny do 3 let od tohoto vyhlášení přijmout správní a právní předpisy podstatné pro dosažení této směrnice. Termín zařazení směrnice do vnitrostátního práva je stanoven na 2. srpna 2022 (Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU), 2019).

Teoretická část byla zaměřena na koncept Work-life balance a přiblížení základní historie a terminologie. Na základě prostudované literatury byly vymezeny základní modely/teorie mnohdy související s přesahováním pracovního prostředí do osobního života a naopak. Jelikož pracovní prostředí je součástí Work-life balance, byla další kapitola zaměřena na firmy, které se pomocí iniciativ WLB mohou snažit udržet zaměstnance. Na pracovní prostředí navazují nástroje Work-life balance, které byly rozděleny na dvě oblasti, a to pracovní a osobní nástroje. Pracovní nástroje vycházejí z možností samotných firem a mnohdy bývá těžké je ovlivnit, naopak osobní nástroje vycházejí z naší vlastní iniciativy. Vzhledem k cíli této diplomové práce byla poslední kapitola teoretické části věnována ženám na manažerských pozicích, jejich rodinnému životu a možnostem slaďování pracovního a osobního života, což bude nyní ověřováno v následují empirické části práce.

Empirická část

3. Metodologie

V praktické části této diplomové práce bude popsána pracovní pozice manažerky v Pojišťovně XY a následně bude vymezen metodologický postup, aby bylo dosaženo stanoveného cíle práce.

Cílem diplomové práce je identifikovat, jakými nástroji manažerky v Pojišťovně XY slaďují svůj osobní a pracovní život.

K dosažení tohoto cíle byly v teoretické části na základě dostupné literatury vymezeny jednotlivé nástroje, které byly rozděleny na pracovní a osobní. Zda tyto nástroje využívají manažerky v Pojišťovně XY ke slaďování pracovního a osobního života bude ověřováno v empirické části.

3.1 Manažerka v Pojišťovně XY

Pro účely této práce je nutné přiblížit pracovní pozici manažerky interní distribuce, jakožto výzkumného vzorku pro praktickou část této práce.

Z interních dokumentů je pozice manažerky stanovena jako pozice tzv. vázáného zástupce. Jak vyplývá ze zákona (č. 170/2018 Sb.), *„vázaným zástupcem se pro účely tohoto zákona rozumí ten, kdo je oprávněn zprostředkovávat pojištění nebo zajištění na základě zápisu vázaného zástupce do registru.“*

Každá manažerka jednak stále pečuje o své klienty a zároveň má na starost zprostředkovatelskou síť, se kterou musí náležitě pracovat. Zprostředkovatelskou sítí se rozumí obchodní zástupci, které má manažerka ve svém regionu v rámci obchodního místa.

V rámci své skupiny se zavazuje:

a) pracovat se svou zprostředkovatelskou sítí tak, aby bylo dosaženo plánu obchodní produkce,
b) zajišťovat nábor nových obchodních zástupců,
c) obstarat teoretické a praktické přípravy obchodních zástupců před zahájením a také v průběhu jejich obchodní činnosti a zajišťovat pravidelná školení,
d) poskytovat konzultace a metodickou podporu,
e) zajistit přenos důležitých materiálů a podkladů jim určených a také návrat nepotřebných dokumentů zpět do pojišťovny,
f) podávat informace vztahující se k činnosti členů své zprostředkovatelské sítě,
g) řídit se pokyny pojišťovny a v případě nutnosti informovat o všech okolnostech, které mohou mít vliv na stanovené pokyny,
h) pravidelně se účastnit stanovených akcí a porad,
i) dbát na nejvyšší efektivnost při organizování činnosti zprostředkovatelské sítě s ohledem na hospodárné vynakládání nákladů pojišťovny,
j) seznamovat členy své organizované zprostředkovatelské sítě s vnitřními předpisy pojišťovny,
k) kdykoli na požádání člena organizované zprostředkovatelské sítě prokázat smluvní vztah s pojišťovnou předložením podepsané plné moci.

Každé manažerce je zároveň přidělena péče o pojistný kmen. Pojistným kmenem je soubor pojistných smluv uzavřených obchodními zástupci.

V rámci péče o pojistný kmen je povinností:

a) nejméně jednou ročně kontaktovat klienta,
b) kontaktovat potencionální klienty pojišťovny na základě doporučení,

c) řešení opožděného splácení či nedoplatky pojistného v rámci pojistných smluv z pojistného kmene,
d) zajistit součinnost při vyřizování pojistných událostí,
e) dbát zájmů spotřebitelů a pojišťovny,
f) informovat pojišťovnu odpovídajícím způsobem o relevantních poznatcích zjištěných při plnění závazku péče o pojistný kmen.

Jak již bylo výše zmíněno, manažerka interní distribuce má na starost pojistný kmen své skupiny, ve kterém musí dbát o péči uzavřených pojistných smluv. Péčí se rozumí kontakt s klientem, hledání nových obchodních příležitostí a uzavírání nových pojistných smluv, které budou tento kmen rozšiřovat. Jednou z hlavních činností práce manažerky se svou zprostředkovatelskou sítí, kterou se rozumí vázaní zástupci spadající pod tuto skupinu, je dohled na plnění produkce a zároveň na dodržení povinností vyplývajících z interních předpisů. Minimálně jednou týdně plánuje poradu, jejíž součástí je přenos důležitých informací jako jsou aktuální akce, změny, novinky a volba strategických aktivit na další období. Manažerka, která chce rozšiřovat svou zprostředkovatelskou síť, musí zajišťovat nábor nových vázaných zástupců. Každý nově nastupující člen se účastní školení na centrále, kde mu jsou předávány základní informace k produktům pojišťovny. Nácvik obchodních dovedností, podrobnější informace k produktům a řešení jednotlivých obchodních dovednosti se řeší na osobní schůzce s manažerem. Manažerka se účastní každé schůzky nového člena s klientem, kde je mu oporou, než zvládne úkony sám. Zároveň dohlíží na počet uskutečněných hovorů, domluvených schůzek a dodržení stanovené produkce v rámci plánu zapracování. V neposlední řadě však každá manažerka pečuje i o své klienty. (Interní dokument)

3.2 Výzkumný problém

Z popisu pracovní pozice manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY jednoznačně vyplývá, že se nejedná o stereotypní typ práce a je to velice časově náročné zaměstnání. Sladit pracovní a osobní život tak nemusí být pro každou manažerku snadným úkolem. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.1 s názvem postavení žen v managementu, většina manažerek se potýká s vysokými pracovními nároky ze strany zaměstnavatele a na straně druhé s rodinnými povinnostmi. Vedle rodinných povinností má převážně každá žena na starost také domácnost, péči o byt, dům nebo zahradu. V neposlední řadě si chce každá manažerka najít čas pro sebe a věnovat se svým koníčkům, zálibám a sportovním aktivitám.

Předmětem výzkumu je tedy identifikovat nástroje, kterými manažerky slaďují svůj soukromý a pracovní život.

3.3 Typ výzkumu

Pro cíl této práce byl zvolen kvantitativní výzkum. Původním záměrem bylo zvolení kvalitativního výzkumu za pomoci metody rozhovorů, ale z důvodu pracovní vytíženosti manažerek bylo od původního plánu ustoupeno. Kvantitativní výzkum je chápan jako testování teorií prostřednictvím prověřování vztahu mezi proměnnými. Teorie jsou testovány ve snaze o co největší platnost a nezávislost, tedy opakovatelnost výstupů a schopnost generalizace získaných výsledků (Eger & Egerová, 2014, s. 19). Jak uvádí Topinka (2013, s. 64) v kvantitativním výzkumu se nejčastěji využívá technika dotazníku, která představuje soubor otázek, které jsou předkládány respondentům obvykle písemnou formou. Informace v této práci budou zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, díky možnosti oslovit všechny manažerky interní distribuce.

Dotazník se bude skládat z uzavřených otázek, které nabízejí respondentovi předem připravené varianty odpovědí. Varianty odpovědí budou tvořeny pomocí tzv. Likertovy škály. Jedná se o výrok, v němž respondent projevuje míru souhlasu či nesouhlasu (Keller, 2007, s. 146). Část otázek v dotazníku bude tvořena otevřenými otázkami, které následně budou kódovány, aby byl přiblížen různorodý pohled každé manažerky na danou problematiku a slouží k rozšíření uzavřených otázek.

3.4 Charakteristika výzkumného souboru

Interní distribuce Pojišťovny XY zahrnuje k 1.10.2019 celkem 75 manažerů, z toho mužů je celkem 43 a žen 32. Jelikož je cíl práce zaměřen na ženy manažerky, bude dotazník předán pouze 32 manažerkám, mužům nikoli. Způsob oslovení manažerek bude probíhat dvěma způsoby. Manažerky z Moravskoslezského kraje budou osloveny osobně s žádostí o vyplnění dotazníku. Manažerky z ostatních krajů budou osloveny e-mailem s žádostí o vyplnění dotazníku vypracovaného na serveru vyplnto.cz. Aby byl dotazník správně sestaven, je potřeba vymezit hlavní výzkumnou otázku a formulovat hypotézy.

3.5 Hlavní výzkumná otázka

***HVO**: „Jakými nástroji manažerky slaďují svůj osobní a pracovní život?“*

Nástroje byly vymezeny v teoretické části této práce. Jedná se o pracovní a osobní nástroje.

Nástroje pracovní – *flexibilní pracovní doba, stlačený pracovní týden, práce z domu, nabídka firemních benefitů, firemní kurzy, pracovní zázemí.*

Nástroje osobní – *podpora rodiny, sportovní aktivity, relaxace, spánek, delegace práce.*

3.6 Formulace hypotéz a jejich operacionalizace

Hlavní výzkumná otázka je rozdělena na dílčí výzkumné otázky, které pomohou odpovědět na hlavní výzkumnou otázku.

DVO$_1$: Jaké pracovní nástroje manažerky používají pro dosažení WLB?

Tato otázka slouží k ověření pracovních nástrojů vycházejících z teoretické části. Na základě této dílčí výzkumné otázky jsou sestaveny hypotézy.

***Hypotéza 1.1**: Manažerky bez ohledu na věk využívají jako nástroj Work-life balance flexibilní pracovní dobu.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. Ke zjištění, zda využívají možnosti flexibilní pracovní doby, bude sloužit otázka č. 4. Flexibilní pracovní doba znamená, že manažerky si samy plánují pracovní dobu. Zda využívají flexibilní pracovní dobu se bude považovat odpověď určitě ano, spíše ano. Nepředpokládám, že věk ovlivní volbu této konkrétní strategie.

***Hypotéza 1.2**: Manažerky, které volí možnost práce z domu, pracují z domu 1-2 dny v měsíci.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. Otázka č.5 a č.6 bude sloužit pro ověření této hypotézy. V otázce č. 5 bude manažerka odpovídat, zda využívá možnost práce z domu odpovědí ano či ne. Doplňující otázka č.6 nám identifikuje kolikrát do měsíce manažerka pracuje z domu.

***Hypotéza 1.3**: Manažerky, které vychovávají děti, využívají možnost stlačeného pracovního týdne.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY, které vychovávají děti mladší 15 let. Ke zjištění bude sloužit otázka č. 3 a č.7 v dotazníku. V otázce č.3 v úvodu dotazníku zjišťujeme, zda manažerka vychovává děti a rovněž jejich věk. Za stlačený pracovní týden se považuje odpracování 40 hodin za méně než 5 pracovních dní. Odpověď, zda využívají stlačený pracovní týden, nám poskytne otázka č. 7. Odpověď určitě ano a spíše ano bude znamenat, že manažerky stlačený pracovní týden využívají. Předpokládám, že výchova dětí mladších 15 let ovlivní volbu tohoto nástroje.

***Hypotéza 1.4**: Manažerky nevyužívají nabídku firemních kurzů zaměřených na WLB, protože jim je firma nezajišťuje.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. Ke zjištění, zda firma pořádá kurzy zaměřené na WLB, bude sloužit otázka č. 8. nabízející odpověď ano či ne. Dále je zde volný prostor pro vyjádření manažerky k nabídce firemních kurzů.

***Hypotéza 1.5**: Nabídka firemních benefitů v Pojišťovně XY neslouží manažerkám jako nástroj WLB.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. Otázka č.9 k této hypotéze bude otevřená. Manažerky mají volný prostor k tomu, aby vypsaly, jaké benefity poskytované Pojišťovnou XY využívají. Za benefity poskytované pro podporu WLB se považuje následující:

- Příspěvek na sport (multisport karta)

- Nabídka firemní školky
- Příspěvek na kulturní akce (kino, divadlo)
- Příspěvek na cestování a dovolenou v ČR i zahraničí
- Příspěvek na vzdělávání
- Nadstandardní zdravotní péče
- Lázeňské pobyty

***Hypotéza 1.6**: Pracovní zázemí ovlivňuje WLB manažerek v Pojišťovně XY.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. První otázka k této hypotéze, a to otázka č. 10, identifikuje, zda pracovní prostředí ovlivňuje Work-life balance manažerek. Pracovní zázemí bude ovlivňovat WLB, pokud manažerky odpoví určitě ano a spíše ano. Otázka č. 11 bude otázkou otevřenou a bude se konkrétněji ptát, co jim v pracovním zázemí pomáhá, a naopak chybí k rovnováze mezi pracovním a osobním životem.

DVO₂: Jaké osobní nástroje manažerky používají pro dosažení WLB?

Tato dílčí výzkumná otázka se snaží identifikovat jaké osobní nástroje, vycházející z teoretické části práce, manažerky v Pojišťovně XY využívají. Na základě této dílčí výzkumné otázky jsou sestaveny hypotézy.

***Hypotéza 2.1**: Podpora rodiny jako nástroj WLB je více využívána manažerkami, které jsou na dané pozici kratší dobu.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. Jak dlouho se manažerka nachází na dané pozici odpovídá otázka č. 2 v dotazníku. Kratší dobou na manažerské pozici se rozumí doba

kratší než 5 let. Ke zjištění, zda je podpora rodiny využívána manažerkami jako nástroj, bude sloužit otázka č. 13 v dotazníku. Nástroj podpora rodiny bude považován za využívaný, pokud manažerka zaškrtne odpověď určitě ano, spíše ano. Předpokládám, že doba na manažerské pozici ovlivní volbu této konkrétní strategie.

***Hypotéza 2.2**: Většina manažerek má sportovní aktivity, které jim pomáhají dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. K zodpovězení této hypotézy budou sloužit otázky č. 14 a č. 15. Ke zjištění, zda mají sportovní aktivity, bude sloužit otázka č. 14. Zda daná sportovní aktivita je nástrojem WLB odpoví otázka č. 15, pokud manažerka odpoví určitě ano, spíše ano.

***Hypotéza 2.3**: Relaxace je důležitým osobním nástrojem WLB pro manažerky.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. Manažerky přikládají relaxaci vysokou míru významnosti, pokud odpoví v otázce č. 16 velmi důležité nebo spíše důležité.

***Hypotéza 2.4**: Manažerky vnímají dostatek spánku pro svůj výkon jako nezbytný.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. Otázka č. 17 bude identifikovat, kolik hodin manažerky průměrně spí. Zda je počet hodin spánku dostačující potvrdí otázka č. 18

pokud manažerky zakroužkují odpověď ano. V další otázce č. 19, se za lepší výkon bude považovat odpověď určitě ano, spíše ano.

***Hypotéza 2.5**: Delegaci práce využívají manažerky s malými dětmi.*

Operacionalizace: za manažerky se považují manažerky interní distribuce v Pojišťovně XY. Za malé děti budou považovány děti mladší 15 let, jejichž věk bude zjišťován v otázce č. 3. K zodpovězení bude sloužit otevřená otázka. Za delegaci práce se považuje výpomoc v domácnosti, např. chůva, hospodyně.

3.7 Předvýzkum

V rámci předvýzkumu byl dotazník vytisknut a osobně předán manažerce v nejblíže se vyskytujícím okresu Frýdek – Místek. S manažerkou byla konzultována srozumitelnost jednotlivých otázek. Předvýzkum byl proveden z důvodu, aby nedošlo k případným nesrovnalostem po předání dotazníku všem manažerkám z výzkumného vzorku. Jelikož se v dotazníku vyskytují otevřené otázky, je důležité, aby respondentky danou otázku pochopily a věděly, na co mají přesně odpovídat.

Manažerka Iva, Frýdek – Místek:

Otázka č. 2: „*Jak dlouho pracuji na pozici, to je myšleno obecně v pojišťovně nebo na pozici manažerky? Protože většina z nás tu pracuje dlouho, ale na pozici manažerky kratší dobu*.“

Otázka č. 7: „*Co znamená stlačený pracovní týden*?“

Otázka č. 8: „*Těch máme strašně moc. Mám vypsat veškeré kurzy a školení, které se týkají i produktů, které nabízíme v Pojišťovně?*“

Otázka č. 10: „*Co si mám představit pod pracovním zázemím*?“

Otázka č. 21: „*Stačí odpovědět ano?*“

Na základě zpětné vazby byly upraveny otázky v dotazníku následovně:

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete na pozici manažerky interní distribuce?

Otázka č. 7: Využíváte možnost stlačeného pracovního týdne? (*Odpracovat pracovní fond 40 hodin za méně než týden*)

Otázka č. 8: Jsou Vám nabízeny firemní kurzy zaměřené na slaďování pracovního a osobního života? (*kurz Work-life balance, Jak sladit práci a rodinu apod.*)

Otázka č. 10: Považujete pracovní zázemí za důležitý nástroj pro dosažení rovnováhy mezi Vaším pracovním a osobním životem? (*uspořádání kanceláře, technologické zázemí, kolektiv apod*.)

Otázka č. 21: Domníváte se, že se Vám daří slaďovat Váš osobní a pracovní život? *Zamyslete se prosím nad tím, co byste rády zlepšily v rámci pracovního nebo rodinného prostředí a co Vám například brání snadnějšímu slaďování.*

Z vlastní iniciativy byl dotazník doplněn o další identifikační otázku, ptající se na jméno manažerky, aby se ve vyhodnocení otevřených otázek nejednalo o anonymní odpovědi.

4. Analýza dat a interpretace výsledků

V této kapitole budou analyzována data získána z dotazníkového šetření v Pojišťovně XY. Bude vyhodnocena hlavní výzkumná otázka, společně s dílčími otázkami. Ačkoli byla očekávána nízká návratnost dotazníku, a to z důvodu předpokladu časového vytížení manažerek, z celkového počtu 32, dotazník vyplnilo 30 manažerek. Návratnost je tedy vysoká, a to 93,8 %. Dotazník obsahuje celkem 21 otázek. Vyplněné údaje jsou zpracovávány pomocí programu Excel. V každé tabulce je vždy uvedena relativní a absolutní četnost pro přehlednější shrnutí výsledků. Procentuální výsledky jsou zaokrouhleny na desetinné místo. Následně je část údajů zpracována do grafů pro jednodušší vizualizaci výsledků.

Interpretace výsledků je rozdělena do 4 podkapitol. První podkapitola je zaměřena na vyhodnocení základních identifikačních dat, jako je věk, počet let na pozici a počet dětí. Druhá a třetí podkapitola ověřuje stanovené hypotézy vypracované v kapitole 3.6. U jednotlivých hypotéz bude vždy uvedeno, zda byla potvrzena či nikoli. Čtvrtou podkapitolu tvoří otevřená otázka ptající se na to, jak se manažerkám daří slaďovat svůj osobní a pracovní život.

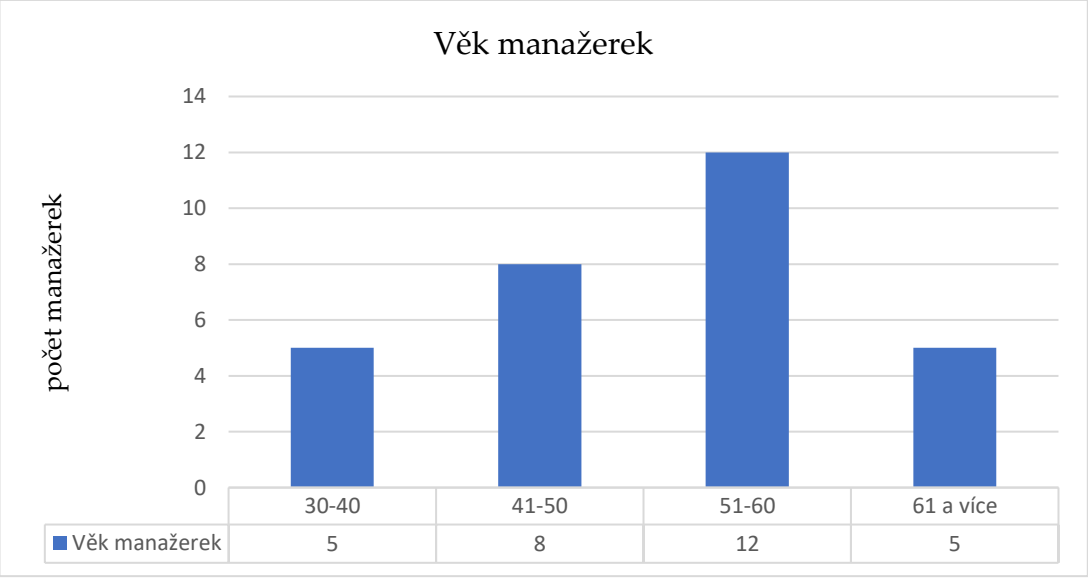
4.1 Identifikační údaje

Věk manažerek

První identifikační otázka v dotazníku rozdělila manažerky do věkových kategorií. Z následující tabulky vyplývá, že se na dané pozici v Pojišťovně XY nevyskytuje manažerka mladší 30 let. Průměrný věk manažerek je 50,2 let. Největší zastoupení tvoří manažerky ve věkové skupině 51-60 let. Výsledky se přibližují údajům z tabulky č. 1, ve které Vlach uvádí kariérní schéma manažerky.

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
30-40	5	16,7
41-50	8	26,7
51-60	12	40
61 a více	5	16,7
Celkem	**30**	**100 %**

Tabulka 2 Věk manažerek (vlastní zpracování)



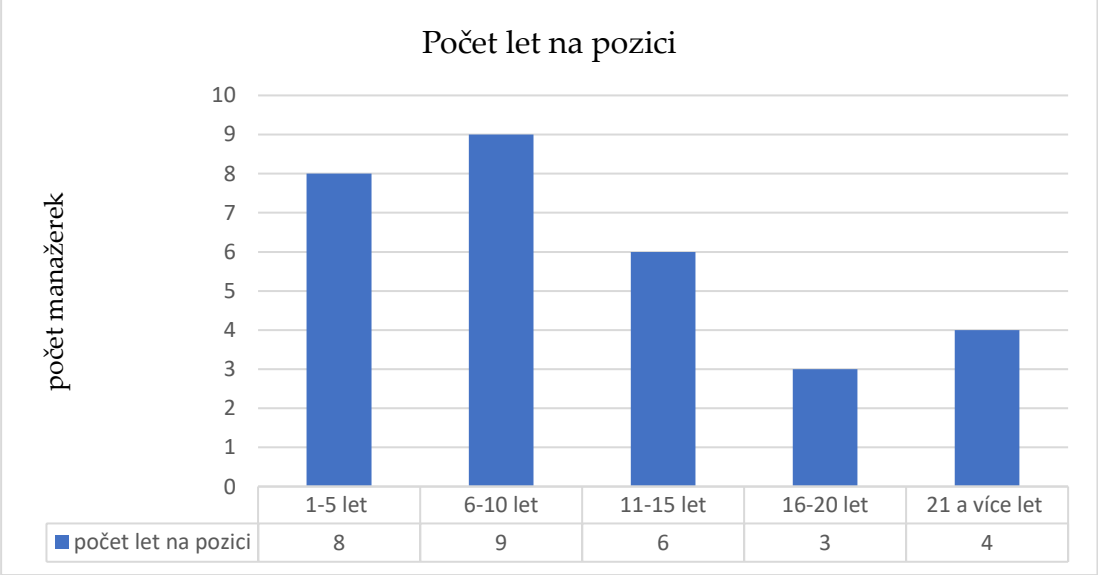
Graf 1 Věk manažerek (vlastní zpracování)

Počet let na pracovní pozici

Druhým identifikačním bodem je počet let na dané pracovní pozici. Zde je zastoupení různorodé, ale v průměru se vyskytuje manažerka na pozici 10,7 let. Dle odpovědí z dotazníku je nejkratší doba na pozici 1 rok, a naopak nejdelší dobou 24 let. Tyto údaje značí pouze dobu strávenou na manažerské pozici a nezahrnují období před nástupem, ve kterém většina manažerek pracovala v této pojišťovně na jiných pozicích, což je známo z výsledku předvýzkumu.

Počet let	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1-5 let	8	26,7
6-10 let	9	30,0
11-15 let	6	20,0
16-20 let	3	10,0
21 a více let	4	13,3
Celkem	**30**	**100 %**

Tabulka 3 Počet let na pozici (vlastní zpracování)



Graf 2 Počet let na pozici (vlastní zpracování)

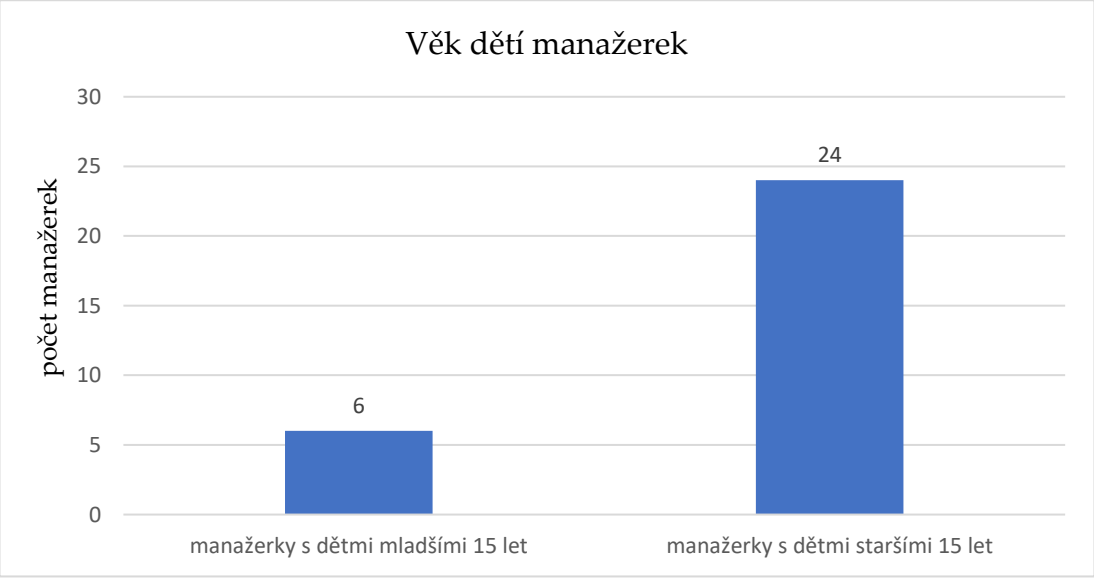
Počet dětí manažerek a jejich věk

Identifikační otázka č. 3 dotazovala manažerky na počet dětí. Pokud manažerka vypsala počet dětí, byla požádána o dopsání věku každého dítěte. Z celkového počtu 30 manažerek jsou pouze 3 bezdětné, zbylých 27 manažerek má 1 až 3 děti.

Počet	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Manažerky s dětmi	27	90,0
Manažerky bez dětí	3	10,0
Celkem	**30**	**100 %**

Tabulka 4 Počet manažerek s dětmi a bez dětí (vlastní zpracování)

Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 1.3 a hypotézy č. 2.5 bylo nutné děti manažerek věkově rozdělit na mladší 15 let a starší 15 let. Důvodem pro toto věkové rozdělení je předpoklad, že časově náročnější péči vyžadují děti mladší 15 let. Z uvedeného grafu plyne, že větší zastoupení mají manažerky s dětmi staršími 15 let, což může mít souvislost s průměrným věkem manažerek, který je 50,2 let.



Graf 3 Věk dětí manažerek (vlastní zpracování)

4.2 Pracovní nástroje

***Hypotéza 1.1**: Manažerky bez ohledu na věk využívají jako nástroj Work-life balance flexibilní pracovní dobu.*

Prvním nástrojem, definovaném na základě literatury v teoretické části práce, byla flexibilní pracovní doba. Předpokladem této hypotézy bylo, že manažerky jako vázaní zástupci nemusejí dodržovat fixní pracovní dobu. Druhým předpokladem také bylo, že věk nebude hrát roli při volbě této konkrétní strategie.

V uvedené tabulce č. 5 celkem 19 manažerek zakroužkovalo odpověď určitě ano a zbylých 11 spíše ano. Z výsledku tedy jednoznačně vyplývá, že všechny manažerky, bez ohledu na věk, využívají flexibilní pracovní dobu.

Flexibilní prac. doba	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	19	63,3
Spíše ano	11	36,7
Spíše ne	0	0,0
Určitě ne	0	0,0
Celkem	**30**	**100 %**

Tabulka 5 Využívání flexibilní pracovní doby (vlastní zpracování)

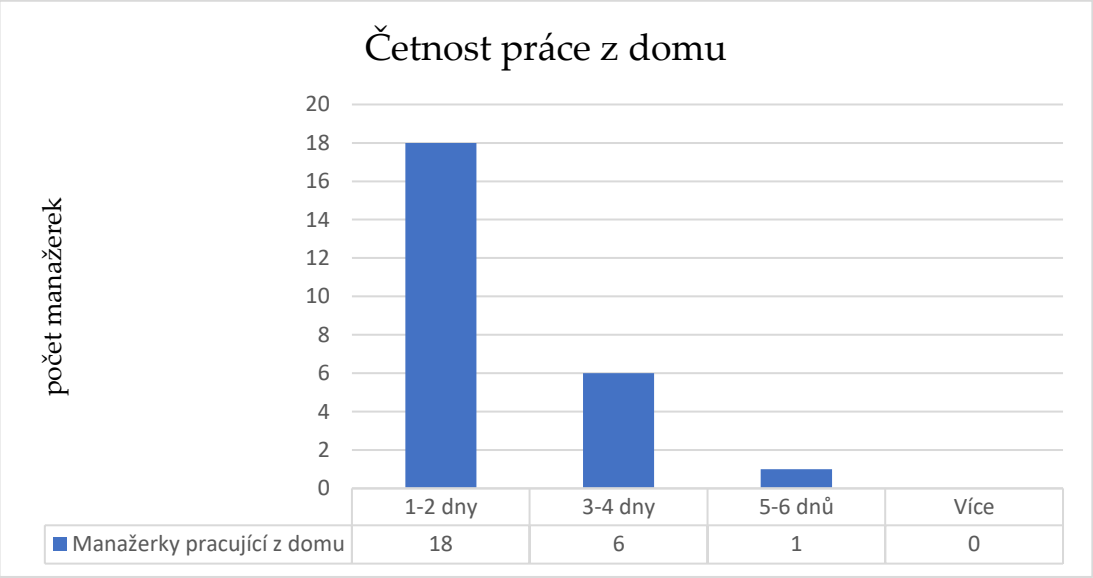
Tento výsledek odráží také fakt, že manažerky fungují jako vázaní zástupci. Nejsou tedy zaměstnanci, ale osoby samostatně výdělečně činné. V praxi to znamená, že nemusí odpracovat pracovní fond 40 hodin za týden a dodržovat vymezené přestávky. Mají tedy možnost si práci přizpůsobit vlastním potřebám a povinnostem. Zároveň však nesmí opomenout pracovní úkoly, domluvené schůzky a zaškolování nových zprostředkovatelů, což jsou pracovní povinnosti, vyplývající z pracovní pozice manažerky, popsané v kapitole 3.1.

Hypotéza byla potvrzena.

***Hypotéza 1.2**: Manažerky, které volí možnost práce z domu, pracují z domu 1-2 dny v měsíci.*

Práce na dálku neboli práce z domu byl další nástroj spadající do pracovního prostředí. Důvodem, proč byla zvolena tato hypotéza je domněnka, že manažerka nepotřebuje být v kanceláři každý den a zvládá část pracovních úkonů doma, kde není rušena. Případné dotazy z řad podřízených zvládne vyřídit telefonicky a není potřeba, aby byla přítomna v kanceláři. Důvodem může být také péče o děti v případě nemoci.

Z celkového počtu 30 manažerek využívá možnosti práce z domu 25 manažerek, což je více než 80 %.



Graf 4 Černost práce z domu (vlastní zpracování)

Z grafu č. 4 lze určit, že nejčastěji pracují manažerky z domu 1 až 2 dny v měsíci. Tuto odpověď zakroužkovalo celkem 72 % manažerek. Zbylé odpovědi vypadají následovně tak, že volbu pracovat z domu 3-4 dny v měsíci zakroužkovalo 6 manažerek, tedy 24 %. Pouze jedna manažerka pracuje v měsíci 5-6 dnů. Žádná manažerka nepracuje více než 6 dní z domu.

Hypotéza byla potvrzena.

***Hypotéza 1.3**: Manažerky, které vychovávají děti, využívají možnost stlačeného pracovního týdne.*

Stlačený pracovní týden byl v teoretické části vymezen jako možnost odpracovat pracovní fond 40 hodin za méně než týden. Hypotéza byla vytvořena na základě předpokladu, že stlačený pracovní týden budou využívat především ženy, které vychovávají děti mladší 15 let. Nemusejí tak třeba platit chůvu celý týden, ale některé dny zůstávají doma, jelikož si veškerou práci a korespondenci vyřídí během vymezených dní v týdnu, ve kterých pracují déle než 8 hodin.

Stl. Pracovní týden	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
určitě ano	0	0,0
spíše ano	0	0,0
spíše ne	2	33,3
určitě ne	4	66,7
Celkem	**6**	**100 %**

Tabulka 6 Využívání stlačeného týdne (vlastní zpracování)

V tabulce 6 jsou zaznamenány odpovědi, které jasně určují, že manažerky, jenž vychovávají své děti, které jsou stále ještě mladší 15 let, nevyužívají možnosti stlačeného pracovního týdne. Z celkového počtu 6 manažerek, 2 označily odpověď spíše ne, tedy 33,3 % a zbylé 4 manažerky odpověď určitě ne (66,7 %).

Ženy, které nevychovávají děti mladší 15 let, nebyly do hypotézy zařazeny, ale je však podstatné zmínit, že ani tyto manažerky možnosti stlačeného pracovního týdne nevyužívají. Důvodem může být náplň práce, která vyžaduje každodenní přítomnost na pracovišti a také objem práce, který zabírá velké množství času.

Tato hypotéza nebyla potvrzena.

***Hypotéza 1.4**: Manažerky nevyužívají nabídku firemních kurzů zaměřených na WLB, protože jim je firma nezajišťuje.*

Předpokladem pro tuto hypotézu byla domněnka, že Pojišťovna XY nabízí manažerům spíše kurzy zaměřující se na produkty pojišťovny, nábor, zaškolování nových pojišťovacích zprostředkovatelů a předávání prodejních dovedností.

Otázka č. 8 v dotazníku odpovídala na dotaz, zda Pojišťovna XY nabízí firemní kurzy zaměřené na slaďování osobního a pracovního života. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že takovéto kurzy nabízeny jsou. Odpověď ano označilo 80 % dotazovaných manažerek viz. tabulka 7. Část manažerek, celkem 20 %, označilo odpověď ne. Po nahlédnutí do jednotlivých dotazníků bylo zjištěno, že tyto manažerky spadají do kategorie na pozici kratší než 5 let. Důvodem pro tuto odpověď tedy může být skutečnost, že na tuto pozici nastoupily teprve nedávno a kurz jim ještě nebyl nabídnut.

Firemní kurzy WLB	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ano	24	80,0
ne	6	20,0
Celkem	**30**	**100 %**

Tabulka 7 Nabídka firemních kurzů WLB (vlastní zpracování)

Pokud manažerka odpověděla ano, otevřená podotázka zjišťovala, zda manažerky na tyto kurzy docházejí.

Kódy: Time Management, zpětná vazba, kvalita lektora

Jana společně s Andreou se shodly na tom, že kurz, kterého se účastnily se týkal pouze pracovního prostředí.

„Absolvovala jsem kurz tohoto typu v minulosti. Týkal se time managementu a byla jsem spokojená. Každý kurz vždy přinese nějaký zajímavý podnět."
(Manažerka Jana, 61 let)

„Byla jsem na kurzu, kde nám lektor dával rady, jak efektivně pracovat, jak si uspořádat čas v práci". Týkalo se to však pouze práce. (Manažerka Andrea, 43 let)

Z odpovědí manažerek vyšlo najevo, že většina z nich se účastnila především kurzu Time Management. Tento kurz se sice týká pouze pracovního prostředí, a především organizace práce, ale přesto může být důležitým právě proto, aby si manažerka dokázala organizovat svůj čas v práci tak, aby nemusela práci dodělávat doma. Kurz Time Management je tedy brán jako firemní kurz zaměřený na WLB.

Zpětná vazba k absolvovaným kurzům byla také častou odpovědí.

„Víte co, ráda si na kurz zajdu, nejsou časté, ale stejně pak nedodržuji zmíněné rady." (Manažerka Dana, 58 let)

„Po tolika odpracovaných letech už nechci na žádný takový kurz jít. Kurzy a školení jsou sice super, ale praxe je pak úplně jiná." (Manažerka Iva, 52 let)

Jinou odpověď zvolila Adriana s Mirkou, ty hodnotily především práci lektora.

„Vybírám si kurzy-dle hodnocení náplně a profesionality lektora. Nevyhovují mi kurzy s lektory, kteří si přečtou obrazně dvě knížky a pak pořádají kurzy." (Manažerka Adriana, 37 let)

„Už jsem se účastnila několika kurzů, ale vždy se kvalita odrážela na lektorovi. Mám ráda kurzy vedené zábavnější formou a pokud se můžeme taky zapojit. Jednou jsem zažila kurz, na kterém lektor 5 hodin bez přestávky pouze mluvil." (Manažerka Mirka, 47 let.

Pojišťovna XY tedy nabízí firemní kurzy, jelikož kurz Time Managementu může být zahrnut do konceptu WLB.

Hypotéza nebyla potvrzena.

***Hypotéza 1.5**: Nabídka firemních benefitů v Pojišťovně XY neslouží manažerkám jako nástroj WLB.*

Předposlední hypotéza týkající se pracovních nástrojů je definována na základě předpokladu, že firma nebude manažerkám nabízet benefity, které jsou obvykle nabízeny v zaměstnaneckých poměrech. Jedná se o příspěvky na sport, nabídku firemní školky, příspěvek na kulturní akce a příspěvek na vzdělávání. Dále také příspěvky na cestování, nadstandartní zdravotní péče apod.

Odpovědi manažerek se shodovaly v následujícím:

- slevy na pojištění;
- slevy na telefon;
- slevy nebo příspěvky na výpočetní techniku;
- účet zdarma;
- levnější úvěry, hypotéky;
- operativní leasing na auto.

2 manažerky uvedly, že nevyužívají žádné benefity nabízené Pojišťovnou.

Jelikož bylo pod otázkou uvedeno, o jaké firemní benefity se většinou jedná (slevy, příspěvky na péči o zdraví, FlexiPass karta na levnější dovolenou apod.) jedna z manažerek uvedla nesouhlas s nabídkou firemních benefitů ve srovnání se zaměstnanci.

„Toto si vedení firmy vůbec neuvědomuje, že zaměstnanci mají spoustu takových benefitů, my jako OSVČ žádné, ale nároky jsou na nás kladeny větší než na zaměstnance. Jinak využívám slevy na pojištění ". (Manažerka Martina, 30 let)

Hypotéza byla potvrzena.

***Hypotéza 1.6**: Pracovní zázemí ovlivňuje WLB manažerek v Pojišťovně XY.*

Pracovní zázemí tvoří poslední hypotézu odpovídající pracovním nástrojům. Pokud se manažerka necítí v kanceláři, ve které pracuje, dobře může to mít vliv na její celkový výkon. Nejen pocit z prostředí, ale i mnoho dalších faktorů má vliv na fyzické i psychické zdraví.

Pracovní zázemí	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	26	86,7
Spíše ano	4	13,3
Spíše ne	0	0,0
Určitě ne	0	0,0
Celkem	**30**	**100 %**

Tabulka 8 Pracovní zázemí (vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky 8 vyplývá, že pracovní zázemí ovlivňuje Work-life balance manažerek v Pojišťovně XY. Všech 30 manažerek označilo kladnou odpověď. Celkem 26 (86,7 %) manažerek označilo odpověď určitě ano, zbývající 4 (13,3 %) manažerek odpověď spíše ano. Navazující otevřená podotázka dotazovala manažerky na to, co jim v pracovním zázemí pomáhá anebo naopak chybí v dosahování rovnováhy.

Kódy: kancelář, vztahy na pracovišti, parkoviště

Některé manažerky se shodly na tom, že je pro ně z pracovního prostředí důležitá kancelář, ve které tráví v podstatě nejvíce času.

„Jsem ráda, že máme příjemné prostředí na pracovišti-teplo, světlo, pouze 2 osoby v kanceláři, vybavení kanceláře-moderní technika, počítač, tiskárna atd. Moderní zasedačka splňující parametry." (Manažerka Jana, 62 let)

„Přestěhovali jsme se teď do nových, takových těch moderních kanceláří, kde nejdou otevřít okna a je tam pouze klimatizace a necítím se tam vůbec dobře. Na druhou stranu máme nové vybavení a jsme ve větších prostorech." (Manažerka Kamila, 31 let)

Pomáhá mi vlastní kancelář, kde mám soukromí. (Manažerka Zita, 40 let)

Několik manažerek považovalo za důležité zmínit vztahy na pracovišti. Jednalo se jak o podřízené, tak i o ostatní kolegy z řad nadřízených.

„Mám kolem sebe super kolektiv." (Manažerka Eva, 61 let)

„Vážím si nadstandardních vztahů na pracovišti, jak s nadřízenými, tak i s kolegy a podřízenými. Co mi začíná trochu chybět-co se z firmy vytrácí je u nových lidi loajalita a profesionalita, nezájem." (Manažerka Iva, 52 let)

„Chybí mi možnost ovlivnit chování některých spolupracovníků, tzn. nemožnost ovlivňovat výplatu benefitů." (Manažerka Alena, 42 let)

„Určitě dobré mezilidské vztahy s kolegy, nadřízenými i podřízenými". (Manažerka Marie, 45 let)

„Ráda bych skloubila to tzv. "domácí" a tím pádem pohodové prostředí v pracovním kolektivu". (Manažerka Romana, 59 let)

Poslední kategorií, kterou manažerky zmiňovaly v dotazníku bylo okolí práce. Jednalo se především o problém s parkováním.

„U nás se teď nejvíce řeší parkovací místa, všude v okolí jsou nově pouze placená, takže parkuji s autem daleko od práce a část cesty dojíždím metrem. Zabírá mi to o mnoho víc času, který bych jinak ušetřila." (Manažerka Renata, 41 let)

„Co se týče vybavení kanceláří jsem spokojená, ale vadí mi nedostatek parkovacích míst v okolí kanceláře. Chodím do práce o 30 minut dříve, abych zaparkovala." (Manažerka Žaneta, 39 let)

Z odpovědí je zřejmé, že problém s parkovacím místem ubírá manažerkám čas a celkový klid při příchodu do práce. Společně s ostatními uvedenými kategoriemi narušuje WLB manažerek.

Hypotéza byla potvrzena.

4.3 Osobní nástroje

***Hypotéza 2.1**: Podpora rodiny jako nástroj WLB je více využívána manažerkami, které jsou na dané pozici kratší dobu.*

Podpora rodiny byla prvním osobním nástrojem uvedeným v teoretické části práce. Tato hypotéza byla stanovena na základě předpokladu, že manažerky, které nastoupily na pozici před méně než 5 lety, budou potřebovat podporu rodiny více než manažerky na stejné pozici delší dobu. Důvodem může být náročné nastartování manažerské kariéry, celodenní školení, zaučování a tím i nutnost trávit více času v práci. Rozdělení manažerek na základě počtu odpracovaných let na dané pozici je uvedeno již výše v tabulce 3. Z této tabulky je známo, že na je pozici méně než 5 let 8 manažerek (26,7 %) a déle než 5 let zbylých 22 manažerek (73,3 %).

Jelikož všech 30 manažerek považuje podporu rodiny za důležitou v jejich pracovním životě jsou výsledky shrnuty, bez ohledu na délku pracovní pozice, společně v následující tabulce 9.

Podpora rodiny	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	21	70,0
Spíše ano	9	30,0
Spíše ne	0	0,0
Určitě ne	0	0,0
Celkem	**30**	**100 %**

Tabulka 9 Důležitost podpory rodiny (vlastní zpracování)

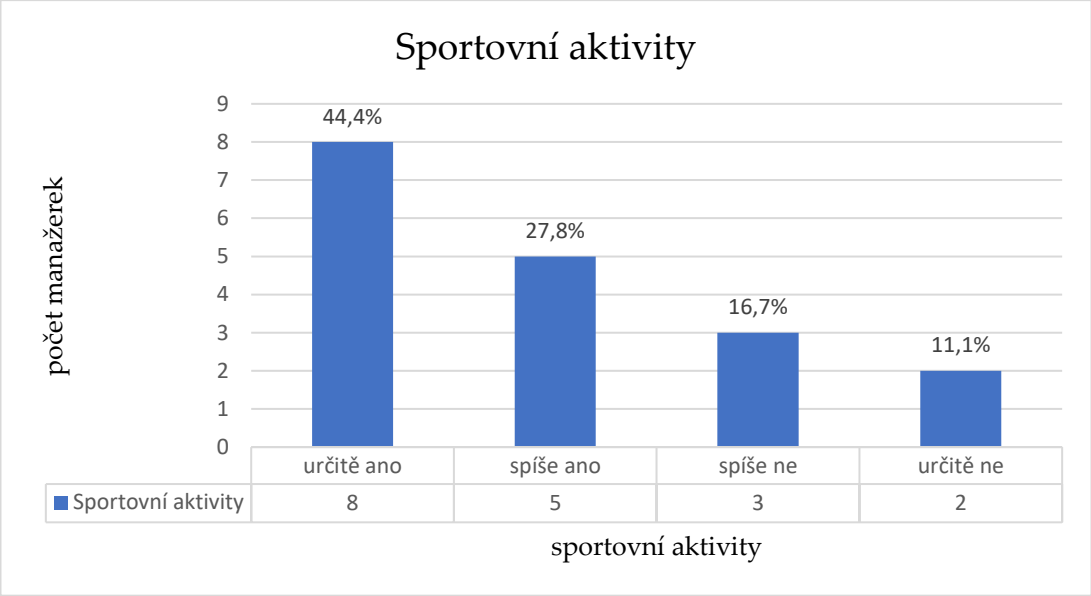
70 % manažerek odpovědělo na otázku, zda je pro ně podpora rodiny důležitá při jejich zaměstnání, volbou určitě ano. 30 % manažerek zvolilo také souhlasnou odpověď, a to volbou odpovědi spíše ano. Podpora rodiny, a to například partnera, je ve výsledku důležitá bez ohledu na to, jak dlouho jsou manažerky na této pracovní pozici.

Hypotéza nebyla potvrzena.

***Hypotéza 2.2**: Většina manažerek má sportovní aktivity, které jim pomáhají dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.*

Další nástroj spadající do osobní roviny byly sportovní aktivity. Na základě teoretického vymezení byla ověřována tato hypotéza, která předpokládala, že manažerkám pomáhají sportovní aktivity k dobití energie, k možnosti nemyslet na pracovní povinnosti a tím i k lepšímu dosahování rovnováhy. Z celkového počtu, má sportovní aktivity 18 (60 %) manažerek a zbylých 12 (40 %) sportovní aktivity nemá.

18 manažerek v dotazníku odpovídalo dále na otázku č. 14, která měla upřesnit, zda jim daná sportovní aktivita pomáhá k dosahovaní rovnováhy či nikoli. Na výsledky se lze podívat v následujícím grafu 5.



Graf 5 Sportovní aktivity (vlastní zpracování)

Z 18 manažerek odpovědělo na otázku zvolením určitě ano 8 manažerek (44,4 %). Spíše ano zvolilo 27,8 %. Nesouhlas vyjádřilo 27,8 % manažerek.

Jelikož se jednalo o otevřenou otázku, manažerky měly volný prostor k tomu, aby uvedly, jaké konkrétní aktivity mají a zároveň některé manažerky tento prostor využily k tomu, aby napsaly, proč nyní sportovní aktivity nemají.

Kódy: sportovní aktivity, nedostatek času

Manažerky uvedly, že vykonávají různorodé sportovní aktivity, od jízdy na kole po lyžování v zimních obdobích.

„Pravidelně 1x týdně cvičení. V létě jízda na kole, plavání, v zimě pěší procházky. Příležitostně výlety na hory." (Manažerka Martina, 30 let)

„Turistika-hory, kolo, lyže". (Manažerka Anna, 48 let)

„Věnuji se sportu aktivně, turistika, běh, silové cvičení". (Manažerka Adriana, 37 let)

„Snažím se běhat každý den". (Manažerka Alena, 42 let)

Druhou kategorii tvořily odpovědi manažerek o nedostatku času způsobeném různými faktory, které jim brání ve sportovních aktivitách.

„Při třech dětech mi opravdu nezbývá čas". (Manažerka Karolína, 41 let)

„Musela jsem aktivity odsunout na druhou kolej, protože řešíme vážnou nemoc v rodině." (Manažerka Šárka, 50 let)

„Momentálně nemám, ale chtěla bych si od nového roku najít čas". (Manažerka Zita, 40 let)

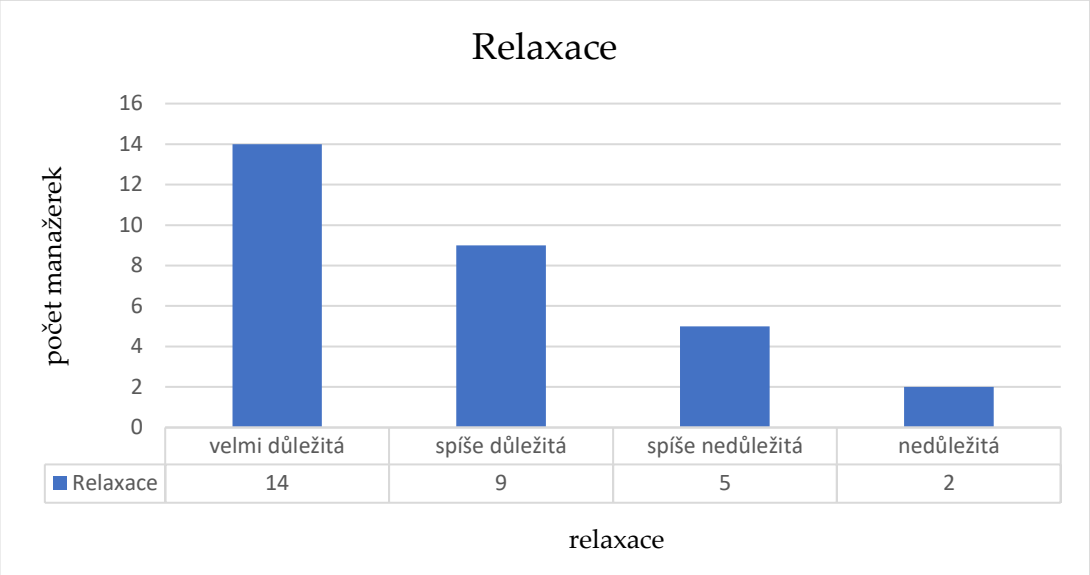
Přestože je z výpovědí zřejmé, že ne všechny manažerky mají na sportovní aktivity čas, většina, přesně 72,2 % sportovní aktivity má a ty jim, pomáhají k dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Hypotéza byla potvrzena.

***Hypotéza 2.3**: Relaxace je důležitým osobním nástrojem WLB pro manažerky.*

Po sportovních aktivitách je důležitá i relaxace a je tedy dalším osobním nástrojem, který byl identifikován v teoretické části práce. Volný čas, odpočinek, čas sama pro sebe, to vše může spadat pod relaxaci.

Na základě výše uvedených důvodů byla zvolena tato hypotéza, která je ověřována v otázce č. 15 v dotazníku.



Graf 6 Relaxace (Vlastní zpracování)

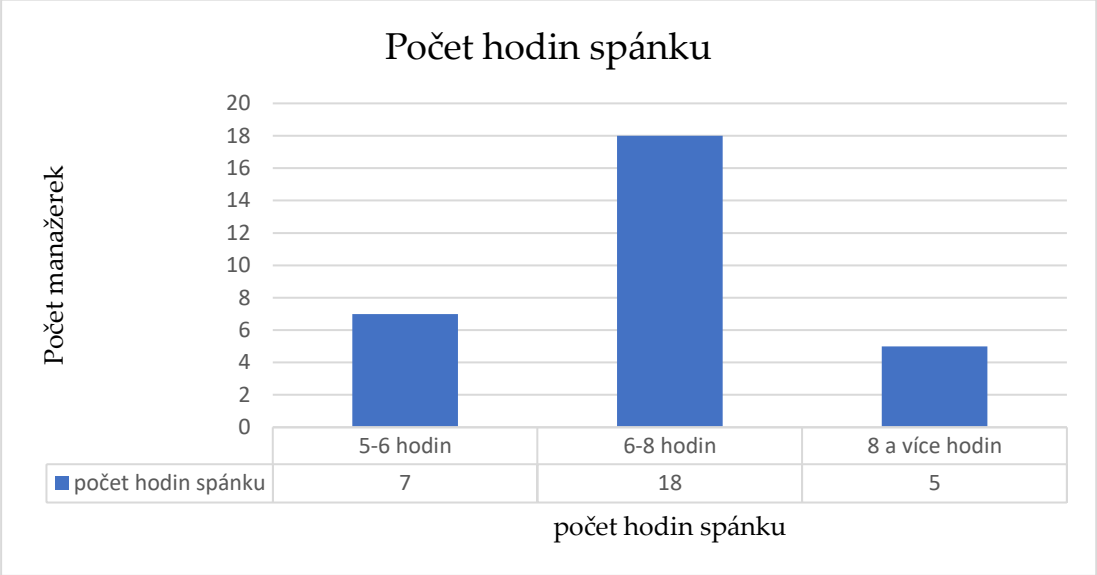
Výsledky byly přehledně zpracovány do grafu 6. S důležitostí relaxace při slaďování osobního a pracovního života souhlasí celkem 23 manažerek. Z toho pro 14 (46,7 %) manažerek je relaxace velmi důležitá. Proti tomuto názoru stojí 2 manažerky, které uvedly, že pro ně relaxace není důležitá. Zbylých 5 manažerek zakroužkovalo odpověď spíše nedůležitá.

Je možné, že manažerky, které uvedly nesouhlas s důležitostí relaxace vnímají důležitějším nástrojem slaďování pracovního a osobního života namísto relaxace dostatek spánku, který je dalším osobním nástrojem. I přes tuto skutečnost většina manažerek považuje relaxaci za důležitý nástroj WLB.

Hypotéza byla potvrzena.

***Hypotéza 2.4**: Manažerky vnímají dostatek spánku pro svůj výkon jako nezbytný.*

Předposlední hypotéza identifikuje, zda spánek přispívá ke slaďování pracovního a osobního života. Podstatou je analyzovat, jestli nedostatek spánku může ovlivňovat pracovní výkony manažerek, jelikož je obvyklým jevem, že únava způsobena právě deficitem spánku, snižuje výkonnost a soustředěnost na pracovišti. V prvé řadě byly manažerky v dotazníku tázány, kolik hodin spánku denně v průměru spí.



Graf 7 Počet hodin spánku manažerek (vlastní zpracování)

Z grafu 6 lze vyčíst, že převážná většina manažerek, a to 18 z celkových 30, má v průměru denní spánek okolo 6-8 hodin. Méně než 6 hodin denně spí 7 manažerek, tedy 23,3 %. Na druhé straně spí více jak 8 hodin denně pouze 5 manažerek.

Následně manažerky odpovídaly na otázku, zda se jim jejich počet spánku zdá dostačující. Více než polovina, tedy 56,7 % manažerek, odpovědělo, že spánek pro ně dostačující není.

K potvrzení či vyvrácení hypotézy byl položen dotaz, zda nedostatek spánku ovlivňuje jejich pracovní výkon. Odpovědi zobrazuje následující tabulka 10.

Vliv na výkon	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
určitě ano	20	66,7
spíše ano	5	16,7
spíše ne	3	10,0
určitě ne	2	6,7
Celkem	**30**	**100 %**

Tabulka 10 Vliv spánku na pracovní výkon (vlastní zpracování)

Hypotéza č. 2.4 byla jednoznačně potvrzena převážně kladnou odpovědí, v níž manažerky odpověděly v 66,7 % určitě ano a v 16,7 % spíše ano. Zbytek žen označil odpovědi spíše ne i určitě ne. Tento výsledek znamená, že pro určité ženy deficit spánku nemá vliv na jejich pracovní výkon. Toto však mění 83,4 % kladných odpovědí určujících vliv nedostatku spánku na pracovní výkon.

Hypotéza byla potvrzena.

***Hypotéza 2.5**: Delegaci práce využívají manažerky s malými dětmi.*

Poslední hypotéza se věnovala tématu delegace práce jako nástroji WLB. Není tím však myšlena delegace v pracovním prostředí, ale výpomoc v osobním životě. Příkladem mohou být úklidové služby, hospodyně v domácnosti či hlídání dětí. Jak již bylo zaznamenáno výše v grafu 3, počet manažerek, které vychovávají děti mladší 15 let, je v celkovém součtu pouze 6. U těchto manažerek je předpoklad, že budou využívat placenou výpomoc v domácnosti z toho důvodu, aby při jejich pracovní vytíženosti bylo o děti postaráno. Současně v případě, kdy chtějí trávit čas se svými dětmi, nemusely

mít na starost povinnosti v domácnosti. Ze 6 manažerek jich 5 odpovědělo jednoznačně ne. Pouze 1 manažerka reagovala kladně.

„Paní na úklid, 1x za 14 dnů, i čištění oken." (Manažerka Vilma, 63 let)

Přestože tato manažerka delegaci práce jako nástroj WLB využívá, oproti většině tvoří výjimku a nelze v tomto případě hypotézu považovat za potvrzenou. Tato otázka byla položena všem manažerkám, je tedy možné doplnit výsledky o manažerky, které nevychovávají mladší děti nebo nemají děti vůbec. Ani z těchto 24 žen nevyužívá tuto možnost většina, a to 83,3 %. Důvodem je obvykle rozdělení domácích činností mezi členy rodiny, jak vyšlo z odpovědí manažerek.

„Ne, pomáhá manžel a děti. Dělba práce, kdo má prostor, tak pomůže." (Manažerka Šárka, 50 let)

„Jelikož jsou děti velké, máme to s manželem rozdělené. Manžel si vzal na starost myčku a sekání trávy, ale snaží se mi pomáhat i jinde, pokud ho požádám." (Manažerka Iva, 52 let)

Očekávalo se, že delegaci práce jako nástroj pro slaďování pracovního a osobního života budou potřebovat především ženy s malými dětmi, a tak je překvapivým závěrem, že je ve výsledku tato možnost využívána manažerkami pouze z řad jednotek. Důvody mohou souviset například se ztrátou soukromí a zadruhé s možností, že tuto práci zvládají ženy vykonávat samy a nemají tak o tuto výpomoc zájem. Tyto důvody byly uvedeny ve výzkumu Dudové, Křížkové a Fischlové (2006, s. 69-70) v teoretické části. Zkoumané manažerky mohou dle kategorií tohoto výzkumu zaujímat postoj konzervativní nebo lhostejný k těmto typům placených služeb. Samotnou roli mohou hrát rodinné finance.

Hypotéza nebyla potvrzena.

4.4 Domníváte se, že se Vám daří slaďovat osobní a pracovní život?

Poslední bod celého dotazníku tvořila otevřená otázka. Tato otázka sbírala vlastní odpovědi manažerek na to, jak se jim daří slaďovat osobní a pracovní život. Přesněji, co jim brání ve slaďování, co by rády změnily a v neposlední řadě co se jim daří.

Kódy: snaha o rovnováhu, tolerance partnera, administrativa v práci, péče o rodinu, nedostatek času

Z reakcí manažerek plyne, že většina z nich se snaží dosáhnout rovnováhy. Nezaujímají tak lhostejný postoj k dané problematice.

„Snažím se slaďovat rovnováhu mezi prací a osobním životem již dlouhodobě. Daří se mi to zlepšovat, ale ještě jsem nedosáhla ideálního výsledku." (Manažerka Vilma, 63 let)

„Snažím se o dosažení rovnováhy, ale ne vždy to jde, tak jak bych si představovala." (Manažerka Naďa, 61 let)

„Snažím se o to, aby mi práce nezasahovala do soukromí natolik, abych neměla čas na svou rodinu. Někdy se mi to daří víc, někdy míň." (Manažerka Romana, 59 let)

Další téma, které manažerky často zmiňovaly, byla tolerance partnera. Z hypotéz vyšlo najevo, že pro tyto ženy je podpora rodiny (partnera) velmi důležitá bez ohledu na to, jak dlouho se na dané pozici nacházejí.

„Jelikož trávím doma málo času i vzhledem sportu, je fakt, že partner je tolerantní a ví, že i sport je pro mne důležitý vzhledem k práci. Je fakt že na partnera mám málo času, ale snažím se mu věnovat, protože sport není společný koníček." (Manažerka Adriana, 37 let)

„Jsem ráda, že mám tolerantního partnera, protože by se tato práce nedala dělat bez toho, že ta podpora není.“ (Manažerka Bernarda, 60 let)

I když Adriana spojila práci se sportem, který je pro ni podstatný, obě shledávají nezbytnou toleranci partnera při výkonu jejich práce.

V pracovní oblasti nejsou manažerky spokojeny s nadměrnou administrativou, která jim zabírá mnoho času.

„Snažím se o dosažení rovnováhy, ale ne vždy se to povede. To, co mi brání, je zatěžující administrativa v práci manažera, kterou požaduje pojišťovna-tabulky, nefungující programy, nesmyslná kontrola naší práce, příkazy, jak co dělat, s kým to dělat, hlásit změny v mém naplánovaném programu. Na druhou stranu ale musím přiznat, že pokud opravdu chci a potřebuji volno, udělám si ho, zařídím si to, co potřebuji. Na různé "víkendové pobyty" (wellness, cestování), nejezdím o víkendu, ale v pracovní dny, a to z důvodu toho, že o víkendu je všude hodně lidí, v pracovní dny ne.“ (Manažerka Pavlína, 58 let)

Manažerka Iva uvedla, že pro ni zatěžující administrativu tvoří e-maily.

„Denně strávím minimálně hodinu času čtením příchozích emailů, z toho je polovina nedůležitých. Za tu dobu, co jsem na pozici mám neustále plnou schránku a nemůžu odeslat důležité tabulky, když to zrovna nejvíce potřebuji. Do toho Vám zvoní telefon, volají klienti, lidi z mého týmu, a ještě zrovna zaučuji nováčka. V tomhle se stále nedokážu sladit.“ (Manažerka Iva, 52 let)

Z těchto uvedených odpovědí vyšlo najevo, že zatěžující administrativa, zahrnující tabulky, grafy a například nepřečtené e-maily mají negativní vliv na pracovní prostředí.

Dalším objevujícím se tématem byla péče o rodinu. První, kdo se o daném tématu zmínil byla manažerka Marie.

„Ano, obvykle daří, ale řešíme teď zdravotní problémy mého otce, který vyžaduje každodenní péči, to se projevilo třeba v počtu schůzek, které se snažím omezovat, jinak bych práci nestíhala vůbec. Pomáhá mi naštěstí taky partner, díky němuž se to dá nějak zvládat.“ (Manažerka Marie, 45 let)

„U mě je to vždycky na střídačku. Zrovna řeším pořád rodinné záležitosti. Děti jsou teď nemocné, takže s nimi musí někdo zůstat doma. Ono se vždycky něco objeví, co Vám tu rovnováhu naruší.“ (Manažerka Žaneta, 39 let)

O tématu dětí se zmiňuje také Martina.

„Protože mám děti ještě malé, veškerý svůj volný čas věnuju rodině, času sama pro sebe moc nemám, třeba až budou větší. Někdy si, pokud to jde, beru volno. Jinak si myslím, že se mi to daří.“ (Manažerka Martina, 30 let),

Z výpovědí manažerek je jasné, že se obvykle jedná o nepředvídatelné události, které nemohou vždy ovlivnit. Právě tyto události mohou mít vliv na rovnováhu.

Poslední nejvíce zmiňovanou kategorií byl čas.

„Podle mě by musel mít den 48 hodin, abych všechno dokázala sladit.“ (Manažerka Alice, 45 let)

„Nejsem na pozici moc dlouho, takže se pořád snažím mnoho věcí doladit. Práce je tam hodně a když přijdu domů, tak mě čeká rodina a veškeré povinnosti okolo. Potřebuji na tohle všechno více času. Takže zatím si myslím, že se mi to nedaří.“ (Manažerka Kamila, 31 let)

„No myslím si že ne. Kdybych měla pouze pravidelnou pracovní dobu, tak bych to asi vše stíhala, ale občas si musím vzít práci i domů, a to mi tedy ubere dost času z mého osobního volna. Nezbývá mi vůbec čas na mé koníčky.“ (Manažerka Šárka, 50 let)

„Snažím se o to, aby mi práce nezasahovala do soukromí natolik, abych neměla čas na svou rodinu. Někdy se mi to daří víc, někdy míň. Mám to nastaveno tak, že pokud je víkend, tak vše počká do pondělka.“ (Manažerka Vilma, 63 let)

Opakem byly manažerky, které uvedly, že se slaďováním pracovního a osobního života nemají zásadní problém. Příkladem je odpověď Heleny s Karolínou.

„Jsem sama bez dětí, takže mám dostatek času jak na všechny pracovní povinnosti, tak i na svůj volný čas.“ (Manažerka Karolína, 41 let)

„Sama za sebe si myslím, že se mi to daří. Je to o tom umět si všechno časově uspořádat. Vést si diář a plánovat si vše podle potřeb. Určitě se mi někdy stala situace, kdy jsem něco nestíhala, ale obecně můžu říct, že se mi to nestává často.“ (Manažerka Helena, 51 let)

Na závěr je podstatné zmínit, že některé odpovědi byly pouze souhlasné ano či ne. Kódování tedy probíhalo pouze z odpovědí, které byly delší než jednoslovné. Ačkoli se převážná většina odpovědí přikláněla k závěru, že slaďovat pracovní a osobní život se jim moc nedaří, našly se zde i kladné odpovědi, což je výsledkem pozitivním. Všechna klíčová slova uvedená výše byla zásadní problematikou pro neschopnost slaďovat pracovní a osobní život.

5. Shrnutí výsledků výzkumu

V následující kapitole budou zodpovězeny dílčí výzkumné otázky, jež pomohou odpovídat na hlavní výzkumnou otázku. Ta dentifikuje nástroje, jimiž se manažerky snaží slaďovat pracovní a rodinný život.

První dílčí otázka se týkala pracovních nástrojů a zněla následovně.

DVO_1: „Jaké pracovní nástroje manažerky používají pro dosažení WLB?“

Prvním pracovním nástrojem byla flexibilní pracovní doba. Zvolená hypotéza byla zkoumána s druhou proměnnou, a tím byl věk. Z odpovědí manažerek vyšlo najevo, že možnost plánovat si pracovní dobu podle sebe volí všechny manažerky, a to bez ohledu na věk. **Manažerky využívají flexibilní pracovní dobu jako nástroj Work-life balance.**

Druhým pracovním nástrojem byla práce z domu. Opět se jednalo o hypotézu se 2 proměnnými. První proměnnou byla práce z domu a druhou proměnnou počet dní v měsíci. Předpokladem bylo, že manažerky pracují z domu 1-2 dny. Z výsledků vyšlo najevo, že většina manažerek z domu pracuje. Tyto manažerky zvolily nejčastěji možnost 1-2 dny. **Manažerky využívají možnost pracovat z domu jako nástroj Work-life balance.**

Na práci z domu navazoval stlačený pracovní týden. Hypotéza předpokládala, že tento nástroj budou více využívat manažerky s dětmi mladšími 15 let. Ze 6 manažerek, které mají děti mladší 15 let ani jedna stlačený pracovní týden nevyužívá. Ani ostatní manažerky nevyužívají možnost stlačeného pracovního týdne. **Manažerky nevyužívají stlačený pracovní týden jako nástroj Work-life balance.**

Čtvrtým nástrojem byla nabídka firemních kurzů zaměřených na WLB. Hypotéza byla postavena na předpokladu, že firma zajišťuje pouze jiné kurzy než ty, které jsou zaměřené na Work-life balance. Z dotazníku vyšlo najevo, že manažerky v minulosti navštívily nabízený kurz Time management. Hypotéza tedy nebyla potvrzena. **Manažerky využívají firemní kurzy WLB jako nástroj Work-life balance.**

Předposlední pracovní nástroj, který byl zkoumán, byla nabídka firemních benefitů. Jelikož manažerky pracují jako vázaní zástupci, hypotéza byla stanovena na tom, že firemní benefity neslouží jako nástroj WLB. Z výsledku vyšlo najevo, že manažerkám jsou nabízené firemní benefity, ale nejsou to ty, které byli zvoleny pro podporu WLB. **Manažerky nevyužívají firemní benefity jako nástroj Work-life balance.**

Pracovní nástroje uzavírá nástroj pracovní zázemí. Z výpovědí manažerek vyšlo najevo, že pracovní zázemí ovlivňuje jejich rovnováhu. Manažerky se shodovaly v několika následujících kategoriích. Uspořádání kanceláře, aby měly k dispozici dostatek prostoru, světla a čerstvého vzduchu. Druhou kategorií byly vztahy na pracovišti, a to jak s kolegy, tak s nadřízenými. Třetí kategorii tvořilo okolí pracoviště. Zmiňovaly se především o parkovacích místech, kvůli kterým musejí vstávat dříve nebo dojíždět část cesty jiným dopravním prostředkem. **Pracovní zázemí je nástrojem Work-life balance manažerek.**

Z uvedených pracovních nástrojů využívají manažerky jako nástroj Work-life balance flexibilní pracovní dobu, práci z domu, firemní kurzy zaměřené na WLB a pracovní zázemí. Nevyužívají stlačený pracovní týden a firemní benefity.

Druhá dílčí otázka se týkala osobních nástrojů a zněla následovně.

DVO$_1$: „Jaké osobní nástroje manažerky používají pro dosažení WLB?“

Prvním zkoumaným osobním nástrojem byla podpora rodiny. Hypotéza se skládala ze 2 proměnných. První proměnnou byla podpora rodiny a druhou délka pracovní pozice. Předpoklad byl takový, že manažerky, které jsou na dané pozici kratší dobu, budou potřebovat podporu rodiny více než manažerky na stejné pozici delší dobu. Z výsledku vyplývá, že podpora rodiny je důležitá pro všechny manažerky, a to bez ohledu na to, jak dlouho se na dané pozici nachází. **Podpora rodiny slouží manažerkám jako nástroj Work-life balance.**

Druhým osobním nástrojem byly sportovní aktivity. Ze 30 manažerek má 18 sportovní aktivity. Z těchto 18 manažerek 72,2 % zvolilo odpověď, ve které potvrdily, že sportovní aktivity jim pomáhají k dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Mezi sportovní aktivity těchto manažerek patří běh, silová cvičení, lyžování, jízda na kole a turistika. Manažerky, které nemají sportovní aktivity, uvedly, že je to z důvodu nedostatku času nebo z důvodu vážné nemoci v rodině. **Manažerky mají sportovní aktivity, které jim pomáhají k dosahování Work-life balance.**

Po sportovních aktivitách byla dalším osobním nástrojem relaxace. V této hypotéze byla zkoumána důležitost relaxace pro manažerky. S důležitostí relaxace při slaďování osobního a pracovního života souhlasilo celkem 23 manažerek. Z toho pro 14 (46,7 %) manažerek je relaxace velmi důležitá. **Relaxace je důležitým nástrojem Work-life balance.**

Čtvrtý osobní nástroj, dostatek spánku, byl založen na hypotéze, že dostatek spánku má vliv na výkon manažerek. Většina manažerek, celkem 18, spí v průměru 6-8 hodin. Následně manažerky odpovídaly na otázku, zda se jim jejich počet spánku zdá dostačující. Více než polovina, tedy 56,7 % manažerek, odpovědělo, že spánek pro ně dostačující není. Hypotéza zkoumající vliv spánku na výkon byla jednoznačně potvrzena převážně kladnou odpovědí, v níž manažerky odpověděly v 66,7 % určitě ano a v 16,7 % spíše ano. Tento výsledek znamená, že pro určité ženy deficit spánku má vliv na jejich pracovní výkon. **Spánek je nástrojem Work-life balance manažerek.**

Posledním osobním nástrojem je delegace práce. Jedná se o možnost využívat placené výpomoci v domácnosti. Hypotéza byla stanovena ze 2 proměnných, a to delegace práce a manažerky s dětmi mladšími 15 let. Bylo předpokladem, že možnosti placené výpomoci v domácnosti budou více využívat manažerky s dětmi mladšími 15 let. Z výsledku však vyplynulo, že ze 6 manažerek, které mají děti mladší 15 let využívá placenou výpomoc pouze 1 z nich. Ostatní manažerky s dětmi staršími 15 let využívají delegaci práce rovněž minimálně. Z výpovědí manažerek vyšlo také najevo, že povinnosti v domácnosti mají obvykle rozdělené mezi členy domácnosti. **Delegace práce není nástrojem Work-life balance manažerek.**

Z osobních nástrojů manažerky využívají podporu rodiny, sportovní aktivity, relaxaci a dostatek spánku. Nevyužívají delegaci práce.

Poslední otázka v dotazníku byla otázkou otevřenou, jejímž cílem bylo poznat vlastní úvahu manažerek nad myšlenkou, zda se jim daří slaďovat pracovní a osobní život.

První kategorií, kterou bylo možné z odpovědí určit, je **snaha**. Manažerky k tomuto tématu nezaujímají lhostejný postoj a snaží se, aby jim práce nezasahovala do rodinného prostředí natolik, aby to mělo na rodinu zásadní dopad. Druhou kategorií byla **tolerance partnera**. Manažerky často zmiňovaly skutečnost, že bez pomoci a tolerance partnera by tuto práci nemohly nikdy dělat. Další zjištěnou kategorií byla **administrativa v práci**, kterou zahrnují grafy, tabulky, hlášení veškerých změn a nadměrná kontrola manažerek, která je časově zatěžuje v práci. Čtvrtou kategorii tvořila **péče o rodinu**. Manažerky se zmiňovaly nejen o svých dětech, ale také o vlastních rodičích, jejichž nemoc a potřebná péče narušuje schopnost pracovat naplno. Poslední kategorií byl **nedostatek času**. Kvůli nedostatku času manažerky odkládají povinnosti na další dny, nemají sportovní aktivity a ovlivňuje to jejich volný čas.

Jelikož nezahrnovaly odpovědi manažerek pouze pohledy na to, proč se jim to nyní nedaří, ale i pozitivní odpovědi. Tento výsledek může být ovlivněn i nástroji, které manažerkám pomáhají slaďovat jejich život a které, díky zodpovězení dílčích výzkumných otázek, můžeme identifikovat.

HVO: „Jakými nástroji manažerky slaďují svůj osobní a pracovní život?"

Manažerky slaďují svůj osobní a pracovní život využíváním flexibilní pracovní doby, možností pracovat z domu, návštěvou firemních kurzů zaměřených na WLB a uspořádaným pracovním zázemím. Využívají podporu své rodiny, sportovní aktivity, relaxaci a v neposlední řadě jim pomáhá dostatek spánku.

Závěr

Pozornost věnovaná rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rozhodně není pouze dočasným trendem, nýbrž logickým vyústěním demografických změn, intenzifikace práce a roztříštěnosti času. Dnešní společnost vyvíjí na ženy jistý tlak, a to takový, že očekává z jejich strany nejen stoprocentní péči o rodinu, ale rovněž pracovní aktivitu. Rodiny s dvojím příjmem jsou již samozřejmostí. Ženy tak obvykle musí zastávat dvě role a způsob, jakým ženy nakládají se svou placenou prací a domácími povinnostmi je téma, které vyžaduje ještě větší úvahu při zvažování negativních důsledků konfliktu práce a rodiny. Různé modely Work-life balance dovolují nedívat se na rovnováhu práce a rodiny pouze konfliktně. Nastavení pracovního prostředí a dodržování pravidel může pomoci organizovat lépe také domácnost a péči o děti. Zájem o rodinnou dovolenou může vést k lepší pracovní motivaci a tím i k vyššímu pracovnímu výkonu. Toto pozitivní přelévání vede jistě ke snadnějšímu dosahování rovnováhy. Důležitý je nejen postoj žen, ale i samotných firem. Z pracovního hlediska se některé firmy snaží o zavedení politiky Work-life balance, ale nejedná se o běžnou praxi. Například firemní školku si nemůže každá organizace z finančního hlediska dovolit a jedná se tak spíše o praxi nadnárodních firem. Nicméně úvaha nad možnostmi Work-life balance ve firmě je vůbec první krok, jak pomoci těmto ženám sladit pracovní a osobní roli a vede k udržení vlastního zaměstnance. Otázkou zůstává, jaký postoj zaujmou samotné firmy po zavedení směrnice Evropské unie, která bude upravovat možnosti Work-life balance na trhu práce.

Diplomová práce se zabývala tématem Work-life balance manažerek interní distribuce v Pojišťovně XY. Z kvantitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření vyplynulo, že manažerky používají pro slaďování

osobního a pracovního života různé nástroje. Tyto nástroje byly na základě literatury rozděleny na osobní a pracovní. Z vymezených 11 nástrojů bylo identifikováno celkem 9 nástrojů, které manažerky využívají. Na základě otevřených podotázek je jisté, že téma rovnováhy pracovního a osobního života není manažerkám lhostejné. Pomáhají nejen vypsané nástroje, ale i vlastní zájem manažerek o sladění pracovních a rodinných povinností. Vyšlo také najevo, že je velký rozdíl mezi přímými zaměstnanci a vázanými zástupci v Pojišťovně XY, což pro ně tvoří jisté bariéry a nevýhody. Zatímco zaměstnancům jsem nabízeny typické benefity týkající se Work-life balance, manažerky mají k dispozici pouze slevy týkající se produktů pojišťovny. Firemní školku dle zjištění možnost Pojišťovna XY také nabízí, ale opět pouze přímým zaměstnancům.

Na závěr lze říci, že dotazníkové šetření, které bylo předloženo manažerkám, v nich mohlo vyvolat přinejmenším zamyšlení, že existují jisté nástroje pro slaďování osobního a pracovního života, které doposud nevyužívají. Důvodem pro tuto myšlenku je i zájem manažerek o zaslání vyhodnocení dotazníkového šetření. Věřím, že téma diplomové práce přiblížilo téma Work-life balance a umožnilo manažerkám zamyslet se nad rovnováhou jejich života.

Použitá literatura

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. Journal of occupational health psychology, 5(2), 278.

Bel Hadjsalah, D., Benešová, J., Brůnová, A., Býmová, M., Myšák, J., Palánová, M., & Sulovská, I. (2015). Genderový "orienťák", aneb, Víme-li kudy, ve firmě nezabloudíme. Liberec: Centrum Kašpar.

Bown, G., & Brady, C. (1991). Are You Ready to Manage?. Domino.

Borzová, C. (2009). Nespavost a jiné poruchy spánku: pro nelékařské zdravotnické obory. Grada.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 349-375.

Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. Journal of management, 25(4), 513-540.

Davidson, M. J., & Burke, R. J. (2016). Women in management worldwide: Progress and prospects–An overview. In Women in Management Worldwide (pp. 19-36). Gower.

Dudová, R., Křížková, A., & Fischlová, D. (2006). Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV.

Eger, L., & Egerová, D. (2014). Základy metodologie výzkumu: pro studenty ekonomických oborů. ZČU.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. Academy of management review, 25(1), 178-199.

Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. Journal of applied psychology, 92(1), 57.

Giebel, O., Wirtz, A., & Nachreiner, F. (2009). The interference of flexible working time with the circadian rhythm as a predictor of impairment to health and well-being. Shiftwork International Newsletter, 21(6), 47.

Gyanchandani, R. (2017). A qualitative study on work-life balance of software professionals. IUP Journal of Organizational Behavior, 16(4), 53-67.

Goldscheider, F., Bernhardt, E., & Lappegård, T. (2015). The gender revolution: A framework for understanding changing family and demographic behavior. Population and Development Review, 41(2), 207-239.

Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work–life balance. Gender, Work & Organization, 16(1), 14-36.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature.

Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1994). Work-family conflict, social support and well-being. Women in management: Current research issues, 213-229.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. Journal of vocational behavior, 63(3), 510-531.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. Academy of management review, 31(1), 72-92.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of management review, 10(1), 76-88.

Haddock-Millar, J., & Tom, E. (2019). Coaching and mentoring for work-life balance. London: Routledge.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. Family relations, 50(1), 49-58.

Chung, H., & Van der Lippe, T. (2018). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. Social Indicators Research, 1-17.

Junová, B. (2012). Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí. Průvodce slaďováním soukromého a pracovního života. 1st ed. Práce na dálku.

Johnson, M. (2015). Stop talking about work/life balance. Workforce Solutions Review, 6(2), p4-7.

Jones, A. (2003). About time for change. London: Work Foundation.

Keller, K. L. (2007). Marketing management-12. vydání. Grada Publishing as.

Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. Journal of health and social behavior, 207-222.

Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. Futures, 44(7), 678-686.

Kociánová, R. (2012). Personální řízení-Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání. Grada Publishing as.

Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work–Life Balance and Wellbeing. Wellbeing: A complete reference guide, 1-24.

Lahnerová, D. (2012). Asertivita pro manažery: Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů-2., rozšířené vydání. Grada Publishing as.

Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. Human relations, 43(3), 239-257.

Leung, Y. K., Mukerjee, J., & Thurik, R. (2019). The role of family support in work-family balance and subjective well-being of SME owners. Journal of Small Business Management, 1-34.

Leslie, L. M., King, E. B., & Clair, J. A. (2019). Work-life ideologies: The contextual basis and consequences of beliefs about work and life. Academy of Management Review, 44(1), 72-98.

Madsen, S., John, C., & Miller, D. (2005). Work-family conflict and health: A study of the workplace, psychological, and behavioral correlates. SelectedWorks.

Marcinkus, W. C., Whelan-Berry, K. S., & Gordon, J. R. (2007). The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women. Women in management Review, 22(2), 86-111.

Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. Journal of Marriage and the Family, 417-432.

McGinnity, F., & Russell, H. (2015). Work-life balance, working conditions and the great recession. In The changing worlds and workplaces of capitalism (pp. 201-220). Palgrave Macmillan, London.

Mikuláštík, M. (2006). Jak být úspěšnou manažerkou. Grada.

Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. Journal of business ethics, 27(4), 321-334.

Pauknerová, D., Jarošová, E., & Lorencová, H. (2017). Nové trendy v leadershipu. Albatros Media as.

Possenriede, D. S., & Plantenga, J. (2011). Access to flexible work arrangements, working-time fit and job satisfaction. Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute, 11(22).

Raja, S., & Stein, S. L. (2014). Work–life balance: History, costs, and budgeting for balance. Clinics in colon and rectal surgery, 27(02), 071-074.

Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2014). Work Life Balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts.

Rodinu, N. C. P. (2011). Nesnadné neznamená nemožné 2. Brno: Statutární město Brno.

Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47(2), 295-310

Rydvalová, R., Junová, B. (2011). Jak sladit práci a rodinu. Grada Publishing as.

Smith-Jackson, T. L., & Klein, K. W. (2009). Open-plan offices: Task performance and mental workload. Journal of Environmental Psychology, 29(2), 279-289.

Stock, C. (2010). Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Grada Publishing as.

Sullivan, T. A. (2014). Greedy institutions, overwork, and work-life balance.

Šnýdrová, I. (2006). Manažerka a stres. Grada Publishing as.

Světlíková, D. (2011). Zajištění rodiny s ohledem na slaďování pracovního a rodinného života. Praha: Český svaz žen.

Tarr-Whelan, L. (2009). Women lead the way: Your guide to stepping up to leadership and changing the world. Berrett-Koehler Publishers.

Topinka, D. (2013). Metody a techniky výzkumu v sociální práci: studijní text pro kombinované studium. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Vlach, J. (2005). Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. VÚPSV.

Wagnerová, I., & Janošťáková, L. (2011). Psychologie práce a organizace. České vysoké učení technické v Praze.

Whelan-Berry, K. S., & Gordon, J. R. (2000). Strengthening Human Resource Strategies: Insights from the Experiences of Midcareer Professional Women. Human Resource Planning, 23(1).

Zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. (2018).

Internetové zdroje

Eurostat. (2019). Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman… Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72

Gradua. (2019). Stress Management, Work-life balance. Citováno 04. listopadu 2019. Dostupné z: https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/stress-management-work-life-balance.html

Michaliszyn, I. (2011). Work life balance on the Polish Job Market. Dostupná z: http://genderstudies.cz/download/Michaliszyn.ppt [powerpointová prezentace]

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU). (2019) O rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU Dostupná z: http://www.coface-eu.org/wp-content/uploads/2019/07/Czech-WLB-Directive-OJ.pdf

Interní dokument

Interní dokument Pojišťovny XY

Seznam zkratek

WLB – Work-life balance

HVO – Hlavní výzkumná otázka

DVO – Vedlejší výzkumná otázka

apod. – a podobně

např. – například

tzv. – tak zvaný

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kariérní schéma manažerky (Vlach, 2005) *38*

Tabulka 2 Věk manažerek (vlastní zpracování) *54*

Tabulka 3 Počet let na pozici (vlastní zpracování) *55*

Tabulka 4 Počet manažerek s dětmi a bez dětí (vlastní zpracování) *56*

Tabulka 5 Využívání flexibilní pracovní doby (vlastní zpracování) *57*

Tabulka 6 Využívání stlačeného týdne (vlastní zpracování) *59*

Tabulka 7 Nabídka firemních kurzů WLB (vlastní zpracování) *60*

Tabulka 8 Pracovní zázemí (vlastní zpracování) *63*

Tabulka 9 Důležitost podpory rodiny (vlastní zpracování) *65*

Tabulka 10 Vliv spánku na pracovní výkon (vlastní zpracování) *70*

Seznam grafů

Graf 1 Věk manažerek (vlastní zpracování) *54*

Graf 2 Počet let na pozici (vlastní zpracování) *55*

Graf 3 Věk dětí manažerek (vlastní zpracování) *56*

Graf 4 Černost práce z domu (vlastní zpracování) *58*

Graf 5 Sportovní aktivity (vlastní zpracování) *66*

Graf 6 Relaxace (Vlastní zpracování) *68*

Graf 7 Počet hodin spánku manažerek (vlastní zpracování) *69*

Seznam příloh

Příloha 1 – Vyplněný dotazník (Manažerka Iva, 52 let)

Příloha 1 – Vyplněný dotazník (Manažerka Iva, 52 let)

Vážená manažerko,

touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který se snaží identifikovat nástroje, které Vám pomáhají slaďovat Váš osobní a pracovní život. Dotazník je rozdělen do dvou částí, první část se zaměřuje na pracovní nástroje, druhá část dotazníku se zaměřuje na osobní nástroje, které Vám pomáhají k dosažení Work-life balance. Dotazník se skládá z 21 otázek.

Napište prosím své jméno: IVA

1) Kolik je Vám let? 52

2) Jak dlouho pracujete na pozici manažerky interní distribuce? 6 let

3) Kolik máte dětí? Doplňte prosím i věk. 3

33 , 28 , 25

4) Plánujete si pracovní dobu podle sebe?
   (a.) Určitě ano
   b. Spíše ano
   c. Určitě ne
   d. Spíše ne

5) Využíváte možnosti pracovat z domu?
   (a.) Ano
   b. Ne

6) Pokud jste odpověděla ano, kolik dní v měsíci pracujete z domu?

(a) 1-2 dny

b. 3-4 dny

c. 5-6 dnů

d. Více

7) Využíváte možnost stlačeného pracovního týdne?

(Odpracovat pracovní fond 40 hodin za méně než týden)

a. Určitě ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

(d) Určitě ne

8) Jsou Vám nabízeny firemní kurzy zaměřené na slaďování pracovního a osobního života? (*kurz Work-life balance, Jak sladit práci a rodinu apod.)*

(a) Ano

b. Ne

9) Pokud jste zaškrtla ano, navštěvujete tyto kurzy. Pokud jste zaškrtla ne, zda byste je navštěvovala, kdyby je pro Vás firma pořádala.

PO TOLIKA ODPRACOVANÝCH LETECH UŽ NECHCI
NA ZÁBAVNÝ TÁBOVÝ KURZ JÍT.
KURZ A ŠKOLENÍ JAKO BÝCE SUPER, ALE
PRAXE JE ÚPLNĚ JINÁ!

10) Jaké firemní benefity nabízené v Pojišťovně XY využíváte? (Jedná se o různé slevy, příspěvky na péči o zdraví, FlexiPass na levnější dovolenou apod.)

Prosím vepište: SLEVY NA POJIŠTĚNÍ
SLEVY NA TELEFON
ÚČET ZDARMA
PŘÍSPĚVEK NA VÝPOČETNÍ TECHNIKU

11) Považujete pracovní zázemí za důležitý nástroj pro dosažení rovnováhy mezi Vaším pracovním a osobním životem? *(uspořádání kanceláře, technologické zázemí, kolektiv apod.)*

(a.) Určitě ano
b. Spíše ano
c. Spíše ne
d. Určitě ne

12) Co z pracovního zázemí Vám konkrétně pomáhá k dosažení rovnováhy a co Vám naopak chybí? (Např. open space, kolektiv, technologické zázemí apod.)

VAŽÍM SI NADSTANDARTNÍCH VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI, JAK S NADŘÍZENÝMI, TAK I S KOLEGY A PODŘÍZENÝMI.
CO MI ZAČÍNÁ TROCHU CHYBĚT - CO SE Z FIRMY VYTRÁCÍ JE U NOVÝCH LIDÍ LOAJALITA A PROFESIONALITA, NEZÁJEM.

13) Je pro Vás podpora rodiny (např. partnera) důležitá při Vašem zaměstnání?

(a.) Určitě ano
b. Spíše ano
c. Spíše ne
d. Určitě ne

14) Máte nějaké sportovní aktivity? Pokud ano, prosím vepište jaké:

TURISTIKA
PLAVÁNÍ

15) Pokud jste nějaké uvedla, pomáhají Vám tyto aktivity k rovnováze mezi pracovním a osobním životě? (Např. dobití energie, potlačení myšlenek na práci apod.)

(a.) Určitě ano
b. Spíše ano
c. Spíše ne
d. Určitě ne

16) Za jak důležitou považujete relaxaci při slaďování Vašeho osobního a pracovního života?

(a.) Velmi důležité
b. Spíše důležité
c. Spíše nedůležité
d. Nedůležité

17) Kolik hodin denně spíte?

a. Méně než 5 hodin
b. 5-6 hodin
(c.) 7-8 hodin
d. Více než 8 hodin

18) Je počet hodin Vašeho spánku pro Vás dostačující?

(a.) Ano

b. Ne

19) Má deficit spánku vliv na Váš pracovní výkon?

(a.) Určitě ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Určitě ne

20) Je součástí Vaší domácnosti například chůva nebo hospodyně? Pokud ano, uveďte prosím, o jakou výpomoc se jedná. NE

JELIKOŽ JSOU DĚTI VELKÉ, MÁME TO S MANŽELEM ROZDĚLENÉ. MANŽEL SI VZAL NA STAROSTI HYČKU A VEČERNÍ TRÁVY, ALE UMÝT SE MI POMÁHAT I JINDE, POKUD HO POŽÁDÁM

21) Domníváte se, že se Vám daří slaďovat Váš osobní a pracovní život? *Zamyslete se prosím nad tím, co byste rády zlepšily v rámci pracovního nebo rodinného prostředí a co Vám například brání snadnějšímu slaďování.*

DENNĚ STRÁVÍM MINIMÁLNĚ HODINU ČASU ČTENÍM PŘÍCHOZÍCH EMAILŮ, Z TOHO JE POLOVINA NEVYŽ NEDŮLEŽITÝCH. ZA TU DOBU, CO JSEM NA POZICI, MÁM NEUSTÁLE PLNOU SCHRÁNKU A NEMŮŽU ODESLAT DŮLEŽITÉ TABULKY, KDYŽ TO ZROVNA NEJVÍCE POTŘEBUJI. DO TOHO MI ZVONÍ TELEFON, VOLAJÍ KLIENTI, LIDI Z MÉHO TÝMU A JEŠTĚ ZAUČUJU NOVÁČKA. V TOMHLE SE STÁLE NEDOKÁŽU SLADIT.

Děkuji za Váš čas, který jste věnovala vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Monika Janulíková