

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

WORK-LIFE BALANCE U ŽEN VE
VYSOKÉM MANAGEMENTU
WOMEN IN SENIOR MANAGEMENT AND THEIR WORK-
LIFE BALANCE



Magisterská diplomová práce

Autor: **Bc. Eliška Kouřilová**

Vedoucí práce: **Doc. Matůš Šucha, Ph.D.**

Olomouc

2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svým rodičům, kteří mě v mém vysokoškolském studiu vehementně podporovali, přítelovi za jeho trpělivost, všem ženám, které se mého výzkumu ochotně účastnily a svému vedoucímu práce panu Doc. Matúšovi Šuchovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Work-life balance u žen ve vysokém managementu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 30.3.2023

Podpis

OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
	OBSAH	4
	ÚVOD	7
	TEORETICKÁ ČÁST	8
1	Work-life balance	9
1.1	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	10
1.2	Výhody rovnováhy.....	11
1.3	Dopady nerovnováhy.....	11
1.3.1	Dopady na rodinu.....	12
1.3.2	Dopady na zdraví.....	12
1.3.3	Syndrom vyhoření.....	13
1.4	Podpora work-life balance.....	14
1.4.1	Péče o děti.....	14
1.4.2	Pracovní doba.....	14
1.4.3	Práce z domova.....	15
1.4.4	Podpora při rodičovské dovolené.....	15
1.4.5	Volno.....	15
1.5	Prorodinná opatření.....	15
1.5.1	Pracovněprávní podmínky.....	16
1.5.2	Sociálně zabezpečovací podmínky.....	16
1.5.3	Zajištění služeb a péče o děti.....	16
2	Ženy v managementu	18
2.1	Genderová identita a genderové role.....	18
2.2	Genderové stereotypy.....	19
2.3	Dělba rolí.....	20
2.3.1	Historie dělby rolí.....	21
2.3.2	Práce a rodina.....	21
2.4	Ženy na trhu práce.....	24
2.4.1	Historie.....	25
2.4.2	Současnost.....	26
2.4.3	Diskriminace.....	28
2.4.4	Pandemie COVID-19 a její vliv na ženy na trhu práce.....	29
2.5	Ženy ve vedoucích pozicích.....	30
2.5.1	Skleněný strop a tokenismus.....	31
2.5.2	Ženy jako manažerky.....	31
2.6	Vysoký management.....	32

3	Work-life balance u žen	34
3.1	Studie o sladování pracovního a soukromého života zaměstnankyň na univerzitě v Ománu	34
3.2	Studie o work-life balance u vdaných zaměstnaných žen v Pondicherry, Indie	35
3.3	Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace	35
3.4	Když se dva světy potkávají: role partnera v životě ženy s akademickým povoláním	36
3.5	Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem: Seznámení s realitou pro pracující ženy z Bangladéše.....	37
3.6	Konflikt mezi prací a rodinou ve 28 evropských zemích: Víceúrovňový přístup	38
	VÝZKUMNÁ ČÁST	40
4	Výzkumný problém, cíle práce a výzkumná otázka	41
4.1	Výzkumný problém a cíl práce	41
4.2	Výzkumná otázka.....	42
5	Typ výzkumu, tvorba a analýza dat	43
5.1	Typ výzkumu	43
5.2	Metody tvorby dat.....	43
5.2.1	Haymanův dotazník	45
5.3	Metody zpracování a analýzy dat	46
6	Výzkumný soubor a etický aspekt výzkumu	47
6.1	Výzkumný soubor	47
6.2	Etický aspekt výzkumu	48
7	Analýza dat a výsledky	49
7.1	Jednotlivé rozhovory	49
7.1.1	Amélie	49
7.1.2	Blanka.....	52
7.1.3	Celestýna	55
7.1.4	Daniela.....	57
7.1.5	Elena.....	60
7.2	Analýza témat	62
7.2.1	Vnímání work-life balance	62
7.2.2	Faktory a překážky	65
7.2.3	Strategie a zvládací mechanismy	68
7.2.4	Vliv work-life balance.....	70
7.3	Shrnutí výsledků	71
7.3.1	První tematický trs	71
7.3.2	Druhý tematický trs.....	71
7.3.3	Třetí tematický trs	73

7.3.4	Čtvrtý tematický trs.....	73
7.4	Výsledky Haymanova dotazníku	74
7.5	Odpověď na výzkumnou otázku.....	76
7.5.1	Odpověď na první výzkumnou otázku.....	76
7.5.2	Odpověď na druhou výzkumnou otázku	76
7.5.3	Odpověď na třetí výzkumnou otázku.....	77
8	Diskuze.....	78
9	Závěr.....	83
10	Souhrn	84
	LITERATURA	88
	PŘÍLOHY	94

ÚVOD

Kdysi jsem na internetu četla, že se od žen očekává, aby byly matky, jako kdyby nepracovaly a pracovaly, jako kdyby nebyly matky. To spolu s faktem, že v zaměstnání mám několik žen na vysoké manažerské pozici, mě inspirovalo k tématu pro tuto diplomovou práci. Vnímám, že mnoho žen zápasí se sladěním kariéry a osobního života, ve kterém se na ně klade mnoho tlaku a očekávání. Chci tedy zjistit, jak vybrané ženy svůj osobní a pracovní život a rovnováhu mezi nimi vnímají a hodnotí.

Tato práce se bude soustředit na ženy ve vysokém managementu, tedy na ženy, které jsou na nejvyšších manažerských postech u nejmenovaného korporátu, který má celosvětově několik tisíc zaměstnanců a ve své pobočce v České republice zaměstnává přes tisíc dvě stě lidí.

První část této práce je teoretická, která slouží k seznámení se zkoumanými jevy, aby čtenáři dodal kontext pro výzkumnou část. V prvním kapitole se tedy podrobněji zaměřím na work-life balance, tedy na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Druhá kapitola se věnuje ženám v managementu, dělbou rolí, která ženy ovlivňuje, dále se kapitola zaměřuje na specifika problematiky žen na trhu práce a ve vedoucích pozicích. Poslední kapitola teoretické části se věnuje výzkumům na podobné téma, které byly v minulosti provedeny.

Poté následuje praktická část, která se věnuje výzkumu work-life balance u pěti žen ve vysokém managementu, které souhlasily se na výzkumu podílet. V této práci si kladu za cíl zjistit, jak ženy ve vysoké manažerské pozici vnímají svůj work-life balance. Budu se zabývat tím, jak respondentky vnímají jeho důležitost, jak hodnotí svůj vlastní work-life balance, jestli jsou s ním spokojené nebo nespokojené, jestli by něco změnily, a pokud ano, tak co. Ve výzkumné části s ochotnými respondentkami udělám rozhovor a data z něj následně analyzuji kvalitativní metodou analýzy dat, jelikož z tématu této práce vyplývá, že výzkum splňuje kritéria pro použití kvalitativní metodiky.

TEORETICKÁ ČÁST

1 WORK-LIFE BALANCE

Termín „work-life“ balance bývá překládán jako „sladování osobního a pracovního života“. Je to přístup k pracovnímu a mimo pracovnímu životu, který pomalu nabývá na oblibě. Dnešní doba bývá často označována pojmy jako uspěchaná, rušná anebo stresující, proto se na způsobu harmonizace osobního a pracovního života začíná klást větší důraz. Většina lidí se snaží žonglovat mezi mnoha závazky a povinnostmi. Od naplňování vlastních tužeb a potřeb, přes dosahování kariérních cílů a aspirací, po snahu o spokojený rodinný život. Zvládnout všechny důležité životní součásti není vždy jednoduché a člověk se může cítit přehlcený a ve stresu. To může ovlivnit jeho mentální anebo fyzické zdraví a velké přetížení může způsobit vážné zdravotní potíže. Jeden z vážnějších symptomů přepracovanosti je syndrom vyhoření. Dle Všeobecné zdravotní pojišťovny v roce 2016 trpěl syndromem vyhoření každý pátý Čech. Nejvíce postihoval ženy a mladší lidi. Nejčastěji dopadal na zaměstnání spojená s velkou zodpovědností, například lékařství (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2021). O syndromu vyhoření se budeme více bavit v pozdější kapitole.

Důležitost rovnováhy mezi osobním a pracovním životem se v posledních letech zvyšuje. Současní zaměstnanci jsou přehlceni rozhodnutími, jak nejlépe naložit se svými povinnostmi, které mohou být v přímém konfliktu. Například práce do pozdních hodin, kvůli které zmeškají večeři s rodinou, vzít si den volna, kvůli pomoci stárnoucím rodičům, zrušit oběd s přáteli, aby stihli schůzku s klientem nebo jít na částečný úvazek, aby mohli pečovat o dítě. Mnoho pracovníků má také další povinnosti nad rámec rodinných starostí, jako je péče o zdraví, dále také duchovní nebo sociální potřeby (Myers et al., 2012).

Ve vyhledávání rovnováhy nalézáme generační rozdíl. Mladší generace vyjádřily potřebu větší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Výzkum ukazuje, že dvě největší věkové skupiny tvořící současnou pracovní sílu – generace X (narození mezi lety 1965 a 1981) a mileniálové (jedinci narození mezi lety 1982 a 2004) – vyžadují více volného času a nedávají práci takovou prioritu (Downing, 2006).

Můžeme považovat za pozitivní, že podniky tuto potřebu pochytily a ve snaze si udržet lidský kapitál, začaly implementovat dopovídající strategie. Více pracovní flexibility je jeden z nejvyužívanějších způsobů, jak organizace vycházejí svým zaměstnancům vstříc

(Myers et al., 2012). Pod pracovní flexibilitou si můžeme představit flexibilní pracovní dobu nebo práci mimo pracovní organizaci, nejčastěji z domova.

Nicméně nastolení work-life rovnováhy není jen zodpovědností podniků, ale i jedinců samotných. Existují strategie, které se zaměřují na nastavení rovnováhy mezi těmito povinnostmi. V knihovně či knihkupectví, v oddělení osobního rozvoje, naleznete mnoho knih, které se soustředí na časový management, psychohygienu a další metody, které byly vytvořené k nastolení rovnováhy a zvládnání a odbourávání stresu. Nicméně není jen na samotném člověku, aby si vhodný work-life balance vytvořil, ale i ze strany zaměstnavatelů vzrůstá iniciativa k nastavení takových pracovních podmínek, které se dají skloubit s osobním životem.

Přestože feministická hnutí za posledních 150 let ovlivnila to, jak spolu muži a ženy žijí, pracují a interagují, stále existují výzvy, které při diskuzi o work-life balance vychází na povrch. Konflikt rolí a mezi rozdělením domácích prací a nároky na to být ideálním pracovníkem je jedním z nejčastěji diskutovaných témat (Hatfield, 2016). I my se budeme tomuto tématu věnovat v další kapitole.

1.1 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Work-life balance je komplexní konstrukt a nemá jen jednu definici ani jedno pojetí. Nejdříve se zaměříme na to, co work-life balance není. Neznamená to, že musíme perfektně a spravedlivě vybalancovat všechny aspekty našeho života. Neznamená to, že práci a osobnímu životu musíme věnovat stejné množství času. Opravdový work-life balance je realističtější a individuálnější. Ten nejlepší work-life balance je ten, který si nastaví člověk sám a je s ním spokojený. Je dostatečně flexibilní na to, aby se přizpůsobil měnícím se potřebám člověka, jak z dlouhodobého hlediska, tak ze dne na den (Bird, J., nedat.)

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem znamená, že člověk pocítuje kontrolu nad svým životem, že má možnost volby a nalézá harmonii mezi svými potřebami a potřebami druhých, ať už v práci nebo mimo ni (Balance your life and work, 2009). Týká se to placené práce, koníčků, neplacené práce (nejčastěji doma), rodiny, přátel, trávení volného času a mnoho dalších aspektů života. Tato rovnováha se během života mění a jak člověk stárne, začne prioritizovat jiné věci (Hatfield, 2016).

Proč se ale trend rovnováhy mezi pracovním a osobním životem v posledních několika letech tolik rozšířil? Je mnoho důvodů a mezi ty nejdiskutovanější patří: více žen

vstupuje na trh práce, což zvyšuje požadavky na sladění práce a rodiny, prodlužuje se délka života, to znamená, že více lidí se musí delší dobu starat o stárnoucí příbuzné, vyšší tlak v zaměstnání a více hodin znamená, že čím dál tím mladší lidé pociťují vyhoření (Balance your life and work, 2009).

Na koncept sladění osobního a pracovního života se musíme dívat v historickém a kulturním kontextu. Musíme brát v potaz pracovní nároky z historického hlediska, mužská a ženská hnutí, a touhu pro vzestupné sociální mobilitě. Tyto faktory nám pomáhají pochopit, co všechno work-life balance znamená (Hatfield, 2016).

1.2 Výhody rovnováhy

Můžeme považovat za nezpochybnitelné, že vyvážený život má nespočet výhod. Dle autorů Gillernová et al. (2011) správně nastavená rovnováha nemá řadu výhod jen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele.

Mezi více specifické výhody můžeme považovat: zvýšená spokojenost mezi zaměstnanci povede k snížení množství stresem způsobených onemocnění, méně času stráveného na nemocenské dovolené a zvýšená produktivita. Hlavní argument mezi zaměstnavateli je, že lidé s lepší rovnováhou v životě bývají více motivovaní a produktivní, ve zkratce: šťastní lidé lépe pracují (Balance your life and work, 2009). Autoři Šipikal et al. (2007) vyjmenovávají řadu výhod pracovní rovnováhy pro zaměstnance: zlepšení pracovních podmínek, snížení stresu, vyšší pracovní spokojenost a vyšší osobní spokojenost. Kašparová & Kunz (2013) zase nahlíží na výhody pro zaměstnavatele, a to konkrétně: snížení fluktuace pracovníků, zvýšení motivace, snížení nákladů, zvýšení produktivity, nepřímá reklama a lepší zaměstnavatelská pověst. Jako jedna z nevýhod by se dalo považovat zvýšení nákladů pro firmu při zavádění strategie work-life balance. Můžeme ale spekulovat, jestli je to investice, která se vyplatí, jelikož jak bylo řečeno výše, zaměstnanci s vyšší pracovní/osobní spokojeností jsou produktivnější.

1.3 Dopady nerovnováhy

To, že v dnešní době panuje spíše nerovnováha, je všeobecně známý fakt. Pracovníci prožívají konflikt v osobním a rodinném životě, když si stres pociťovaný v práci nesou domů. Naopak nastává pracovní konflikt, když mají stres v osobním životě, což ovlivňuje jejich práci (Agha et al., 2017). Rodiče navíc mohou značnou část stresu a úzkosti, které

zažívají v práci, přenést na své děti při návratu domů. Čím více rodič pracuje a čím více je ve stresu, tím více tyto negativní emoce přenáší na děti (Gray, 2012). Z toho můžeme vyvodit, že práce a osobní život jsou propojeny a nesoulad na jedné straně negativně ovlivní stranu druhou.

1.3.1 Dopady na rodinu

Autor Gray (2012) ve své publikaci tvrdí, že více než dvě třetiny amerických rodičů pracujících mimo domov, říkají, že netráví dostatek času se svými dětmi. Tito rodiče rozdělují svůj čas a pozornost mezi různé činnosti. Kvůli rozdělování těchto činností nevěnují dostatek pozornosti svým dětem. Pro oba pracující rodiče je typické, že dělají více věcí najednou (takzvaný „multitasking“), nicméně můžeme spekulovat, jestli je multitasking efektivní řešení, jelikož děti si všimají rozptýlení a ostatních zájmů.

Autor se dále odkazuje na studii provedenou Ellen Galinsky, ve které bylo zjištěno, že:

Pouze 62 procent dotázaných dětí uvedlo, že jejich matky se na ně mohou snadno soustředit, když jsou spolu, a 52 procent říká totéž o otcích. Multitasking má tu výhodu, že umožňuje pracujícím rodičům trávit čas s dětmi, a přitom ještě pracovat. Rodiče však může zanechat „frustrované, podrážděné a vystresované“. Zhruba 45 procent dětí v jiné studii uvedlo, že čas, který stráví s matkou, je uspěchaný nebo rozptýlený; 37 procent to uvádí o čase s otcem. Ve světle těchto zjištění není překvapivé, že si děti nutně nepřejí více času se svými rodiči, ale aby jejich rodiče byli méně vystresovaní a unavení v době, kdy jsou rodiny spolu. (Galinsky, 1999, citováno v Gray, 2012, s. 25)

Není to jen rodina, která pociťuje málo času a pozornosti při nedostatečné rovnováze osobního a pracovního života. Sami pracující zanedbávají vlastní potřeby a čas pro sebe, ať už kvůli práci nebo kvůli rodině. Většina pracujících matek a otců tvrdí, že tráví málo času se svými dětmi, ještě méně se svým parterem/partnerkou, a nakonec nejméně času věnují sami sobě (Gray, 2012).

1.3.2 Dopady na zdraví

Zaměstnanci, kteří nemají správně nastavenou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, mají horší stravovací návyky, převážně proto, že nemají dostatek času na přípravu

jídla. Špatná strava přispívá k zvyšování váhy, což vede k mnoha dalším zdravotním problémům. Dále nerovnováha vede ke stresu, který ve vážnějších případech vede k úzkostné poruše či k užívání návykových látek. Dlouhodobý stres má ale i negativní vliv na fyzické zdraví. Je uváděn jako jedna z příčin metabolického syndromu, nemoci srdce a diabetu. Dále také může vést k chronické hypertenzi a nemoci cév (Gray, 2012).

Přesto, že jsme v odstavcích výše popsali, jak je work-life balance důležitý, existují teorie, které tvrdí, že práce a osobní život jsou neslučitelné a v přímé kontradikci a člověk si musí vybrat, co je pro něj důležitější (Hakim, 2007). Nicméně se v následující podkapitole budeme věnovat opatření, která mají za účel work-life balance nastolit.

1.3.3 Syndrom vyhoření

Dle autorky Hill (2019) slovo „tired“ což je anglický výraz pro „unavený“ bylo v době vydání knihy použito na Instagramu přes 27milionkrát a když napíšeme do internetového vyhledávače Google „why am I so...“ neboli „proč jsem tak...“ nejčastější doplnění je „tired“ neboli „unavený(á)“.

Vyčerpání a stres jsou jedním z hlavních důsledků nerovnováhy mezi osobním a pracovním životem a syndrom vyhoření je jeden z nejvážnějších důsledků chronického stresu (Edú-Valsania et al., 2022).

Syndrom vyhoření nebo anglicky „burn out“ byl popsán v sedmdesátých letech minulého století psychologem jménem Herbert Freudenberger, který si u svých pacientů všiml podobných symptomů psychického a fyzického vyčerpání spojených s jejich profesním životem (Hill, 2019).

Freudenberger pospal syndrom vyhoření jako stav vyčerpání, únavy a frustrace v důsledku profesionální činnosti, která nenaplnuje očekávání. Syndrom vyhoření je komplexní fenomén, kterému se věnují celé odborné studie. Účelem této práce není syndrom vyhoření detailněji pospat, nicméně spekulovat, jak špatně nastavený work-life balance přispívá k jeho vzniku. Podívejme se na hlavní rizikové faktory vzniku vyhoření: pracovní přetížení, vysoké emoční vyčerpání, nízká pracovní autonomie, konflikt rolí, pocity profesní neférovosti a nedostatek podpory (Edú-Valsania et al., 2022). Následující kapitola nás seznámí s metodami podpory work-life balance a můžeme zjistit, že rizikové faktory způsobující vyhoření a metody podpory work-life balance se úzce překrývají.

1.4 Podpora work-life balance

Schopní, produktivní a loajální zaměstnanci jsou jednou z nejcennějších částí každé organizace. Jsou to zaměstnanci, kdo přináší firmám úspěch a zisk. Je pro to důležité, aby firma byla schopná zaměstnance přilákat a udržet. Jak bylo zmíněno výše, správně nastavená rovnováha mezi osobním a pracovním životem snižuje fluktuaci zaměstnanců, proto firmy zavádějí strategie k podpoře work-life balance.

Autorky Boháčová et al. (2012) tvrdí, že firmy, které nepodporují work-life balance mohou pocítovat negativní následky. Jedná se o: odchod zaměstnanců nebo se potencionální uchazeči o zaměstnání rozhodnou pro jinou firmu, která work-life balance podporuje. Jedná se tedy o nevýhodu na pracovním trhu. Autorky dále vyjmenovávají ztrátu dobrého jména firmy a konkurenční výhody, horší produktivitu a přístup k práci zaměstnanců, menší loajalitu, horší kvalitu služeb a celkovou kvalitu firmy.

Můžeme se tedy shodnout, že podpora work-life balance je prospěšná na všechny strany. Jak ale ze strany zaměstnavatele vypadá?

1.4.1 Péče o děti

Jedná se o podporu pracujících rodičů formou firemní školky nebo pronajmutí externí služby poskytování péče o děti pro zaměstnance konkrétní firmy. Pracující rodiče pak mají větší loajalitu k firmě, díky které mají menší starosti s péčí o menší děti a také se dříve se vrací z rodičovské dovolené. Další forma podpory péče o děti může být: příspěvek na hlídání, poradenská služba, rodinný koutek na pracovišti, přestávky na kojení, možnost vzít si s sebou děti do práce, příspěvek na péči a ošetrovné – to je sice stanoveno zákonem, ale lze i zaměstnanci vyjít vstříc poskytnutím určité flexibility v rámci doby, na kterou je ošetrovné vybíráno (Boháčová et al., 2012).

1.4.2 Pracovní doba

Zaměstnanci oceňují, pokud se se zaměstnavatelem mohou dohodnout na flexibilní pracovní době, která vyhovuje oběma stranám. Například pružná nebo volná pracovní doba, či upravený pracovní týden, který odpovídá potřebám zaměstnance i zaměstnavatele. Další způsob podpory zaměstnanců je umožnění částečného pracovního úvazku. Jako forma částečného úvazku se bere i takzvané sdílení pracovního místa, kdy se na jedné pracovní pozici střídá dvě (a více) osob, jejichž úvazky dávají dohromady jeden celý úvazek. Další

podpora může brát podobu zkrácení pracovní doby (většinou dočasně v období svátků nebo důležitých událostí), nechat zaměstnance podílet se na plánování služeb nebo směn, společně se dohodnout na vyhovující kompenzaci přesčasů a náhradě neodpracovaných hodin (Boháčová et al., 2012).

1.4.3 Práce z domova

Jedná se o formu práce, kterou zaměstnanec vykonává mimo pracoviště, nejčastěji doma. V poslední době nabírá tato forma práce na oblíbenosti, a to díky velké flexibilitě, kterou nabízí pro zaměstnance. Je výhodná i pro zaměstnavatele, nejen z finančního hlediska (zaměstnavatel nemusí vynakládat finance na pracovní místo v kanceláři), ale zaměstnanci pracující z domova bývají produktivnější a efektivnější (Boháčová et al., 2012).

1.4.4 Podpora při rodičovské dovolené

Díky udržení kontaktu s rodiči, kteří jsou na rodičovské dovolené nebo delší dobu nepřítomni, se zaměstnanci cítí být stále členy týmu a návrat do práce je pak pro všechny strany jednodušší. Další podpora rodičů může také vypadat jako extra volno, díky kterému si můžou vyřídit rodičovské povinnosti. Také podpora mužů k aktivnímu otcovství nabývá v dnešní době na popularitě. Stále více mužů se chce aktivně zapojovat do péče o své děti, proto začíná být důležitá podpora v této oblasti. Může nabrat formu otevřené politiky podpory otcovství, kdy je jasně komunikováno, že prorodinná opatření zahrnují i otce (Boháčová et al., 2012).

1.4.5 Volno

Aktivně a vstřícně reagovat na nenadálé životní situace zaměstnanců formou nadstandardního volna (většinou neplaceného či s možností napracování) je oceňovanou podporou, která dává najevo, že firma rozumí potřebám svých zaměstnanců. Volno může být dlouhodobé (péče o člena rodiny, studijní volno) nebo krátkodobé. Dále například volno o svátcích, které můžou být spjaté s náboženstvím nebo kulturou daného zaměstnance (Boháčová et al., 2012).

1.5 Prorodinná opatření

Jednou z nejvíce znevýhodněných skupin na trhu práce jsou těhotné zaměstnankyně a rodiče malých dětí. Prorodinná opatření vytváří vhodné podmínky, které umožňují těmto

ohroženým skupinám nejen být respektovaní na trhu práce, ale i udržet si rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem. Prorodinná opatření zahrnují pracovní podmínky, které odrážejí potřeby znevýhodněných skupin, sociálně zabezpečovací podmínky ve formě rodinných dávek podporujících souběžné pracovní nasazení a péči o dítě, a podpora typů zařízení poskytující péči o dítě pro pracující rodiče (Halířová, 2014).

1.5.1 Pracovněprávní podmínky

Vhodné pracovní podmínky jsou základním kamenem pro harmonizaci pracovního a rodinného života. Zákoník práce zakotvuje zvláštní podmínky v zákoně, aby dal možnost harmonizaci výše zmíněným skupinám. Například u těhotných žen má zaměstnavatel zakázáno dát ženě výpověď, či ji udělit takový druh práce, který by mohl ohrozit plod. Naopak má zaměstnavatel povinnost převést ženu na jinou (vhodnou) práci, pokud je to potřeba, také musí poskytnout rodičovskou dovolenou apod. Co se týče zaměstnanců s malými dětmi, chrání je například zákaz výpovědi, pokud jsou na mateřské či rodičovské dovolené (Halířová, 2014).

1.5.2 Sociálně zabezpečovací podmínky

V České republice je hlavní formou podpory rodičů malých dětí finanční příspěvek, tzv. rodičovský příspěvek, na který má nárok každá osoba pečující o dítě do určitého věku. Tento příspěvek je snaha státu o zajištění rodiny s malými dětmi a zároveň podpora k výdělečné činnosti. Tato dávka je totiž vyplácena bez ohledu na to, zdali je péče dítěti poskytována rodičem, který dávku pobírá, nebo někým jiným – například předškolním zařízením (Halířová, 2014).

1.5.3 Zajištění služeb a péče o děti

Jesle jsou zařízení pro péči o děti do tří let. Mezi laickou i odbornou veřejností panuje dlouholetá debata o škodlivosti institucionální péče u malých dětí. Na jedné straně je značná kritika takovýchto zařízení a jejich vlivu na děti, na druhé straně jsou tvrzení, že vliv krátkodobé institucionální péče o děti je opředen mnoha mýty a taková péče může být dětem dokonce prospěšná (Hašková et al., 2012). My se výhodami a nevýhodami jeslí nebudeme zabývat, jenom zmíníme, že veřejné jesle dnes téměř vymizely a částečně se přesunuly do sféry soukromé (Dudová & Hašková, 2010).

Mateřské školky jsou zařízení pro děti od věku tří let. Smyslem mateřských školek je zajištění péče a vzdělání pro děti od tří let a jejich příprava na základní školu (Šikulová & Kolář, 2007). Je povinná pro děti, které do začátku školního roku dovrší pět let (MŠMT, 2019). Nejčastější jsou státní školky, ale existují i soukromé.

2 ŽENY V MANAGEMENTU

Když se podíváme na historii, ženy se ve vůdčích pozicích vyskytovaly spíše poskromnu. Od Johanky z Arku po královnu Alžbětu I., ženy se dostaly k vůdčím pozicím a moci spíše neobyčejnou souhrou náhod a zásahem vnější síly. Tehdejší doba jim neumožňovala stát se vůdkyněmi stejným způsobem, jako to bylo u mužů.

Toto se nicméně začalo dramaticky měnit v průběhu dvacátého století, které dalo rozkvět velkým ženským osobnostem jako byly Margaret Thatcher či Madeline Albright. V dnešní době se ženy dostávají do řídicích pozic čím dál častěji a můžeme předpokládat, že se zvyšující se vzdělaností a rovnoprávností se tento trend bude zvětšovat.

2.1 Genderová identita a genderové role

Gender je kulturní záležitost a vysvětluje se jako společností rozlišovaná maskulinita a feminita. Definice genderové identity je víceméně přímočará: Jedná se o uvědomění si vlastní genderové příslušnosti, které se vyvíjí už od dětství (Oakley, 2000), zatímco definice genderové role je poněkud komplexnější.

Šnýdrová (2006) vysvětluje genderové role jako postavení ve společnosti, zaměstnání a na trhu práce determinované pohlavím. Jsou to společností a kulturou přisuzované vlastnosti, možnosti a chování daného pohlaví. Mohou se lišit napříč kulturami a proměňují se spolu s vývojem společnosti. Na odklon od této role se nahlíží spíše negativně.

Z psychologického hlediska můžeme hovořit o genderové socializaci, kdy se jedinec v průběhu života učí své genderové roli díky normám a pravidlům dané společnosti, do které se jedinec narodí. Děti jsou tedy společností vedeny buďto k feminitě nebo maskulinitě a učí se, co to znamená být chlapcem nebo dívkou (Janošová, 2008).

Šnýdrová (2006) popisuje několik psychologických teorií, kterými by se genderová socializace dala vysvětlit. Například teorie sociálního učení, kdy se děti učí genderovému chování posilováním vyhovujícího chování a napodobováním. Dále pak psychoanalytické teorie, která tvrdí, že chlapci a dívky prochází vývojem ve stádiích, ve kterých se postupně identifikují s rodičem stejného pohlaví. Jako poslední popisuje kognitivně vývojové teorie,

podle které se děti učí genderu tím, jak se snaží porozumět světu kolem sebe a dát mu nějaký řád.

2.2 Genderové stereotypy

Stereotyp je „opakující se pohled na uspořádání určité životní oblasti, postavený na zkušenostech, které už nemusí být funkční, ale ve společnosti z různých důvodů přetrvávají a přenáší se automaticky z generace na generaci jako něco neměnného, hluboce zakořeněného, daného a pravdivého“ (Nedělová, 2016, s. 12).

Typické genderové stereotypy, které v naší společnosti stále převládají, jsou takové, že muži jsou aktivnější, soutěživější, nezávislejší a sebevědomější, zatímco ženy jsou vnímány spíše jako emocionální, něžné, chápající a oddané (Denmark & Paludi, 2017).

Nebezpečí stereotypů všeobecně spočívá v tom, že mohou zapříčinit vznik negativních předsudků vůči jednotlivcům nebo celým skupinám. Pokud například by stále všude ve světě panoval předsudek, že žena má být v domácnosti a starat se o děti, a na nic jiného se nehodí, společnost by se nijak neposouvala. Nicméně ale jsou i v dnešní době stále kultury, které takovýmito předsudkům podléhají a ženy nemohou o svém životě příliš rozhodovat.

Oakley (2000) popisuje některé negativní (a často i nepravdivé) stereotypy, kterými je opředené mateřství a práce ženy. Jedním z nich je ten, že kvůli těhotenství a mateřství se žena musí vzdát fyzické námahy. Přesto mnoho společností nezakazuje ani ženu neodráží od fyzické práce během těhotenství, kojení ani v prvních letech mateřství. V těchto společnostech panuje naopak přesvědčení, že fyzická aktivita pomáhá při porodních bolestech a urychluje porod. Nicméně autoři Mudd et al. (2013) tvrdí, že k ženě je třeba přistupovat individuálně a záleží na tom, jak se žena cítí. Nejenže vyvrací mýtus, že fyzická aktivita během těhotenství ubližuje ženě i plodu, dokonce popisuje benefity fyzické aktivity.

Další stereotyp popisují Křížková & Pavlica (2004), kteří tvrdí, že je přirozené, že muž je ekonomicky aktivní a žena se věnuje „doplňkovým“ činnostem jako je péče o děti a domácnosti. Je to postavené na tom, že muži jsou vnímáni jako „lovci“, zatímco ženy „pečují o oheň“. Autoři zpochybňují teorii, že je to přirozené rozdělení a spíše se naklání k tomu, že jsou lidé k takovýmto stereotypům kulturně podmíněni. Jako příklad uvádějí matriarchální kultury, které mají genderové role převrácené a přežívají dodnes. Například

v jižním Pacifiku, střední Africe a u některých kmenů původního obyvatelstva Severní Ameriky.

Autoři také zmiňují stereotyp, který tvrdí, že ženy si za svoji nerovnost ve společnosti mohou samy svojí neschopností a pasivitou. Tento stereotyp je postavený na tom, že moderní společnost je rovnocenná a individuálně založená. Každý má tedy stejné možnosti a příležitosti a záleží už jen na vůli a schopnostech člověka, kým se stane a jaké postavení získá. Tento stereotyp ale ignoruje kontext kultury a sociálních vztahů, ve kterých člověk vyrůstá a které z velké míry ovlivňují jedince, jeho chování a volby.

2.3 Dělbba rolí

Genderové role byly pospány výše, a proto se v této podkapitole budeme soustředit na jejich dělbu neboli rozdělení rolí na typicky mužské nebo ženské v naší společnosti. Oakley (2000) zmiňuje výzkum, ve kterém byly zkoumány přes dvě stě kultur, ze kterého vycházely tendence dělit hospodářské činnosti dle pohlaví. Například práce se dřevem byla ve většině případů mužská práce, zatímco vaření výlučně ženskou prací. Lov, zacházení se zbraněmi a stavařské práce měli na starosti muži. Ženy obdělávaly pole, mlely zrno, pečovaly o půdu a rostliny. Oakley tvrdí, že na základě těchto dat se dá předpokládat, že každá kultura má principy, podle kterých rozděluje práci dle schopností obou pohlaví. Přesto je potřeba mít na paměti, že v současné době víme o existenci zhruba pěti tisíc kultur, proto Oakley považuje vzorek výzkumu příliš malý na to, aby se z něj daly vyvozovat pevné principy a nevyvratitelné závěry.

Můžeme tvrdit, že biologické charakteristiky jsou jakýmsi „odrážedlem“ pro přisuzování znaků a schopností jednomu či druhému pohlaví, nejsou však nezpochybnitelné. Oakley ve své knize popisuje kultury, kde ženy dělají práci, kterou bychom my označili jako „typicky mužskou“ a muži „typicky ženskou“ a vzájemně se doplňují a společnost funguje. Proto nemůžeme říct, že biologie má zásadní vliv na to, jak dělíme role. Musíme na to nahlížet komplexně a brát potaz hlavně kulturu, do které se člověk narodí. Na to, jak výchova a vzdělání rozděluje role na „typicky mužskou a ženskou“ a na to, že když v tom vyrůstáme, převezmeme tyto role za své, a dokonce v tom nalezneme nějaké obecné zákonitosti a biologii. Přesto biologické rozdíly mezi pohlavími nejsou natolik extrémní, jak by se dalo z rozdělení rolí v naší společnosti pochopit. Existují kultury, které rozdělují role muže a ženy jinak a přijde jim to stejně přirozené a logické, jako naše rozdělení.

2.3.1 Historie dělby rolí

V preindustriální době byla práce vykonávána buď v domě nebo blízko domu. V městech byly dílny součástí domu, na vesnicích byly hospodářství (Giddens, 1999). V obou případech se na chodu domácnosti podíleli všichni členové, kteří si potřebné znalosti a schopnosti předávali z generace na generaci (Horská, 1990).

Průmyslová revoluce přinesla výraznou změnu v náhledu na dělbu rolí, jelikož práce a domov se separovali. Muži začali odcházet do zaměstnání mimo domov, zatímco ženy zůstávaly doma. Tento trend můžeme sledovat až do dvacátého století (Možný, 2006). Ženy se staly závislé na zaměstnání mužů a měly na starost domácnost, péči o děti, starší členy domácnosti a manžela, když přišel domů z práce (Lenderová et al., 2009). Mužova povinnost byla ženu a rodinu zajistit finančně a měl také zodpovědnost za společenské postavení celé rodiny ve společnosti. Tyto role byly sice odlišné, nicméně se vzájemně doplňovaly a obě byly považovány za nepostradatelné pro hladký rodinný život (Možný, 2006).

Giddens (1999) říká, že ještě zpočátku minulého století byla v Evropě zaměstnanost žen nízká. Tento fakt se ale začal výrazněji měnit po světových válkách, kdy ženy musely zaplnit prázdné mužské pracovní pozice a celkově musely nahradit většinu typických mužských rolí.

Tímto se do té doby tradiční dělba rolí postupně měnila, jelikož se zvyšoval důraz na vzdělanost žen a jejich tržní sílu. Ženy začaly vstupovat do pracovní sféry, na což mělo vliv několik faktorů. Jeden z hlavních důvodů byla touha ženy po finanční nezávislosti a po uplatnění svého vzdělání a schopností. Druhý důvod byl více pragmatický – žena v domácnosti byl finančně neudržitelný model, jelikož mnoho rodin nemohlo záviset jen na platu muže (Giddens, 1999). Nicméně se taková společenská změna setkala s odporem. Oakley (2000) zmiňuje výzkum UNESCO z šedesátých let, kdy ve všech zkoumaných zemích (Kanada, Maroko, Polsko, Francie a Rakousko) panoval názor, že domácnost a děti pracujících matek jsou zanedbané. Dále také z výzkumu vyšlo najevo, že dle těchto společenství mají muži zastávat jiná zaměstnání než ženy a že místo ženy je především doma.

2.3.2 Práce a rodina

Můžeme tvrdit, že moderní společnost přikládá důraz na sociální aspekt mateřství. Jde o přesvědčení, že vztah, který se vytvoří mezi primární pečující osobou (ve většině případů je

hlavní pečující osoba matka dítěte) a dítětem, je důležitý pro zdravý psychický vývoj dítěte (Oakley, 2000). Přestože to je dobrý argument podložený mnoha výzkumy a teoriemi z oblasti vývojové psychologie, bohužel taky vede k přesvědčení, že mateřství je překážkou ekonomické aktivity ženy.

Nejvíce se tak dělba rolí projevuje v rodinném životě. Jak vysvětluje odstavec výše, pro současnou společnost je stále typický spíše tradiční náhled na dělbu rolí v rodině. Žena v rodině s malým dítětem zůstává doma a pečuje o dítě, a to na úkor práce a své vlastní ekonomické nezávislosti, zatímco muž chodí do práce a má na starosti rodinu finančně zabezpečit, což může být i na úkor rodiny, pokud je muž příliš pracovně vytížen (Sokáčová, 2006).

Přestože většina žen je s takovou dělbou spokojena, vrací se téměř okamžitě po ukončení rodičovské dovolené zpátky do práce, nejčastěji na plný úvazek. Sokáčová (2006) tvrdí, že je to proto, že netradiční pracovní režimy (zkrácený pracovní úvazek, zkrácena pracovní doba a pohyblivá pracovní doba) není jak u zaměstnavatelů, tak u zaměstnanců příliš populární. Hlavní důvody jsou nižší platové ohodnocení, které není úměrné sníženým pracovním povinnostem a velmi malá šance na kariérní postup.

Podívejme se na evropské statistiky, kdy v roce 2021 na částečný úvazek v České republice pracovalo 9,6 % žen ve věku 15-64 let, což je výrazný rozdíl od evropského průměru, který je pro stejný rok i pro stejnou demografickou skupinu 28,8 %. První příčku má Nizozemí s 65 % a Švýcarsko s 60,9 % (Eurostat, 2022a).

Musíme také vyzdvihnout trend u několika zemí, které mají vyšší procento žen zaměstnaných na částečný úvazek než Česká republika. Například Dánsko, Belgie a další země s podobnou velikostí populace jako Česká republika mají také vyšší porodnost (Eurostat, 2022b). Můžeme tudíž spekulovat, zdali dostupnost a atraktivita práce na částečný úvazek dovoluje ženám upřednostňovat mateřství.

Jakmile matka nastoupí do zaměstnání, rozšíří se její pole zodpovědnosti o pracovní povinnosti. Ehrensaft (1987, citováno v Maříková & Vohlídalová, 2007) poukazuje na to, že když žena nastoupí do zaměstnání, přemění se její role na „pracující matku“, zatímco mužova role neprochází tak razantní změnou. Mění se také model rodiny – z rodiny s mužem jako hlavním živitelem na dvou-živitelský model (Lewis, 2001). Proto je jednou z největších výzev pro dnešní rodiny udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Kvůli omezenému času a energii mohou být pracovní a rodinné role ve vzájemném

konfliktu (Boyar et al., 2008). Ke konfliktu dochází, protože se na ženu kladou dva rozporuplně požadavky. Na jedné straně je to plnění úkolů spojené s mateřstvím a rodinou, na druhé straně nárok na realizaci v oblasti pracovní.

Zijlstra & Sonnentag (2006) tvrdí, že konflikty mezi pracovním a soukromým životem mají negativní dopad na zdraví a spokojenost v práci a životě, zatímco jiní tvrdí, že práce a rodina se mohou navzájem pozitivně ovlivňovat (Heraty et al., 2008). I když existují různé argumenty, je rozhodně komplikované udržet rovnováhu mezi těmito rolemi, obzvláště kvůli tomu, že jsou energicky i časově náročné.

Můžeme si všimnout, že co se týče dělby rolí, ve většině případů se zájem točí kolem ženských rolí. V současné společnosti se mužova role soustředí na práci a s tím přidružené finanční zajištění rodiny. Nicméně se rozhodně nepřikládá tolik pozornosti a důležitosti mužově roli otcovství, tak jako se přikládá ženské roli mateřství. Nicméně otcovství je nedílnou součástí rodičovské role, stejně jako mateřství. Oakley (2000) popisuje kultury, ve kterých je otec dítěte stejně důležitý v péči o dítě jako matka. Dokonce jsou mu zakázány některé činnosti jako lov nebo jít do války, když je žena těhotná. Některé kultury to vyhnali do takových extrémů, že matky zabijí dítě, pokud otec během těhotenství ženy zahyne – natolik považují otce nepostradatelného pro dítě.

Pokud vezmeme v potaz tyto vyhrocené přístupy, můžeme tvrdit, že vyhnat rodičovské role do mýty opředených extrémů, není vhodné pro jakékoliv společenství. To platí i v případě kultur, které prosazují tvrzení, že nejlepší a nepřírozenější je dát výchovu a péči o dítě výhradně ženě – tedy naše moderní kultura.

Do jaké míry jsou rodiče schopni sdílet rodičovství, záleží na tom, jak silně vnímají tradiční genderové role a rodičovské role (Ehrensaft, 1987, citováno v Maříková & Vohlídalová, 2007). To samé platí i u domácích pracích. Záleží na komunikaci mezi mužem a ženou, jak si dělbu nastaví. Pokud je pár založený méně tradičně, rozdělení prací bývá rovnoměrnější (Presser, 1994).

Důležitým faktorem při posuzování dělby práce v domácnostech, je vzdělanost partnerů. Ženy vysokoškolsky vzdělané se nechtějí vzdávat své kariérní dráhy, vznikají proto dvoukariérní rodiny, kdy ženy nastupují do zaměstnání, přestože mají malé dítě (Možný, 2006). Dále pak Presser (1994) tvrdí, že muži s vyšším, jak středoškolským vzděláním se výrazně více podílejí na domácích pracích v porovnání s muži se středoškolským vzděláním anebo s nižším jak středoškolským vzděláním.

Je několik dalších důležitých faktorů, které se podílejí na rozdělení péče o děti a domácnost. Například věk a počet dětí, věk partnerů nebo pracovní náročnost. Nicméně dle Chaloupkové (2005) tím nejdůležitějším faktorem zůstává gender, jak ho každý z partnerů vnímá, jakou mají o něm představu a do jaké míry se s ním ztotožňují. Pokud jsou partneři ve vzájemné shodě, je jejich partnerský vztah v tomto ohledu harmonizovaný.

2.4 Ženy na trhu práce

Přestože se Česká republika stále vzpamatovává z následků pandemie COVID-19, kdy mnoho lidí přišlo o práci, máme nezaměstnanost stále jednou z nejnižších v Evropě. Konkrétně v březnu 2022 byla 2,3 %, zatímco evropský průměr byl 6,8 % (Eurostat, 2022c).

Tudíž získat kvalifikované, kreativní a loajální zaměstnance se stává obtížným úkolem. Přesto si téměř každý zaměstnavatel právě takové zaměstnance přeje, protože ví, že lidé jsou tou nenahraditelnou složkou, tou hnací silou trhu, na které může postavit prosperující podnik. Ale i přesto jsou ženy na trhu práce poněkud opomíjené, či vyloženě vylučované.

Ve všech zemích EU je účast žen na trhu práce nižší než u mužů. Ženy v zaměstnání zpravidla pracují méně hodin, pracují v méně placených odvětvích a zastávají nižší pozice než muži, což má za následek značné rozdíly v odměňování a příjmech žen a mužů. Tyto rozdíly jsou do jisté míry zapříčiněny hluboce zakořeněnými tradičními genderovými rolemi, avšak také ekonomickými pobídkami. (European Commission, n.d., s. 1)

Autoři Křížková & Pavlica (2004) popisují takzvaný „maskulinní charakter“ moderních organizací. Jedná se o to, že většina organizací jsou založené a vedení muži, což se propisuje do charakteru organizace. V takových podnicích je upřednostňována asertivita a agresivita, soutěživost, racionalita, výkon a další „typicky mužské“ vlastnosti. Od takových charakteristik se odráží vnitřní pravidla a normy organizací, které upřednostňují muže. Můžeme říct, že takovéto organizace byly vytvořené muži pro muže a pro ženy tam nezbylo místo.

Přestože dle Bartákové (2009) ženy ve většině případů touží po zaměstnání, ať už z ekonomických důvodů, či kvůli touze po seberealizaci, jsou jejich možnosti do určité míry omezené. Jak již byla zmíněno výše, jeden z hlavních důvodů je mateřství, kdy se od ženy očekává, že bude dodržovat tradiční model a zůstane s malým dítětem doma. K tomu také

přispívá stereotyp, že pracující matka není natolik produktivní a spolehlivá (musí zůstat s dítětem doma, když je nemocné, musí odcházet z práce dřív, aby vyzvedla dítě ze školky atd.).

Nicméně můžeme debatovat o kombinaci faktorů, mezi kterými může být vzdělanost žen v méně žádaných nebo lukrativních oborech. Technické a ICT obory se každoročně umísťují na příčkách nejžádanějších a nejlépe placených oborů v České republice, nicméně těmto oborům dominují muži, kteří tvořili 89 % absolventů v roce 2020. Česká republika má tak po Litvě, Slovinsku a Belgii nejmenší počet ženských absolventů v ICT oboru v Evropské Unii (Eurostat, 2021). Dalším faktorem může být méně příležitostí pracovat na částečný úvazek (jak bylo zmíněno v podkapitole 2.3.2), nedostatečný počet institucí věnující se péči o malé děti nebo diskriminace, které se budeme detailněji věnovat v podkapitole 2.4.3.

2.4.1 Historie

Z historického hlediska se podívejme na pracovní trh před rokem 1989, kdy byla povinnost pracovat pro všechny a ženy tak byly významnou součástí pracovního trhu. Komunistický režim vytvořil systém podpory pracujících matek ve formě financování institucí zaměřených na péči o předškolní děti (Křížková, 2007). Můžeme debatovat o tom, jak moc to bylo pro ženy přínosné. Na jednu stranu jim to umožnilo vyvážit práci a péči o děti, na druhou stranu se stále po práci o děti a domácnost musely starat, což pravděpodobně bylo stresující a vyčerpávající. Nicméně Křížková tvrdí, že s péčí o děti a domácnost vypomáhali prarodiče, protože v té době se do důchodu odcházelo poměrně brzy a ženy s více dětmi odcházely do důchodu ještě dříve, mohly tedy zastat roli pečujících babiček.

Oakley (2000) popisuje, jak v době původního vydání její knihy (tedy rok 1976) bylo markantní dělení profesí podle pohlaví. V západní Evropě a Spojených státech ženy tvořily většinu zaměstnanců v dětských koutcích, mateřských, základních a středních školách. Práci zdravotních sester dělaly až z 90 % ženy. Také v průmyslu byla výrazná diferenciací. Ženy tvořily až dvě třetiny zaměstnanců v textilních a potravinářských odvětvích. Také 60 % žen ve Spojených státech bylo zaměstnaných v kancelářích u psacích stolů. Většinu sekretářských profesí zastávaly ženy, kromě některých prestižních pozic, například ve státní správě. Celkově muži zastávali pozice s vyšším platem, odborností a prestiží, přestože se v té době pomalu začal rozšiřovat názor, že ženy a muži jsou v práci více a více zaměnitelnější a měli by mít stejný přístup k profesím.

2.4.2 Současnost

Jedním z výrazných vlivů na profesní dráhu ženy je mateřství. Je typické, že v současné době je kariéra ženy přerušovaná, zatímco mužova není. Oakley (2000) popisuje další typické znaky pracující ženy v současnosti. Například to, že při výběru povolání je důležitým faktorem, jak moc je žena sžita se svou pohlavní rolí, a očekávání, které na ni společnost klade. I v dnešní moderní době volbu povolání ovlivňují tradice a předsudky. Žena si proto při výběru povolání s větší pravděpodobností zvolí to, které označeno jako „tradičně ženské“ a nebude tolik brát v potaz „tradičně mužská“ povolání. Je to pravděpodobně způsobeno výchovou, očekáváním společnosti, ale také tím, že může být náročné se v takovémto kariérním odvětví mezi muži probojovat.

Zde můžeme spekulovat o tom, jak moc je to ženina vědomá (nebo nevědomá) volba a jak moc jsou podniky nastavené na to, aby dosazovaly na určité pozice především ženy. Autoři Křížková & Pavlica (2004) zmiňují takzvané „genderování“, tedy rozdělení pracovních oblastí určené hlavně pro muže nebo ženy. Například je v podnikových personálních odděleních velká koncentrace žen, zatímco muži jsou spíše v odděleních technických. Autoři popisují, jak tento fenomén sahá od dovoleného chování, rozdělení prostoru a moci napříč organizacemi, přes styl oblékání (u manažerských pozic je i u žen preferován styl oblékání mužský – tmavé barvy, minimum doplňků, zatímco u servisních pozic je preferována image ženskosti) po dvojí metry při hodnocení mužského a ženského chování (pokud muž zvýší hlas, je asertivní, pokud žena zvýší hlas, je příliš emocionální atd.).

Český statistický úřad zveřejnil analýzu studentů vysokých škol a vyšších odborných škol z roku 2017, ve které bylo zjištěno, že v oboru Vzdělání a výchova je pouze 22,6 % mužských studentů. V dalších oborech Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy studovalo 63,2 % studentek. Nicméně studijní obory ze skupiny Technika, výroba a stavebnictví navštěvovalo 32,7 % studentek. Analýza také zmiňuje, že zájem žen a dívek ke studiu technických oborů se zvedá pouze mírně. V roce 2010 studovalo technické obory 8,6 % žen, což mírně vzrostlo na 9,4 % v letech 2017 a 2018 (Český statistický úřad, 2019a). Z této analýzy vyplývá, že i v dnešní době se ženy ve svém vyšším vzdělání (od kterého se pravděpodobně odrazí i následné povolání) rozhodují spíše pro směry, které jsou kategorizované jako „tradičně ženské“ a neprojevují příliš zájem o obory označované jako „tradičně mužské“.

V následujících řádcích si můžeme dovolit generalizovat a říct, že současné podmínky na trhu práce jsou náročné pro obě pohlaví. Zaměstnavatel chce po zaměstnancích, aby pro ně zaměstnání bylo hlavní prioritou a aby jejich soukromý život upadl do pozadí (Křížková & Pavlica, 2004). Toto má nicméně tvrdší dopad na ženy, které (jak z předchozích kapitol víme) nesou větší část péče o domácnost. Také proto bývá míra jejich ekonomické aktivity nižší než u mužů. Evropské statistiky říkají, že bylo v roce 2021 v České republice zaměstnaných 72,1 % žen ve věku 20–64 let. Což je vyšší než evropský průměr, který je pro stejnou demografickou skupinu 67,7 %. U mužů je to 87,5 % v České republice a 78,5 % v Evropské Unii (Eurostat, 2022d).

Je několik možností, jak zvýšit zaměstnanost žen. Například navýšení počtu pozic na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba, možnost práce z domu a zajištění péče o děti – například skrze školky na pracovišti (Křížková & Pavlica, 2004). Je důležité také podotknout, že zvýšení zaměstnanosti žen by mělo pozitivní vliv nejen na genderovou a ekonomickou rovnocennost mezi pohlavím, ale také by to výrazně pomohlo české ekonomice. Studie od McKinsey & Company (2021) přišla s tím, že pokud by Česká republika využila pracovního potenciálu žen, do roku 2030 by se zvedlo HDP o 7,8 % což je dvacet miliard Eur.

Participaci žen na pracovním trhu můžeme také posoudit dle vzdělání. Český statistický úřad (2019b) zveřejnil statistiku, ze které vyšlo najevo, že vyšší vzdělanost znamená vyšší procento zaměstnanosti. Téměř 80 % žen ve věku 25 až 29 let s terciálním vzděláním (vysokoškolské nebo vyšší odborné) jsou ekonomicky aktivní. V ekonomické aktivitě je pak předčí středoškolsky vzdělané ženy ve věkové kategorii 30 až 44 let. Můžeme spekulovat o tom, že v první skupině jsou pravděpodobně ženy-absolventky, které se chtějí nejdříve soustředit na svoji kariéru a mateřství odkládají, zatímco středoškolsky vzdělané ženy nepracují právě kvůli mateřství. Tento trend se následně u těchto dvou věkových kategorií otočí.

Fakt, že má Česká republika jednu z nejdelších rodičovských dovolených v Evropě, se projevuje i na trhu práce, kdy většina žen do tří let dítěte nebývá ekonomicky aktivní. Ekonomická aktivita žen s dětmi roste se vzděláním žen či s věkem nejmladšího dítěte. V roce 2018 bylo zaměstnaných 47,9 % žen ve věku 25 až 49 let s dítětem do 6 let, pokud bylo dítě ve věku 6 až 11 let, pak to bylo 92,4 % ekonomicky aktivních žen (Český statistický úřad, 2019b).

Jeden z největších, a poslední dobou nejdiskutovanějších, rozdílů mezi mužem a ženou na trhu práce je rozdíl platového ohodnocení. Ženy v České republice v roce 2020 vydělávaly průměrně o 16,4 % méně než muži. Česká republika se tak umísťuje na osmém místě s největším platovým rozdílem v zemích Evropské Unie. Evropský průměr činí 13 %, země s největším rozdílem (22,3 %) je Litva a země s nejmenším rozdílem (0,7 %) je Lucembursko (Eurostat, 2022e). Musíme podotknout, že tento rozdíl je pravděpodobně způsobený horizontální a vertikální segregací. Můžeme tak usoudit, že muži vydělávají více, protože pracují ve více výdělečných oblastech a na vyšších místech. Nicméně i jeden z faktorů ovlivňující menší platové ohodnocení u žen může být diskriminační – méně peněz za stejnou práci (Leythienne & Pérez-Julián, 2022).

2.4.3 Diskriminace

„Diskriminace je jakákoliv situace, v rámci které se s určitým člověkem zachází jinak než s ostatními lidmi z důvodu jeho příslušnosti k určité sociální skupině nebo kategorii“ (Fialová et al., 2007, s. 4).

Ženy na pracovním trhu čelí diskriminaci, od nábory přes nižší pozice a nižší mzdy, po hostilní pracovní prostředí a někdy až do vyhrcovaných extrémů jako je sexuální obtěžování na pracovišti (Řehořová et al., 2010).

Autoři Křížková & Pavlica (2004) popisují takzvané poruchy v chování a vztazích mezi pracovníky v organizacích, ve kterých se silně prosazují maskulinní hodnoty a způsoby jednání. Tato maskulinní orientace vytváří symbolické prostředky, ze kterých vzniká podniková kultura.

V organizacích ovládaných muži se tak lze běžně setkávat s projevy, které implicitně i explicitně vylučují ženy z rovnoprávné účasti na podnikovém dění. Jazyk obsahuje termíny a výrazy, jež jednoznačně ženy diskriminují a přehlížejí – řada názvů řídicích postů má pouze variantu odpovídající mužskému rodu, součástí hovorového slovníku bývají degradující termíny typu „slepice“, „samice“, „mamina“, „hysterka“ atd. Témata neformálních hovorů se vesměs točí kolem mužských aktivit a zájmů – fotbal, hokej, automobily, technika, vojna a v neposlední řadě také ženy coby sexuální objekt. Součástí folklóru bývají vtipy na účet ženských schopností, organizační mytologie a historiografie je věnována oslavě mužských hrdinů. (Křížková & Pavlica, 2004, s. 35)

V takovýchto podnicích si ženy musí vybrat: buď mít vedlejší roli nebo napodobovat mužské chování.

Věk ženy také může být diskriminační faktor. Nejenže zaměstnatelnost se snižuje v předdůchodovém věku pro obě pohlaví, mladší ženy čelí diskriminaci na základě svého věku, protože zaměstnavatelé předpokládají, že brzy založí rodinu a odejdou na mateřskou dovolenou, tudíž je nemá cenu zaměstnávat (Řehořová et al., 2010).

Jeden z dalších diskriminačních mechanismů je sexuální obtěžování na pracovišti. Jedná se o projevy chování sexuální povahy, o které oběť nestojí a které vytváří nepříjemné, urážlivé, zstrašující podmínky na pracovišti. Také se může jednat o formu úplatku, kdy je za sexuální chování přislíbeno něco na oplátku (například vyšší pozice, nějaká výhoda atd.). Může se projevovat jak mezi kolegy, tak ve vztahu nadřízený podřízený (Křížková & Pavlica, 2004).

2.4.4 Pandemie COVID-19 a její vliv na ženy na trhu práce

Pandemie viru COVID-19 v roce 2020 postihla celý svět a její následky můžeme pociťovat dodnes. Negativní vliv byl viditelný skoro ve všech oblastech společnosti, nicméně některé oblasti byly zasaženy více než jiné.

V reakci na pandemii většina světových zemí zavedla ochranná opatření, která měla zmírnit šíření viru, ale měla i negativní následky, jako například zvýšení nezaměstnanosti. Také kvůli uzavření škol/školek a sociálnímu distancování mnoho rodičů ztratilo přístup k institucionální péči o děti. Takové ztráty podpory péči o děti významně ovlivnily placenou a neplacenou práci rodičů, zejména u matek (Yavorsky et al., 2021).

Stude publikovaná McKinsey & Company (2020) zmiňuje matky dětí pod deset let ve dvou-kariéřním páru. Tvrdí, že během pandemie bylo u matek dvakrát pravděpodobnější, že stráví více než pět hodin navíc péčí o domácnost v porovnání s jejich partnery.

Zdá se tedy, že během pandemie jsou přítomny genderové vzorce. Igielnik (2021) poukazuje na výzkum vědců z Research Center z října roku 2020, kteří zjistili, že matky přibližně dvakrát častěji, než otcové uvádějí, že mají při výkonu svého zaměstnání o mnoho více povinností, co se týče péče o děti. Také větší podíl zaměstnaných matek než zaměstnaných otců uvádí, že vyvážit práci a rodiny se od nástupu pandemie stalo obtížnější.

Takto zvýšená pracovní zátěž doma ovlivnila zaměstnanost žen. U žen, zejména u matek malých dětí nebo dětí ve školním věku, byla v době pandemie větší pravděpodobnost

než u mužů, že zkrátí svou pracovní dobu, odejdou z trhu práce nebo sníží svou produktivitu v práci (Collins et al., 2021, citováno v Yavorsky et al., 2021).

Dřívější výzkumy zaměřené na katastrofy naznačovaly, že ženy jsou zranitelnější vůči negativním důsledkům katastrof a setkávají se s dalšími problémy při obnově po katastrofě. Přehled novějších výzkumů pandemie COVID-19 ukázal, že pandemie jako forma katastrofy prohloubila mnoho již existujících genderových nerovností na trhu práce a v domácnostech. Ženy jsou zranitelnější vůči ztrátám zaměstnání souvisejícím s pandemií, a to kvůli dlouhodobé koncentraci žen na nejistých pracovních místech a zvýšeným nárokům na domácí péči během pandemie. Navíc s postupným znovuotevřením ekonomiky ženy zaostávají za muži v obnově pracovních míst (Yavorsky et al., 2021).

Nicméně takovéto výzkumy dávají prostor pro objevení slabých míst a jejich posílení, zavedení systémů a metod, aby se dopad příštích katastrof na pracující ženy a matky zmírnil, či ještě lépe úplně vymizel.

2.5 Ženy ve vedoucích pozicích

Na faktu, že manažerské pozice jsou převážně mužskou záležitostí, se podílí mnoho faktorů. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, ženy často vědomě (i nevědomě) preferují rodinu a domácnost, doplňkové „tradičně ženské“ pozice nebo jim schází ambice anebo kompetence na dosažení takových pozic.

Přesto genderově vyvážený management má celou řadu výhod. Například se tím otevírá širší škála schopností, znalostí a kompetencí. Také z toho může mít organizace ekonomický prospěch. Obohacuje se tím podniková kultura, je rozmanitější a dynamičtější. Můžeme předpokládat, že pokud organizaci záleží na rozvoji v problematice diverzity a rovnosti, tak jí pravděpodobně záleží na zaměstnancích, což vede k vyšší spokojenosti a produktivitě zaměstnanců (Křížková & Pavlica, 2004).

Studie od Grant Thornton (n.d.) ukazují, že ve světovém měřítku vysoký management tvoří z jedné třetiny ženy. Organizace Grant Thornton mapuje pozice žen v managementu od roku 2004, kdy žen na takovýchto pozicích bylo 19 %. Tento trend pomalu rostl a v roce 2017 bylo 25 % pozic ve vysokém managementu obsazeno ženami, v roce 2019 to bylo 29 % a v roce 2021 toto číslo vzrostlo na 31 %. V podnicích v Evropské Unii je to dokonce 34 %. Studie spekuluje o tom, zdali pandemie COVID-19 přiměla firmy

k větší přizpůsobivosti, co se týče flexibilnějšího pracovního režimu, což dalo možnost ženám ukázat svůj potenciál.

2.5.1 Skleněný strop a tokenismus

Jak bylo zmíněno výše, ženy si často nevolí karierní dráhu v management. Nicméně existují i vnější bariéry, zapříčiňující neúměrné zastoupení žen na určitých pozicích. Tento systém neviditelných překážek je shrnut pod pojmem „skleněný strop“. Skleněný strop je tvořen kombinací společenských a informačních bariér, negativních stereotypů, diskriminací a riziky sexuálního obtěžování. Na skleněný strop žena nejčastěji narazí, když se snaží dostat na nejvyšší pozice (Křížková & Pavlica, 2004).

Součástí skleněného stropu je takzvaný „tokenismus“, což je pojem označující „ojedinělost“ v určité skupině. Na tento „token“ (neboli symbol) je upírána větší pozornost a je vnímán prostřednictvím stereotypů té skupiny, do které patří. Zjednodušeně řečeno jsou ženy mezi muži na manažerských postech ojedinělé, je na ně upírána pozornost, na jejich (ne)kompetence i případné chyby a jsou vnímány jako zástupkyně veškerých stereotypů, které o ženách panují. Žena v manažerské pozici je v neustálé nejistotě, protože nemůže nikdy vyhrát. Pokud se zachová tvrdě, bude to vnímáno jako přehnaná reakce, pokud bude mírná, bude označována za „typickou ženskou“. Zajímavý je fakt, že ačkoliv tokenismus funguje u obou pohlaví, funguje obráceně. Studie ukázaly, že například ženy policistky pozici tokenů nehodnotí jako příjemnou, zdravotní bratři v týmu zdravotních sester si naopak užívali výhody, například byli vnímáni jako schopnější než jejich kolegyně (Powell, 2019).

2.5.2 Ženy jako manažerky

Dudová et al. (2006) popisuje, jak je management důležitý pro chod firmy. Jsou to pozice s mocí dělat malá i velká rozhodnutí, a proto na nich stojí úspěšnost firmy. Jedná se o specializovanou činnost, bez které by větší firmy nemohly fungovat. Správné využívání manažerských postupů, technik a rad vede k účinnému řízení firmy. Manažer by měl disponovat řadou schopností, kompetencí a vhodných osobních charakteristik.

Ať už se jedná o ženy nebo muže ve vedoucích pozicích, nastavení organizace je stejné: očekává, že pro zaměstnance (obzvláště vedoucí zaměstnance) bude práce prioritou číslo jedna. Chtějí maximální loajalitu, nasazení a výkon. Nejvyšších míst dosahují ti zaměstnanci, kteří jsou s firmou nejvíce sžiti a jsou podřízeni jejím pravidlům a normám. Toto nastavení více vyhovuje mužům, jelikož organizační nastavení nedává prostor pro

rodinný a soukromý život. Tím, že vedoucí pozice jsou nastavené pro muže, když se ženy do takových pozic dostanou, přizpůsobí své chování. Stereotypy, které o nich jako o ženách panují, se snaží využít ve svůj prospěch. Ostatní ženy vnímají jako potencionální konkurentky a snižují s nimi spolupráci, nebo je neberou jako perspektivní skupinu a nechtějí s nimi být ztotožňovány. Preferují spolupráci s ostatními muži, kteří je nevnímají jako hrozbu a ženy tak mají klid a prostor pro seberealizaci (Křížková & Pavlica, 2004).

Zatímco muži se ve vedení ze svých osobních charakteristik spoléhají na svou sebedůvěru, ženy se spoléhají na své komunikační schopnosti, um vycházet s lidmi a spolupracovat. Některé ženy manažerky berou svoji ženskost jako přednost, aby ukázali mužům, že i ženy mohou být schopné vést tým i celou firmu, zatímco jiné manažerky se pyšní svojí podobností mužům a usuzují, že kariérní úspěch mají proto, že nejsou jako ostatní ženy. Zde můžeme vidět, že úspěšné ženy mohou sdílet i podněcovat genderové stereotypy, zatímco sebe samotné vnímat jako výjimky (Dudová, 2006).

Dytr (2014) zeširoka popisuje obecnější rozdíly mezi mužem a ženou. Například že ženy jsou nastavené na sdílení, muži na řešení problémů a muži tíhnou k věcem, ženy k lidem. To, že testosteron je hormon podporující soutěživost a dominanci. Můžeme spekulovat, zdali tyto biologické faktory znamenají, že jedno pohlaví je vhodnější pro vůdčí pozice než druhé, jelikož se pomalu přechází z maskulinního typu řízení k feminnímu. Je to proto, že organizace začaly rozpoznávat, že dominance, soutěživost a nekompromisní vedení, nejsou dlouhodobě udržitelné modely. Naopak komunikace, týmová práce a společné hledání dlouhodobě prospěšných řešení a cílů je výhodnější styl práce a vedení.

Přesto autor dále hovoří o tom, že ženy se ve vedoucích pozicích musejí chovat jinak než muži. Nemůže se spolehnout na chování, které je typické pro muže – velení. Větší úspěšnost má, pokud navodí partnerský vztah řízení, což jde ruku v ruce s postupně sílícím trendem, který prosazuje kooperaci nad autoritativní formu řízení. A jelikož je to směr, kterým se začíná ubírat více a více organizací, můžeme očekávat, že počet žen ve vedoucích pozicích se bude zvyšovat.

2.6 Vysoký management

Vrcholový management označuje skupinu vedoucích pracovníků, kteří zastávají nejvyšší pozice v organizaci a jsou zodpovědní za strategická rozhodnutí a řízení celkových operací společnosti (Gupta & Krishnan, 2018). Tito manažeři mají obvykle značné zkušenosti ve

svém oboru a mají silné vůdčí schopnosti, což jim umožňuje efektivně vést své týmy a řídit organizaci k jejím cílům (Bartol et al., 2019).

Vrcholový management je rozhodující pro úspěch organizace, protože je odpovědný za stanovení směřování společnosti a zajištění toho, aby bylo v souladu s celkovou vizí a posláním (Bartol et al., 2019). Jsou také zodpovědní za řízení zdrojů společnosti, včetně finančních, lidských a fyzických aktiv, a za zajištění toho, aby byly využívány co nejefektivnějším způsobem (Gupta & Krishnan, 2018).

Vrcholový management hraje kromě své strategické a provozní odpovědnosti také důležitou roli při nastavování kultury a hodnot organizace (Bartol et al., 2019). Jsou zodpovědní za vytváření pozitivního a produktivního pracovního prostředí, podporu etického chování a za zajištění toho, aby činnosti společnosti byly v souladu s jejími hodnotami a principy.

Celkově je vrcholový management klíčovou složkou každé organizace, protože je zodpovědný za celkový úspěch a směřování společnosti. Prostřednictvím svého vedení a strategického rozhodování vedou společnost k jejím cílům a zajišťují, že má dobrou pozici pro úspěch na konkurenčním trhu.

3 WORK-LIFE BALANCE U ŽEN

Než se posuneme na praktickou část práce, v této poslední kapitole se podíváme na několik současných výzkumů work-life balance u žen. Přestože správně nastavená životní rovnováha je důležitá pro všechny bez ohledu na pohlaví, pro ženy bývá náročnější jí dosáhnout, jak jsme se dozvěděli z předchozích kapitol.

3.1 Studie o slad'ování pracovního a soukromého života zaměstnankyň na univerzitě v Ománu

Tato studie z roku 2022 se zaměřuje na work-life balance u šedesáti osmi žen vyučujících na všech fakultách na univerzitě v Ománu. Zaměstnankyním byl dán strukturovaný dotazník, který byl pak analyzován parametrickým testem ANOVA.

Tato studie se zaměřuje různé faktory, které ovlivňují zaměstnankyně v práci i doma a jejich následný vliv na work-life balance. Studie vychází z toho, ženy jsou zodpovědné za většinu domácích prací jako je vaření, praní, úklid a péče o děti a že rovnováha mezi pracovním a soukromým životem zaměstnankyň je ohrožena, když se zvyšuje tlak v práci a doma.

Studie dochází k závěru, že zaměstnankyně napříč fakultami mají smíšené názory na své pracovní prostředí, na rodinné prostředí a také na slad'ování pracovního života. Zaměstnankyně sice vyjadřují svou spokojenost s pracovním a rodinným prostředím, ale jsou nespokojené se slad'ováním pracovního a osobního života.

Nakonec studie dává doporučení na lepší work-life balance. Fakulty by měly podporovat zaměstnankyně, aby si braly přestávky, měnily pracovní prostředí, fakulta by měla vytvořit odpočívací prostory vybavené rekreačním a sportovním vybavením, které by mohly zaměstnankyně využít ke snížení stresu a únavy. Dále doporučuje pravidelné konzultace s psychologem a preventivní zdravotní prohlídky a další (Rao et al., 2022).

3.2 Studie o work-life balance u vdaných zaměstnaných žen v Pondicherry, Indie

Tato studie zkoumá prevalenci problémů s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem mezi vdanými pracujícími ženami v Pondicherry v Indii napříč akademickým, IT a zdravotnickým sektorem.

Byl vybrán vzorek 180 vdaných pracujících žen a byl administrován dotazník o 20 položkách. Výsledky ukázaly, že vdané pracující ženy ve všech sektorech mají potíže se sladěním svého pracovního a osobního života, přičemž největší potíže mají IT odborníci, následováni těmi v akademickém a zdravotnickém sektoru. Studie také zjistila, že věk hraje roli v rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, přičemž ženy do 30 let čelí větším problémům než ženy ve věku 30–40 let a ženy nad 40 let to zvládají ještě o něco lépe. Povolání manžela také ovlivnilo sladění pracovního a soukromého života, přičemž největší problémy měli respondenti, jejichž manželé podnikali nebo pracovali v marketingu. Ženy s nevyváženým pracovním a osobním životem reportovaly více zdravotních problémů, jako jsou bolesti hlavy, svalové napětí a přibírání na váze.

Studie zdůrazňuje význam rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem pro štěstí a životní spokojenost a tvrdí, že je zapotřebí více výzkumu k pochopení povahy konfliktu mezi pracovním a soukromým životem a k rozvoji účinných strategií pro podporu sladění práce a domova. Konflikty v rovnováze mezi pracovním a soukromým životem mohou mít vážné dopady na pohodu jednotlivce a celkovou kvalitu života a způsobují zdravotní problémy, jako je stres, bolesti hlavy, svalové napětí, přibírání na váze a deprese. Další výzkum je nezbytný pro vývoj komplexních řešení, která pomohou pracujícím ženám efektivně zvládat jejich pracovní a rodinné povinnosti (Delina & Raya, 2013).

3.3 Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace

Výzkumy na work-life balance nejsou prováděné jen různě po světě, podívejme se na výzkum provedený v České republice. Autorka Křížková udělala polostrukturovaný rozhovor s 15 ženami na pozicích středního a vyššího managementu.

Data potom analyzovala a získala tak opakující se vzorce. Tato studie popsala špatně nastavený systém umožňující rovnováhu mezi osobním životem a prací na vysoké pozici. Popsala problémy, které způsobují tuto nerovnováhu: genderové nastavení organizací. Ať

už to je málo pracovní flexibility (protože se předpokládá, že rodinný život do práce nezasahuje a od ženy se očekává, že svůj osobní život podřídí tomu pracovnímu), takzvaný tokenismus a skleněný strop (fenomény, které jsme popsali v předchozí kapitole), či existence neformálních vztahů na pracovišti, které mohou přispět ke kariérenímu úspěchu jednotlivce, ale ze kterých jsou často ženy vylučovány.

Autorka vidí řešení v zavedení pracovní flexibility, která umožní harmonizaci mezi osobním a pracovním životem (Křížková, 2003).

3.4 Když se dva světy potkávají: role partnera v životě ženy s akademickým povoláním

Autorky Očenášková a Sobotková (2014) se věnovaly výzkumnému projektu, který se zaměřil na zkušenosti pracujících žen na vysokých školách v České republice. Studie osvětluje, jak tyto ženy vnímají postoje svých partnerů k jejich kariéře a roli, kterou jejich partneři hrají při sladování osobního a pracovního života.

Pomocí kvalitativní metodologie studie do hloubky analyzovala odpovědi účastnic a odhalila nové pohledy na dynamiku partnerství této specifické skupiny žen. Výzkumnice provedly polostrukturované rozhovory s 32 ženami v rané a střední dospělosti, které se alespoň tři roky věnovaly akademické kariéře na státních univerzitách a výzkumných ústavech v ČR a byly ve stabilním partnerství minimálně po dobu tří let.

Z výzkumu vyplývá, že většina účastnic vnímala postoje svých partnerů k jejich kariéře pozitivně, pociťují respekt, vzájemné porozumění a přátelství. Partneři jim pomáhají řešit pracovní i osobní problémy skrze psychickou a emocionální podporu. Partneři také poskytují pocit bezpečí a pomáhají ženám zvládat jejich dvojí role v osobním i pracovním životě. Nabízejí finanční podporu, podílejí se na domácích pracích a péči o děti a hrají regulační roli v životě žen, jelikož mohou snížit nebo zvýšit pracovní aktivity žen. Ženy zdůraznily, že pro funkční vztah je důležité diskutovat a dělat kompromisy ohledně časových omezení.

Některé ženy však uvedly, že se cítí ze strany svých partnerů nepochopeny, pokud jde o jejich profesní roli, a jedna účastnice zmínila, že její partner odmítl přijmout její úspěch. Negativní postoje přispívají ke konfliktům mezi pracovním a osobním životem, což má za následek přílišný únik do práce nebo frustraci z nenaplněné seberealizace.

Studie odhaluje, že partneři hrají v životě žen na akademické půdě širší roli, než se dříve připouštělo. Kromě instrumentální pomoci, výchovy dětí a finančního zabezpečení je zásadní psychologická a podpůrná role partnerů. Partneři přispívají k regulaci pracovní doby a duševního zdraví žen, což v konečném důsledku podporuje jejich celkovou životní spokojenost.

3.5 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem: Seznámení s realitou pro pracující ženy z Bangladéše

Autoři Tasnim et al. (2017), provedli studii, která zkoumá problémy, kterým čelí pracující ženy v Bangladéši při udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, a navrhuje možná řešení tohoto problému. Studie využívala data shromážděná od 40 pracujících žen ve věku 24 až 37 let pracujících v různých sektorech prostřednictvím dotazníků a hloubkových rozhovorů. Výsledky ukázaly, že více než polovina respondentů čelila problémům s udržením rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem kvůli dlouhé pracovní době, pracovnímu přetížení, nedostatečné podpoře nadřízených a špatně nastavených pravidel zaměstnavatelů.

Studie zjistila, že ženy v Bangladéši zažívají více profesních problémů než rodinných překážek. Většina respondentů nebyla spokojena se svou pracovní dobou a více jak polovina se cítila přetížena pracovní zátěží. Zatímco většina žen pociťuje podporu od svých kolegů, 75 % uvedlo, že jejich nadřízení je nepodporují, což brání jejich sladování mezi pracovním a soukromým životem. Rovněž podpora rodiny byla shledána významnou, přičemž téměř polovina žen pociťuje odpovídající podporu od svých rodin.

Studie navrhla několik řešení pro zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem pracujících žen v Bangladéši. Za užitečné bylo považováno zavedení firemních opatření, jako jsou možnosti práce z domova, flexibilní pracovní doba a poskytnutí zařízení pro péči o děti. Kromě toho byl za klíčový faktor pro udržení vyváženého pracovního života označena zvýšená podpora ze strany nadřízených, rodiny a kolegů.

Výzkum má určitá omezení, včetně malé velikosti vzorku, což může vést k příliš zjednodušeným zjištěním. Pro hlubší prozkoumání problému se doporučují další studie s většími vzorky.

3.6 Konflikt mezi prací a rodinou ve 28 evropských zemích: Víceúrovňový přístup

Ve výzkumném článku „Konflikt mezi prací a rodinou ve 28 evropských zemích: víceúrovňový přístup“ od Drobnič & Guillén (2011) se autoři snaží porozumět faktorům na individuální a národní úrovni, které přispívají ke konfliktu mezi prací a rodinou. Studie využívá 2007 European Quality of Life Survey (EQLS) a víceúrovňový model k současnému zkoumání různých faktorů.

Na individuální úrovni se ukázalo, že faktory, jako je poptávka po práci, zdroje, složení domácnosti, věk, pohlaví, rasa/etnická příslušnost, vzdělání, úroveň povolání, pracovní podmínky partnera, nejistota příjmu a zdravotní podmínky, ovlivňují konflikty mezi prací a rodinou. Tyto faktory se ve studii používají jako kontrolní proměnné.

Na úrovni státní zkoumá studie dopad institucí, kultury a socioekonomických situací na konflikty mezi prací a rodinou.

Výzkum se zaměřuje na roli rodinných opatření a opatření souvisejících se sladováním pracovního a soukromého života, jako je poskytování péče o děti a rodičovské dovolené. Studie také zkoumá dopad genderových rolí na konflikt mezi prací a rodinou, protože progresivní genderové kultury mohou vést ke zvýšenému tlaku na vyvážení pracovních a rodinných povinností. Zvažují se také práva a postavení pracovníků v různých zemích, protože mohou ovlivnit množství opatření, která snižují konflikt mezi prací a rodinou.

Nakonec se studie zabývá socioekonomickou situací každé země, včetně bohatství země a míry nezaměstnanosti. Zatímco větší bohatství může poskytnout více zdrojů na řešení konfliktů mezi prací a rodinou, může také vést ke zvýšené pracovní intenzitě, která by mohla konflikty prohloubit. Vyšší míra nezaměstnanosti by mohla vést k větším konfliktům mezi prací a rodinou kvůli stresu a snížené schopnosti zařadit si flexibilní pracovní dobu.

Zjištění naznačují, že téměř polovina zaměstnané populace v EU zažívá několikrát měsíčně napětí mezi prací a domácími povinnostmi. Přibližně 30 % populace zažívá několikrát měsíčně napětí mezi pracovními a rodinnými povinnostmi, téměř 15 % zažívá oba typy konfliktů.

Studie zjistila, že pracovní nároky významně ovlivňují konflikty mezi prací a rodinou jednotlivců. Faktory jako celková pracovní doba, nejistota zaměstnání, náročnost

zaměstnání, nudná a nebezpečná práce, to vše zvyšuje konflikty mezi prací a rodinou. Z nich má největší vliv pracovní doba. Pracovní zdroje, jako jsou dobře placená místa, dobré kariérní vyhlídky a pracovní autonomie, mohou snížit konflikty mezi prací a rodinou.

Mít partnera a/nebo dítě zvyšuje konflikt mezi prací a rodinou. Studie také zjistila, že ženy častěji, než muži čelí konfliktům mezi prací a rodinou, možná proto, že na sebe berou více domácí a rodinné zátěže.

Faktory na národní úrovni přispívají k rozdílům v konfliktech práce a rodiny mezi jednotlivci. Zdá se, že země s vysokými výdaji na politiku péče o rodinu a děti a vysokou mírou nezaměstnanosti mají nižší míru vnímaného konfliktu mezi prací a rodinou. Země s velkými výdaji na rodinnou politiku, silnými odbory a tradičními genderovými rolemi také zažívají menší konflikty mezi prací a rodinou. Tyto výsledky kontrastují s předchozími studii, které naznačují, že rodinná politika je primárním faktorem v rozdílech mezi prací a rodinou v různých zemích. Tato nesrovnalost může být způsobena časovým rámcem nebo počtem zemí zvažovaných v této studii.

Studie podporuje myšlenku, že pro řešení konfliktu mezi prací a rodinou je nezbytná komplexní rodinná politika a úsilí o snížení tlaků na poptávku po zaměstnání. Nároky na zaměstnání neovlivňují pouze výkon na pracovišti, ale také v rodině a dalších aspektech života. Jedinci, kteří jsou vystaveni pracovnímu tlaku, častěji vnímají napětí mezi prací a rodinou, které by u některých mohlo vést k odchodu z trhu práce a zdravotním problémům souvisejícím se stresem. Ačkoli je řešení jak poptávky po práci, tak zdrojů, zásadní pro snížení konfliktů mezi prací a rodinou, může být důležitější minimalizovat tlaky na poptávku po práci než zvyšovat pracovní zdroje.

Na národní úrovni jsou země s rozsáhlejší rodinnou politikou a opatřeními pro péči o děti svědky menšího konfliktu mezi prací a rodinou, i když jsou nároky a zdroje práce podobné. To naznačuje, že poskytování zdrojů na zmírnění rodinných povinností je účinnou strategií pro podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Je zapotřebí dalšího výzkumu, aby bylo možné určit konkrétní politiky a opatření, která sníží napětí mezi jednotlivci. Neočekávaný pozitivní vliv míry nezaměstnanosti na snižování konfliktů mezi prací a rodinou si také zaslouží další zkoumání. Nakonec studie odhaluje, že tradiční genderové normy korelují se sníženým počtem konfliktů mezi prací a rodinou, ale je zapotřebí dalšího výzkumu, abychom pochopili, jak se to týká mužů a žen a jak to interaguje s dalšími národními faktory.

VÝZKUMNÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE PRÁCE A VÝZKUMNÁ OTÁZKA

V teoretické části jsme nastínili fenomén work-life balance a specifika problematiky žen na trhu práce i v managementu. V předchozí kapitole jsme se také dozvěděli o již uskutečněných výzkumech, které se soustředily na tyto témata. Nyní se posuneme k výzkumu provedenému konkrétně pro tuto práci.

4.1 Výzkumný problém a cíl práce

Výzkumným problémem, kterým se budeme zabývat, je work-life balance u žen ve vysokém managementu. Přestože moderní společnost v teorii považuje ženy za rovnocenné a kompetentní členy společnosti, ještě stále panují názory a postoje, že místo ženy je doma s dětmi, ne v práci a už vůbec ne na vůdčí pozici. Proto mnoho žen při dosahování takových pozic čelí překážkám, které se specificky vztahují k jejich pohlaví.

Ženy jsou zatíženy tradičně nastavenými modely, podle kterých mají ony zodpovědnost za rodinu a domácnost. Tento model nebere ohledy na to, zdali je žena zařazena do pracovního procesu a stále od nich očekává, že se o rodinu a domácnost postará. Proto, i když je žena zaměstnaná, spadá tato povinnost na ni. Práce a péče o domácnost jsou časově a energeticky náročné činnosti, proto se stává, že se pak žena nevěnuje ničemu jinému a work-life balance je narušený.

Při výběru tohoto výzkumného problému mě zajímalo, zda toto můžeme pozorovat i u žen na vysoké manažerské pozici. Manažerská pozice byla vybrána proto, že její získání a udržení vyžaduje určitý set schopností, který se nemusí nutně vázat na odbornost pozice, ale na všeobecné schopnosti vhodné pro život. Například rozhodování, plánování, organizování a časový management jsou schopnosti, které se očekávají od vedoucího a prostupují veškeré aspekty života. Zajímalo mě tedy, jestli ženy na vedoucí pozici jsou schopné tyto schopnosti uplatnit i mimo pracovní život, jak moc vnímají a podléhají tradičnímu modelu a jak si jsou schopné nastavit work-life balance.

V poslední řadě byl work-life balance u žen jako výzkumný problém vybrán proto, že v dnešní době je rovnocennost a snaha odstranění překážek (nejen) pro ženy populárním tématem, tudíž mě lákala aktuálnost této problematiky.

Z výzkumného problému vyplývá **hlavní cíl** práce, kterým je zjistit, jak ženy ve vysokých manažerských pozicích vnímají svůj work-life balance.

4.2 Výzkumná otázka

Po objasnění výzkumného problému a hlavního cíle následuje nedílná součást výzkumu, a tou je stanovení výzkumné otázky. Výzkumná otázka se týká zkoumané problematiky. Dle Hendla (2005) je úkolem výzkumné otázky ohraničit a pojmenovat zkoumaný jev, nicméně může být upravovaná v průběhu výzkumu.

V této práci budeme používat jako metodu analýzy dat interpretativní fenomenologickou analýzu, o které si více povíme v následující kapitole. Díky této metodě víme o výzkumné otázce, že by měla být otevřená a ptát se na to, jak člověk vnímá anebo chápe zkoumanou zkušenost, jaký jí dává smysl. Je zaměřená na porozumění zkušenosti jednotlivce. Neměla by se soustředit na příčiny ani na výsledek, ale spíš na proces a význam zážitku (Řiháček et al., 2013). Na základě těchto poznatků byly stanoveny tři výzkumné otázky:

1. **Jak ženy ve vysokém managementu definují či chápou koncept work-life balance?**
2. **Jak jsou ženy ve vysokém managementu spokojené se svým work-life balance?**
3. **Jaké jsou překážky, kterým čelí ženy ve vysokém managementu při dosahování a udržování work-life balance?**

5 TYP VÝZKUMU, TVORBA A ANALÝZA DAT

V této kapitole si objasníme typ výzkumu, který provedeme. Vysvětlíme si metodu tvorby dat i následnou analýzu získaných dat.

5.1 Typ výzkumu

Existují tři typy výzkumu: kvantitativní, kvalitativní a smíšený. Výzkumník aplikuje nejvhodnější typ na základě tématu, které zkoumá a výzkumného problému. My jsme se rozhodli pro téma, které zahrnuje menší skupinu lidí. K výzkumnému souboru je tudíž náročnější přístup. Také jsme se rozhodli téma zkoumat více do hloubky a zaměřili jsme se na osobní zkušenost jednotlivce. To odpovídá kvalitativnímu typu výzkumu.

Dle Hendla (2005) je u kvalitativního výzkumu typické detailnější proniknutí do dané problematiky, bohatost dat, holistický přístup, který spočívá v hledání souvislostí a propojeností.

Je nutné brát na vědomí, že výzkumník je nedílnou součástí výzkumu a ovlivňuje ho. Výzkumník musí počítat se svými vlastními postoji, názory a zkušenostmi, se kterými do výzkumu jde. Úspěch výzkumu je založený na autentičnosti a osobním vztahu výzkumníka s účastníky (Miovský, 2006).

Kvalitativní výzkum má oproti ostatním typům výzkumu několik nevýhod. Ve většině případů se data nedají generalizovat a výzkum nelze opakovat. Je to proto, že některé procesy jsou vázané na kontext, výzkumníka, místo anebo čas. Přestože kvalitativní výzkum poskytuje bohatá a detailní data, za nevýhodu je považovaná časová náročnost jejich sběru (Miovský, 2006).

5.2 Metody tvorby dat

Jako metodu získávání dat byl při tomto výzkumu použit polostrukturovaný rozhovor. Ferjenčík (2010) o rozhovoru říká, že je to nepostradatelnou a vysoce interaktivní metodou získávání dat, pokud nás zajímá respondentův názor, postoj a pochopení zkoumaného fenoménu. Pro polostrukturovaný rozhovor je typické, že výzkumník má připravené otázky

a je během rozhovoru relativně aktivní. Nicméně je spíše na respondentovi, jakým stylem bude odpovídat, způsob odpovědi je poměrně volný. Dále Miovský (2006) zdůrazňuje určitou flexibilitu polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumník si připraví určité schéma a otázky, ale může je dle potřeby přeskakovat, zaměňovat nebo upravovat, aby z rozhovoru vytížil co nejvíc relevantních dat. Díky povaze našeho výzkumu, výzkumného cíle i otázky jsme tedy usoudili, že rozhovor je nejvhodnější metodou získávání dat.

Autor také dále tvrdí, že informace, které získáme rozhovorem, jsou zprostředkované. Je jednak způsobeno tím, že respondent z různých důvodů nemusí říkat vše, co si myslí, ale i limity řeči a jazykovou bariérou. Což je relevantní pro výzkum této práce, jelikož dvě z pěti respondentek nemluvily česky a rozhovory byly prováděny v Anglickém jazyce. Výzkumný soubor si detailněji popíšeme v další kapitole.

Rozhovory pro tuto práci byly prováděny v únoru 2023 a ve všech případech byly prováděné osobně ve formě osobního setkání jeden na jednoho. Účastnice byly pozvané na kávu do lokální kavárny, byly informované o etických zásadách výzkumu (o tom si povíme více v následující kapitole) a podepsaly informovaný souhlas o účasti na výzkumu (příloha č. 3). Měli jsme předem připravená témata a k nim relevantní otázky (příloha č. 4).

Nejprve proběhl pilotní rozhovor, na jehož jsme ponechali všechny témata a otázky. Data z pilotního rozhovoru byly zahrnuty do analýzy. Nedrželi jsme se striktně témat ani otázek, spíše jsme téma nadnesli a nechali účastnice mluvit, mnoho otázek zodpověděly, aniž bychom se jich vůbec zeptali. Pokud něco nezmínily, ve vhodnou chvíli jsme se na to zeptali, aniž bychom narušili plynulost jejich povídání.

Rozhovor se skládal z pěti témat. První téma jsme pojmenovali „základní“, kdy jsme se účastnic ptali na osobní údaje a základní informace o jejich pracovní pozici. Druhé téma bylo „pracovní život“, kdy jsme se podrobněji soustředili na jejich (ne)spokojenost s prací a pracovním životem. Třetím tématem byl „nepracovní život“, kdy jsme se zajímali mimo pracovní záležitosti. Čtvrtým tématem byl work-life balance, jak tomuto fenoménu rozumí a jak je pro ně důležitý. Posledním tématem byly strategie, které účastnice využívají nebo považují jako vhodné k nastolení work-life balance.

Rozhovor byl nahrávaný na diktafon, s čímž účastnice předem souhlasily. Důvodem nahrání rozhovoru bylo zaznamenání dat k následné transkripci a analýze, k čemuž se dostaneme později.

5.2.1 Haymanův dotazník

Jako doplňkovou metodu získání dat jsme k rozhovoru připojili Haymanův dotazník, abychom data prohloubili. Hayman vyvinul psychometrický nástroj pro měření work-life balance v organizacích. Dotazník se skládá z patnácti položkové stupnice, která byla upravena z devatenácti položkové stupnice původně vyvinuté Fisher-McAuley et al. (2003, citováno v Kyselová, 2020). Dotazník byl navržen tak, aby zachytil, jak zaměstnanci vnímají svůj work-life balance. Patnácti položková škála měří: „zasahování práce do osobního života (work interference with personal life, WIPL), zasahování osobního života do práce (personal life interference with work, PLIW) a obohacení mezi prací a osobním životem (work/personal life enhancement, WPLE)“ (Kyselová, 2020, s. 9).

V našem výzkumu účastnice dostaly dotazník na konci rozhovoru, četly si tvrzení a odpovídaly na pěti stupňové Likertově škále, tedy silně nesouhlasím, nesouhlasím, nemůžu souhlasit ani nesouhlasit, souhlasím a silně souhlasím.

V tomto výzkumu byl použit překlad Haymanova dotazníku, který jsme našli v diplomové práci Kyselové (2020, s. 27) a usoudili jsme, že překlad je dostatečně dobrý na to, abychom ho použili i my. Originální znění položek i převzatý překlad můžete nalézt v tabulce č. 1.

Tabulka 1

Překlad položek dotazníku WLB

Původní znění položek	Překlad
1. Personal life suffers because of work.	1. Můj osobní život strádá kvůli mé práci.
2. Job makes personal life difficult.	2. Moje práce mi komplikuje osobní život.
3. Neglect personal needs because of work.	3. Kvůli práci zanedbávám své osobní potřeby.
4. Put personal life on hold for work.	4. Kvůli práci odsouvám svůj osobní život do pozadí.
5. Miss personal activities because of work.	5. Kvůli práci promeškávám osobní činnosti a aktivity.
6. Struggle to juggle work and non-work.	6. Bojuji se skloubením práce s osobním životem.
7. Happy with the amount of time for non-work activities.	7. Jsem spokojený/á s množstvím času, který mám pro osobní činnosti a aktivity.
8. Personal life drains me of energy for work.	8. Osobní život mi ubírá energii pro práci.
9. Too tired to be effective at work.	9. Jsem příliš unavený/á na to, abych byl/a v práci efektivní.
10. My work suffers because of my personal life.	10. Moje práce strádá kvůli mému osobnímu životu.
11. Hard to work because of personal matters.	11. Kvůli osobním záležitostem se mi těžko pracuje.

12.	Personal life gives me energy for my job.	12.	Osobní život mi dodává energii pro práci.
13.	Job gives me energy to pursue personal activities.	13.	Práce mi dodává energii pro vykonávání osobních činností a aktivit.
14.	Better mood at work because of personal life.	14.	Díky mému osobnímu životu mám v práci lepší náladu.
15.	Better mood because of my job.	15.	Díky mojí práci mám lepší náladu.

5.3 Metody zpracování a analýzy dat

Miovský (2006) považuje analýzu dat za nejnáročnější část výzkumu. V našem výzkumu byla data analyzována interpretativní fenomenologickou analýzou (dále jen IPA). Jejím hlavním úkolem je porozumění žité zkušenosti člověka, jaký význam jednatel udává své zkušenosti (Smith et al., 2009, citováno v Řiháček et al., 2013)

IPA je kvalitativní výzkumný přístup používaný ke zkoumání toho, jak jednotlivci dávají smysl svým osobním zkušenostem a světu kolem nich. Cílem IPA je odhalit jedinečné významy a interpretace, které jednotlivci přiřkládají svým zkušenostem, spíše než se snažit identifikovat univerzální vzorce nebo objektivní pravdy (Smith et al., 2009, citováno v Řiháček et al., 2013)

IPA zahrnuje podrobnou analýzu individuálních zkušeností prostřednictvím procesu pozorného čtení a interpretace vyprávění účastníka (Willig, 2013). To zahrnuje identifikaci vzorců a témat v rámci dat, která jsou následně interpretována v kontextu osobní zkušenosti účastníka a širšího kulturního a sociálního kontextu (Smith et al., 2009, citováno v Řiháček et al., 2013)

Jednou z klíčových silných stránek IPA je její zaměření na subjektivní zkušenost jednotlivce, která může poskytnout bohaté a jemné vhledy do složitosti lidské zkušenosti (Smith et al., 2009, citováno v Řiháček et al., 2013). IPA také zdůrazňuje význam reflexivity a role výzkumníka ve výzkumném procesu, přičemž uznává, že vlastní perspektiva a předsudky výzkumníka mohou ovlivnit interpretaci dat (Willig, 2013).

Celkově je IPA cenným přístupem pro pochopení subjektivních zkušeností jednotlivců a významů, které svým zkušenostem přiřkládají. Prostřednictvím zaměření na perspektivu jednotlivce a reflexivitu výzkumníka poskytuje IPA jemné a hluboké porozumění komplexním zážitkům.

6 VÝZKUMNÝ SOUBOR A ETICKÝ ASPEKT VÝZKUMU

V této kapitole se seznámíme s výzkumným souborem a etickými aspekty výzkumu, jehož pravidla jsme během výzkumu dodržovali.

6.1 Výzkumný soubor

Při výběru respondentek byla stanovena kritéria, která musely splňovat, aby byly vybrány do výzkumu. Musely to být **ženy**, které **momentálně zastávají pozici ve vysokém managementu**, jehož definici jsme se věnovali v teoretické části. Ve vysokém managementu musí být minimálně **dva roky**, abychom zajistili, že mají relevantní zkušenosti pro náš výzkum,

Výzkumný soubor byl vybrán metodou nepravděpodobnostního výběru, konkrétně s využitím metody záměrného výběru. Tato metoda zahrnuje výběr účastníků na základě jejich jedinečných vlastností, přičemž výzkumník záměrně vyhledává jedince, kteří splňují zadaná kritéria a jsou ochotni se dobrovolně zúčastnit (Miovský, 2006).

Použili jsme metodu prostého záměrného výběru, který zahrnuje výběr vhodných účastníků z potenciálních kandidátů bez použití dalších specifických metod nebo strategií, pokud souhlasí s účastí ve výzkumu (Miovský, 2006). Respondenty jsme hledali prostřednictvím sociálních sítí a s pomocí přátel, kolegů a známých. Nakonec jsme našli pět respondentek, všechny z jedné společnosti, které po předchozí emailové komunikaci souhlasily se zapojením do výzkumu. Bylo osloveno více žen z jiných společností, ty buďto odmítly z časových důvodů nebo vůbec neodpověděly.

Pět respondentů umožnilo hlubší analýzu každého případu a usnadnilo identifikaci podobností a rozdílů mezi jednotlivými případy.

6.2 Etický aspekt výzkumu

Výzkum byl proveden s přísným dodržováním etických zásad. Před sběrem dat jsme všem účastnicím důkladně vysvětlili účel a postup výzkumu, seznámili jsme je s výzkumným tématem a poskytli jim obecný přehled o průběhu rozhovoru. Nastínili jsme jim očekávanou časovou náročnost rozhovoru a požadavku na pořízení zvukového záznamu na diktafon. Účastnice byly informovány, že jejich účast je zcela dobrovolná a anonymní a že mají právo z výzkumu kdykoli odstoupit.

Účastnicím byl předložen formulář informovaného souhlasu (příloha č.3), který podepsaly před účastí ve výzkumu. To zajistilo, že si byly plně vědomy cílů výzkumu a daly výslovný souhlas s účastí. Dodržováním těchto etických postupů jsme byli schopni chránit práva účastnic a zajistit, aby jejich zapojení bylo informované a dobrovolné.

Tato práce prezentuje pouze informace, které účastnice sdílely během rozhovorů a prostřednictvím dotazníků. Nezveřejňují se žádné osobní identifikátory, jako je jméno nebo příjmení, aby se zabránilo možnému spojení s konkrétní účastnicí.

Rozhovory byly zaznamenány pomocí diktafonu a následně přepsány do digitální podoby. Původní nahrávky byly bezpečně smazány, aby byla zajištěna důvěrnost a ochrana soukromí účastníků. Zjištěné informace byly použity pouze pro účel této práce a měla k nim přístup jen výzkumnice.

7 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY

K analýze dat byla použita metoda IPA, kterou jsme popsali výše. Abychom zachovali holistický přístup, který je typický pro použitou metodiku, soustředili jsme se během analýzy na dva pohledy. Nejdříve jsme se zaměřili na to, jak respondentky vnímají svůj pracovní a osobní život a rovnováhu mezi nimi. Zde jsme rozhovory převedli do narativní podoby, aby byla vyjádřená zkušenost respondentek. V druhé části se zaměřujeme na témata a vzorce, které se vynořovaly během rozhovorů, porovnáváme je a hledáme v nich rozdíly, podobnosti i souvislosti.

7.1 Jednotlivé rozhovory

V této podkapitole se zaměříme na rozhovory našich respondentek. Popis je zaměřen na každý z pěti rozhovorů samostatně. Rozhovory byly přepsány do narativní podoby se zaměřením na work-life balance a další důležitá témata, která se během rozhovoru vynořila.

Nejprve poskytneme základní informace o každém respondentovi a poté se ponoříme do důležitých a opakujících se témat, která se objevila během rozhovorů. Naším hlavním zájmem je porozumět osobním zkušenostem respondentů, včetně jejich obtíží, podpory a strategií, vše v kontextu osobního a pracovního života.

Abychom zachovali anonymitu účastnic, byla jejich jména změněna. Rozhovory většinou trvaly jednu hodinu, proto délka přepisu je víceméně stejná u každé z účastnic. Také jsme zahrnuli přímé citace, které navozují atmosféru rozhovoru.

Celkově bylo mým cílem spojit jednotlivé rozhovory do souvislého a plynulého vyprávění, které zachycuje jedinečnou zkušenost každého respondenta.

7.1.1 Amélie

Amélie je čtyřicátnice a seniorní manažerka, která se pro svou současnou společnost pracuje téměř dvacet let. Je vdaná a bezdětná, není české národnosti, nicméně v České republice žije již mnoho let. Ve vysoké manažerské pozici je čtyři roky a má tým šesti lidí, kteří reportují přímo jí. Její práce je plná výzev a rozmanitostí. Amélie má ráda obsah, pestrost a náročnost své práce, ale pracovní zátěž může být vysoká.

V počátcích své kariéry se potýkala se stresem, když nebyla schopna dokončit pracovní úkoly, ale nyní našla mechanismy, jak upřednostňovat a vyfiltrovat, co je naléhavé a důležité. Také se naučila soustředit se na priority, přijmout pravidlo 80/20 a věřit, že někdy stačí udělat věci „jen dobře“. *„Našla jsem mechanismy, jak to považovat za zcela normální a přijatelné. Jde o stanovení priorit a pochopení nejen toho, co je naléhavé, ale také toho, co je skutečně důležité.“*

Amélie pracuje v průměru od 9:00 do 19:30, celkem asi deset a půl hodiny práce denně a je celkově spokojená s pracovní dobou. I když občas musí v rušných obdobích věnovat práci hodiny navíc, vynahrazuje si to, když může: *„Normálně to dokážu vyvážit. Někdy přijdu později a během léta si dám řádnou pauzu. Snažím se na to nedívat na denní nebo týdenní bázi, protože bych byl úplně zahlcená, ale když se na to dívám na půltroční bázi, dá se to zvládnout.“*

Na otázku, zda se necítí přetížená, odpověděla, že má občas pocit, jako by přes stromy neviděla les, ale je to chvilkové, spíše než dny nebo týdny. Těžké pracovní období řeší tak, že si naplánuje volno, na které se těší, například dovolenou.

Přestože často má na mysli práci, málokdy si domů přinese nedokončenou práci. Využívá svůj osobní čas k přemýšlení o taktice a způsobech, jak přistupovat k obtížným situacím. V osobním čase přemýšlí nad řešením problémů a v práci je pak vyřeší. Tvrdí, že to takhle preferuje, než sedět hodiny a hodiny v práci a přemýšlet nad řešením.

Amélie hodnotí, že dokáže přestat myslet na práci, pokud dělá něco, co ji opravdu baví, například chodit ven s přáteli nebo se věnovat svým koníčkům. *"Jsem typ člověka, který žije momentem. Pokud dělám něco, co mě baví, opravdu mě to baví, jsem schopná přepnout vypínač,"* popsala svou schopnost odpojit se od práce.

V práci cítí podporu a oceňuje, že její zaměstnavatel oceňuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, což jí umožňuje věnovat se koníčkům a zájmům mimo práci. Amélie dochází k závěru, že rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je klíčová a lidé si musí najít svůj vlastní způsob, jak ji zvládnout. Je spokojená s rovnováhou, kterou si sama vytvořila, a věří, že je na jednotlivcích, aby našli rovnováhu, která je pro ně správná: *„Jsem spokojená s rovnováhou, kterou mám, ale je to také rovnováha, kterou jsem si sama vytvořila, a myslím, že je to důležité. Nemůžete se spoléhat na to, že společnost zajistí, že máte správnou rovnováhu. Je to na vás.“*

Dále Amélie prozradila, že v osobním životě je prioritou číslo jedna je její domácnost a rodina, přestože v České republice nemá přímou rodinu. Nicméně si s manželem vytvořili blízké vztahy s přáteli, které považují za svou rodinu. Řekla: *"Ve srovnání s ostatními trávíme spoustu času tím, že s přáteli chodíme na večere a vzájemně se navštěvujeme. Prostě se stýkáme."*

Amélie a její manžel společně pečují o dva psy, kteří jsou další důležitou součástí jejího života. Tráví s nimi hodně času, ráno a večer je bere na procházky. Co se týče ostatních koníčků, Amélie řekla, že se snaží chodit běhat, ale není vždy snadné se motivovat. Věří v důležitost silového tréninku a kardia, nicméně přiznala, že: *"Moje disciplína v práci je mnohem silnější než moje disciplína v péči o sebe."*

Amélie se však ráda nechá hýčkat. Ráda chodí ke kadeřníkovi na masáž hlavy a na kosmetiku. Párkrát do roka chodí na masáž, ale až když začne pociťovat bolest. Když jsme se Amélie zeptali na její názor na upřednostňování sebezpeče, sdílela, že umí poznat, kdy už opravdu musí upřednostnit samu sebe, například když je velmi vyčerpaná, raději se dobře vyspí a přijde do práce později. Nicméně přiznala, že stále dává samu sebe na druhé místo, protože k tomu byla vychovávána. Bylo do ní vštěpováno, že musí pečovat o sebe, aby mohla dobře pracovat. Amélie usuzuje, že její rovnováha je lehce vychýlená ve prospěch práce, nicméně není úplně mimo. Uvědomuje si to a je s tím spokojená.

Amélie také hovořila o tom, jak si během pandemie více uvědomila důležitost rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, kdy se pracovní a osobní život zcela propojily. Amélie měla v té době pracovní povinnosti, které vyžadovaly, aby začínala svůj den někdy již v 5 nebo 6 hodin ráno a končila až v 22 nebo 23 hodin. Bylo pro ni těžké oddělit pracovní a osobní život, ale dokázala si přes den udělat dvě až tři hodiny pro sebe a pak pokračovat v práci po večerech.

Amélie sdílí, že když se vrátila k normální práci, uvědomila si důležitost struktury ve svém zaměstnání a osobním životě. Nejrady pracuje v kanceláři a svým koníčkům a osobním aktivitám se věnuje mimo práci. Vysvětluje, že organizování nepracovních aktivit, jako je telefonování rodičům nebo trávení času s manželem, jí pomáhá zvládat osobní život a vyhnout se sklouznutí zpět do práce. Věří, že je užitečné dělat jiné věci, a uznává, že je snadné sklouznout zpět do práce, pokud nemá žádné jiné závazky.

Amélie věří, že rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je velmi důležitá a že je nutné najít soulad mezi nimi. Myslí si, že je těžké vyrovnat se s odpovědností v práci,

ale to neznamená, že nemá žádnou odpovědnost za svůj osobní život. Zdůrazňuje, že je důležité najít rovnováhu a dát svému osobnímu životu místo. Svě práci dává hodně, ale není to všechno. Amélie si myslí, že rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je dosažitelná ve vyšším managementu, ale vyžaduje to záměrné úsilí o nalezení souladu mezi pracovním a osobním životem.

Zkušenosti Amélie ukazují, že pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je nezbytné mít strukturu ve svém zaměstnání a osobním životě. Věří, že organizování mimopracovních aktivit jí pomáhá zvládat osobní život a vyhnout se sklouznutí zpět do práce. Skrze celý rozhovor Amélie zdůrazňovala důležitost flexibility, umění efektivně plánovat svůj čas, důležitost podpory jak doma, tak v práci. Zhodnotila také, jak je důležité se od práce umět odpojit a věnovat se koníčkům a mimopracovním aktivitám, které člověka naplňují a uspokojují. Během rozhovoru bylo také znát, že Amélie bere svůj pracovní i nepracovní život s velkou zodpovědností a vnímá to, že je jenom na ní, jak svou rovnováhu nastaví.

Můžeme tedy pojmenovat opakovaná témata jako: podpora, plánování, velká pracovní zátěž, flexibilita, osobní odpovědnost a trávení volného času.

7.1.2 Blanka

Blanka je Češka, která pracuje pro firmu 19 let. Je to čtyřicátnice, která je ve vedoucích pozicích 15 let, ve středním managementu deset let a ve vrcholovém managementu dva roky. Blanka má dlouhodobý vztah a dvě dospívající dcery. Momentálně má menší tým, takže má kolem šesti přímých podřízených.

Blanka na dotaz ohledně pracovního života odpověděla, že nemá pevnou pracovní dobu. Přestože pracuje osm hodin a více denně, její práce je rozprostřená a často celý den tráví na schůzkách nebo telefonátech. E-maily kontroluje večer nebo ráno a někdy i o víkendu, takže ví, co přijde.

Blanka má ráda flexibilitu své práce, protože většinou si čas může zařídit, jak potřebuje, může odejít z práce dříve, pracovat o víkendech nebo i večer. Ví, že práce na ni bude vždy čekat, a tak to se jí snaží přizpůsobit sama sobě. Věří, že lidé by měli být hodnoceni podle toho, co firmě přinášejí, a ne jen podle toho, kolik hodin sedí v práci. Oceňuje flexibilitu a důvěru, kterou jí společnost dává, přináší jí to uspokojení. Blanka si myslí, že hodně z toho vychází z kultury firmy.

Šéfové Blanky podporují její flexibilitu a soustředí se na dosahování výsledků spíše než na kontrolu, kde sedí určitou hodinu. Důležitá je práce a její zodpovědnost jako vedoucí je dát vše dohromady tak, aby to fungovalo, tím byl spokojený a byly výsledky. Blanka svou práci popisuje jako nikdy nekončící, protože pořád něco přibývá, takže nikdy není hotovo. Většinou si domů nenosí nedokončenou práci, ale občas se stane, že jde domů s vědomím, že musí některé věci dokončit. Zvykla si na pracovní vytížení a chápe, že některé pozice jsou náročnější než jiné.

Blanka věří, že je nezbytné naučit se nemyslet na práci, i když se jí to občas nedaří. Stále se učí techniky, které jí pomohou vypnout a vyčistit si hlavu. Říká, že psychicky musíte umět vypnout, ale něco nosíte v hlavě víceméně pořád.

Na otázku, zda se v práci necítí přetížena, Blanka přiznává, že jsou chvíle, kdy její pracovní vytížení je náročné zvládnout, zvláště když jsou důležité termíny. Poskytla nám příklad z praxe: „*Minulý týden jsem měla důležitou prezentaci, a potřebovala jsem se na to připravit, aby to bylo perfektní, já nejsem perfekcionista, ale nepodceňuju přípravu. Když něco dělám, tak se chci ukázat, protože to je moje vizitka a chci, aby si ostatní řekli, že to bylo super. A přes týden se mi práce nahromadila, pořád jsem byla na telefonu, na schůzkách a bylo dost dalších věcí najednou. Tak nakonec jsem na celou neděli šla do kanceláře, kde jsem měla klid a mohla jsem to dodělat.*“

Pracovní náplň Blanky je sezónní a mění se v závislosti na změnách v její firmě, nicméně jsou dny, kdy je v práci i třináct hodin. Dává přednost plánování své práce v krátkodobém horizontu, protože nelze předvídat, co se stane v dlouhodobém horizontu. Naučila se být flexibilní a brát věci tak, jak přicházejí. Mimo práci tráví Blanka čas s rodinou, velmi aktivně sportuje, chodí třikrát týdně na jógu, chodí běhat a ráda cestuje. Má také blízkou skupinu přátel, se kterými pravidelně chodí na večere a jiné aktivity.

Na otázku, zda je spokojená s množstvím a kvalitou času, který tráví se svou rodinou a koníčky, Blanka odpovídá, že je spokojená a nic by neměnila. Věřící, že když něco opravdu chce udělat, dokáže si to zařídit. Blanka považuje svoji rodinu za velmi podporující a je spokojená s časem, který spolu tráví. Věřící, že nejde o kvantitu času stráveného s rodinou, ale o kvalitu společně stráveného času.

V rámci koníčků se Blanka věnuje józe, běhání, plavání a saunování. Cvičí také dýchací techniky a dělá různé meditační programy, aby se naučila dýchat a duševně vypnout. Blanka cítí, že se potřebuje o meditaci dozvědět více, ale je spokojená s množstvím času,

který věnuje svým koníčkům. Zdá, že Blanka dobře balancuje mezi prací a osobním životem a užívá si čas, který tráví s rodinou a koníčky. Blanka věří, že je nezbytné dobře sladit pracovní a soukromý život a nést zodpovědnost za svou práci.

Dále Blanka říká, že rovnováha mezi pracovním a soukromým životem podle ní není jen o rozdělování času mezi práci a osobní život; jde o to najít mezi tím spojení, které vás naplňuje a uspokojuje. Zdůraznila, že je důležité řídit svůj čas a aktivity tak, abyste se cítili naplnění a o nic nepřicházeli: *„Podle mě work-life balance je nějaké propojení práce a osobního času, ať už člověk dělá cokoli, pro rodinu nebo pro sebe, tak aby člověka ta kombinace naplňovala a aby byl spokojený a šťastný. Aby člověk neměl pocit, že jenom pracuje a nestíhá vůbec nic jiného.“*

Blanka sdílela, že plánování a organizování času a aktivit jí pomáhá udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, která je pro ni prioritou. Říká, že jde příkladem pro svůj tým, protože věří, že se člověk musí věnovat sobě, že si musí udělat čas na sebe, že je důležité mentální a fyzické zdraví. Využívá tedy flexibilní pracovní doby společnosti a když potřebuje, udělá si pauzu a zajde si například na jógu. Povzbuzuje své kolegy, aby dělali totéž. *"Když mám vlastní aktivity, беру to tak, že je to pozitivní příklad a firma si toho váží,"* řekla. Tím, že o sebe pečuje, dokáže lépe dodávat sílu a energii svému týmu a okolí.

V práci má také přátele, se kterými si může popovídat a svěřit se, když potřebuje. *"Je důležité vědět, jak to překonat,"* řekla s odkazem na okamžiky slabosti. Blanka věří, že je důležité nebrat práci příliš vážně a promluvit si s někým, kdo jí pomůže překonat stresové situace.

Mezi faktory, které podle Blanky pomáhají sladit pracovní a soukromý život patří mít čas pro sebe, mít přátele, s nimiž si může popovídat a zasmát se, mít podporu rodiny a finance na zajištění sebe a rodiny. Pravidelně si bere dovolenou, nicméně během dovolené také nepřestává myslet na práci, nosí s sebou počítač a zůstává ve spojení prostřednictvím telefonních hovorů.

Na Blance byla znát výrazná samostatnost v přístupu k práci i osobnímu životu. Několikrát opakovala, že když něco chce nebo potřebuje, tak si to zařídí. Přebírá tedy zodpovědnost za to, aby si zařídila rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Ať už to bylo v kontextu trávení času s rodinou nebo péči o sebe. Dávala důraz na podpůrný systém kolem sebe, ať už to byly dcery nebo kamarádky. Bylo evidentní, že Blanka pracuje velmi

tvrdě a nedokáže se od práce úplně odpojit, přesto má velmi jasnou představu, jak by měl work-life balance vypadat a ona sama je se svojí rovnováhou spokojená.

I zde můžeme pozorovat opakující se témata jako: zodpovědnost za vlastní work-life balance, velká pracovní zátěž, podpora, flexibilita, plánování a organizace času, a strategie k nastolení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

7.1.3 Celestýna

Celestýna je v dlouhodobém vztahu již 16 let, je zatím bezdětná, a ještě nepřekročila čtyřicítka, což z ní dělá nejmladší účastnici našeho výzkumu. Není české národnosti, ve společnosti působí již 16 let a ve své současné vyšší manažerské pozici od roku 2018, má pod sebou 10 přímých podřízených.

Když jsme se jí zeptali na pracovní spokojenost a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, řekla, že jejím prvním cílem jako vyšší manažerky je zajistit dobrou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem svému týmu. Říká: *"Věřím v to, že jdu příkladem. Takže dělám obě věci, dívám se na jejich rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, ale ukazuji, že ji mám také."*

Uznává, že práce na vyšší manažerské pozici není o počítání hodin, ale o práci s lidmi. Říká, že se snaží vyvážit svůj pracovní život tím, že si po náročném období zařídí kratší pracovní den nebo začíná později. Celestýna věří, že pokud budete pokračovat bez přestávky, můžete snadno vyhořet. Dodává, že najít moment, aby se člověk mohl nadechnout, a to i v rušných obdobích, je zásadní. Dále také mluví o tom, jak je důležité mít naplňující práci i naplňující osobní život, mluví o propojenosti práce a osobního života a pokud je jedno z toho vychýlené, pociťuje frustraci. Work-life balance vnímá jako: *„Svůj život vnímám jako jeden úplný kruh. Kde je vše pohromadě, kde vše musí dávat smysl. Mít smysluplný život a mít smysluplnou práci. Potřebuji tedy mít dobrou práci, která respektuje a odráží mé hodnoty. Když jdu do práce, není to tak, že musím být každý den super šťastná. Ale není to tak, že bych byla frustrovaná nebo nešťastná.“*

Celestýna považuje flexibilitu v práci za zásadní a člověk si to musí sám řídit, myslí si, že člověk sice může sedět osm hodin v kanceláři, ale nemusí být produktivní. Celestýna pracuje přibližně deset hodin denně a někdy nosí nedokončenou práci domů. Kontroluje e-maily před spaním a po probuzení a někdy pracuje o víkendech, ale snaží se vyvážit pracovní vytížení tím, že si bere volno, když je práce méně. Také zastává názor, že: *„V práci trávím*

deset hodin. Takže nemůžu ztrácet čas, opravdu potřebuji být plně soustředěná a užívat si danou chvíli. Mám své hodnoty a chci, aby se moje hodnoty odrážely v mé práci i mimo ni.“

Během rozhovoru byla Celestýna dotázána, zda je spokojená s množstvím a kvalitou svého volna. Na to reagovala slovy, že je důležité najít kvalitu nad kvantitou a že záleží na tom, jak k věcem člověk přistupuje. I když má někdy pocit, že jsou víkendy příliš krátké, uznala, že má více času pro sebe, protože nemá děti. Když jsme se zeptali, co si její partner myslí o jejím pracovním vytížení, vysvětlila, že je šťastný, protože také hodně pracuje. Celestýna pocítuje podporu ze strany partnera, dělí se spolu o mimopracovní povinnosti a zastávají stejný názor na důležitost rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

O vypínání po práci Celestýna říká, že záleží na tom, na čem pracuje. Někdy je pro ni těžké vypnout a v koutku myslí se soustředí na práci, jindy je schopná vypnout úplně. Ze svých minulých zkušeností se naučila, že přepracování vede k vyhoření a nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je zásadní pro fyzické i duševní zdraví člověka.

Celestýna dále zmínila, že ačkoli se jí práce líbí, není spokojená s časovou náročností, kterou má. Věří však, že mít smysluplnou práci je důležité, a dělá to, co ji baví. Také říká, že když potřebuje den volna, vezme si ho a její manažer je vstřícný. Celestýna říká, že podpora je pro práci v týmu klíčová a je důležité podporu vracet. Snaží se to tak dělat se svým týmem a svého šéfa vidí spíše jako vrstevníka než nadřízeného.

O svém mimopracovním životě Celestýna říká, že ráda sportuje, zejména silový trénink, kterému se věnuje buď v posilovně, nebo doma se svými činkami. Přiznává, že ve sportu není zrovna disciplinovaná, ale snaží se je dělat co nejvíce. Dvakrát denně také medituje a miluje cestování, které je pro ni důležité. Ráda zkoumá a zažívá atmosféru různých měst. Celestýna obvykle cestuje se svým partnerem, ale občas cestuje s přáteli nebo s rodinou.

Celestýna ráda jezdí na dovolenou, zvláště do Itálie, aby se setkala se svou rodinou. Jako senior manažerka si uvědomila, že volno je nutné, aby se předešlo vyhoření. Celestýna dříve byla vždy k zastížení i na dovolené, a nakonec pracovala každý den. Nicméně před třemi lety tento přístup změnila. Rozhodla se, že během dovolené bude mít za sebe v práci zástup, aby mohla zapomenout na práci. Celestýna sdílela: *"Je to nejlepší rozhodnutí. Nevíš, dokud to nezkusíš, že? A mění to všechno. Když jedu pryč dva, tři dny, tak se mi můžou ozvat, to je v pořádku. Ale když jedu na opravdovou dovolenou, řeknu týmu, že se nebudu dívat na*

telefon.“ Věří, že delegování povinností na správnou osobu je zásadní pro udržení jejího klidu, když je mimo práci. Dále dodává: „*Vzala jsem si příklad od některých manažerů, kteří pracovali neustále. A pak jsem změnila oddělení a viděla jsem, že jsou manažeři, kteří řekli, že jsou na dovolené a nechtějí být rušeni. Tak jsem si řekla, že když to můžou dělat oni, tak to můžu dělat taky.*“

Celestýna věří, že harmonizace rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem nesouvisí s pracovní pozicí, ale spíše o nastavení mysli. Sdílela, že dříve neuměla říct ne, ani si říct o pauzu. *"Teď mám to sebevědomí a vím, že někdy můžu říct ne, abych si mohla dát pauzu,"* řekla Celestýna. Dodala, že sebevědomí říkat ne je důležité a člověk potřebuje být schopen efektivně komunikovat a umět rozpoznat, kdy je potřeba si dát pauzu a kdy do toho dát všechno.

Klíčem k vyvážení práce a osobního života je podle Celestýny mít jasno v prioritách a hodnotách. Je nezbytné identifikovat, co je důležité a co lze obětovat v osobním i pracovním životě. Věří, že není možné mít ve všem jasno, ale mít v životě několik bodů, ze kterých nelze slevit, pomáhá s nastolením rovnováhy.

Dle Celestýny je plánování klíčem k vyvážení povinností a priorit. Poukazuje na to, že ženy často čelí většímu tlaku a odsuzování, pokud jde o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Říká: *„Myslím, že jako žena máš větší tlak a jsi víc pod dohledem a souzená než muž, takže možná máme pocit, že musíme udělat víc, protože musíme ukázat, že jsme schopné. Bohužel takto společnost funguje.“*

Témata: osobní odpovědnost, velká pracovní zátěž, flexibilita, propojenost mezi prací a osobním životem, podpora, strategie na udržení work-life balance, plánování, priority.

7.1.4 Daniela

Daniela je Češka, která ve své současné společnosti pracuje 18 let, z toho 6 let ve vedoucí pozici. Brzy ji bude padesát, je vdaná a má dvě děti ve věku 13 a 17 let.

Daniela je s pracovní dobou spokojená a snaží se být v práci 8 hodin, ale někdy musí pracovat i 10 hodin. Svou práci musí sladit s rodinou, takže pracovat 10 hodin denně nebo o víkendech není vždy možné. *"Koneckonců, ještě potřebuji mít druhou směnu doma,"* říká.

Na otázku, zda si nosí domů nedokončenou práci, Daniela odpovídá, že záleží na situaci. Říká, že doma pracuje, jen když opravdu musí, a doma většinou pracuje jen o víkendech nebo nedělích, pokud je něco naléhavého, co je potřeba dokončit do pondělí.

Na otázku, zda se cítí přetížena prací, odpovídá, že to je variabilní. Pracuje na oddělení, kde se náplň práce v průběhu roku mění, někdy je období klidnější a někdy rušnější, toto období označuje jako „šílené“. Daniela říká, že když je někdy v práci stres, je schopná přijít domů, osprchovat se, udělat večeři pro rodinu a usnout u televize. Chtěla by mít více času na koníčky, ale už jí na ně nezbývá energie.

Daniela cítí, že jí její tým podporuje a během let si vybudoval důvěru. S podporou, kterou od svého týmu dostává, je spokojená. Po dlouhém dni v práci má Daniela problém mít čas na koníčky nebo jiné aktivity. Místo toho si každý den hodinu a půl povídá s rodinou, během které probírají svůj denní režim a zážitky. Daniela je spokojená se svým rodinným životem, i když by chtěla více času na koníčky.

Zmiňuje, že ráda jezdí s rodinou na výlety a že preferují aktivní dovolenou, jako je poznávání a kempování na různých místech. Daniela a její rodina také rádi čtou, lyžují, jezdí na kole a pěší turistiku. Její manžel má rád filozofické knihy, ona naopak literaturu faktu. Danieliny děti se věnují mnoha aktivitám, jako je skauting, judo a capoeira, a učí se různé jazyky včetně čínštiny.

Na otázku, zda tráví čas s přáteli mimo rodinu, Daniela přiznává, že to nedělá často. Jednou za čas zajde s kamarádkou do restaurace a jednou za dva roky se sestrou nebo kamarádkami do lázní.

Daniela zmiňuje, že když má v týdnu volno v práci, pomáhá jí to zvládat domácí práce a pochůzky. Cítí se více nabitá energií a svěží, když má prodloužený víkend. Přeje si, aby měla čtyři delší pracovní dny a jeden den volna v pátek. Daniela má pocit, že pandemie COVID-19 změnila způsob, jakým lidé pracují, a chybí jí práce z domácího prostředí. Oceňuje flexibilitu, kterou práce u domu poskytuje, a možnost vypnout z práce ve stanovený čas a rovnou se jít věnovat něčemu jinému, bez ztráty času dojížděním. Doma se ráda věnuje konzervování ovoce, zahradničení a pečení.

Celkově je Daniela spokojená s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem a má pocit, že s přibývajícím věkem se její preference mění. Chápe, jak je důležité trávit kvalitní čas se svou rodinou a dělat věci, které jí dělají šťastnou. Daniela uznává, že její děti a manžel jí v práci podporují, i když je někdy náročné sladit pracovní a rodinný život.

Říká, že stabilní zázemí a dobré pracovní prostředí, které zahrnuje důvěru a spolehlivost, jsou klíčem k dosažení této rovnováhy. Daniela věří, že dokáže udržet rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem tím, že rozpozná, kdy potřebuje volno. Říká: *"Když mám pocit, že už toho mám dost, zastavím se a řeknu si, hej, co to děláš, nebo jestli potřebuji alespoň půl dne volna, abych se nadechla a dala se do pořádku."*

Daniela přiznává, že jí dříve dělalo problémy delegovat úkoly a měla pocit, že všechno musí dělat sama. Postupem času se však naučila důvěřovat členům svého týmu a delegovat úkoly, což jí pomohlo dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Přiznala, že občas se jí o práci zdá a někdy si musí psát poznámky do sešitu u postele, ale myslí si, že to přichází s odpovědností její vedoucí pozice. Říká: *"Se zodpovědností, kterou máte ve vedoucí pozici, si ji prostě odnesete domů, nemůžete ji vypnout."*

Na práci však zvládne zapomenout při rodinných aktivitách i na dovolené, i když na odreagování je potřeba pár dní, ale pomáhá jí to relaxovat a dobít energii. Po dovolené se však vrací ke stovkám e-mailů a velkému množství stojící práce. Naštěstí si na to za ta léta vytvořila techniky, jak to zvládat.

Daniela věří, že důsledné plánování mimo pracovních aktivit a dovolené je zásadní a že má vždy něco naplánovaného. Plánuje prázdniny kolem školních prázdnin svých synů a každých pár týdnů se snaží vzít si volno. Věřící, že volno jí pomáhá relaxovat a vrátit se do práce svěží.

Daniela vnímá work-life balance takto: *„Že nemám sedět pořád jenom v práci. To bych asi neměla work life balance, kdybych pořád jenom pracovala a že by si člověk opravdu měl vybudovat tu rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Vždycky pracuju víc než v podstatě, za co ten člověk placený. Ale dělám to, protože mě ta práce baví, naplňuje.“*

Když jí byla položena otázka na zhodnocení vlastního work life balance, odpověděla: *„Já si myslím, že jsem víceméně work life balance měla a mám. Jo, ačkoliv je to vždycky něco za něco. Ale to už je na lidech a každému to říkám. Je to o volbách v životě. Vždycky máš volbu ano nebo ne, říct si, co ti stojí za to. Co obětuješ, co je ta priorita, co je to důležité.“*

Když jsem zeptali na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem ve vrcholovém managementu, Daniela připouští, že sladit se na nižší pozici může být jednodušší, protože jsou tam nižší očekávání. Věřící, že každá role má jiná očekávání a být

manažerkou vyžaduje vyšší očekávání. Jako manažerka si klade za cíl být vzorem pro svůj tým a stanovuje jasná očekávání, aby se předešlo nedorozuměním.

Daniela si váží důvěry a otevřené komunikace se svým týmem a věří, že flexibilita je zásadní pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Je ranní ptáče a podle toho si nastavila svůj pracovní rozvrh, aby dokázala sladit svůj pracovní a osobní život. Daniela si na své pozici užívá autonomii, která jí umožňuje efektivně si organizovat čas a práci.

Daniela zdůraznila důležitost plánování a organizace týdne, včetně diskuse o tom, co se během týdne stalo a co plánují dělat o víkendu s rodinou ve čtvrtek večer. Uvedla, že pro úspěch je zásadní mít určitý rámec pro život, rodinu a práci. Daniela nemá specifickou metodu jako jóga nebo meditace, jak se vyrovnat se stresem. Místo toho nachází útěchu v tom, že tráví čas na zahradě nebo v lese, chodí na masáže nebo tráví nějaký čas o samotě. Daniela přiznává, že by péči o sebe měla praktikovat častěji. Těší se, až její synové budou starší a samostatnější, aby mohla mít více času pro sebe.

Témata: velká pracovní zátěž, podpora, důvěra, naplňující trávení volného času, strategie na zvládnání stresu a udržení rovnováhy, osobní odpovědnost, plánování, stanovení priorit, očekávání, flexibilita, komunikace, samostatnost.

7.1.5 Elena

Elena, čtyřicátnice a senior manažerka, pracuje ve své současné společnosti 16 let. Je Češka, je vdaná a má jednu 12letou dceru. Elena je v manažerských pozicích desátým rokem.

Když jsme se Eleny zeptali na její práci, vysvětluje, že práce je vždy hodně, ale jak ji člověk zvládá, závisí na jeho prioritách, adaptačních schopnostech a schopnostech delegování. Její práce je sezónní a některá období jsou klidnější než jiná

Elena cítí podporu svého týmu, kterému může delegovat úkoly. Její pracovní doba se pohybuje kolem 10 hodin denně, ale to kolísá. Dříve pracovala 16-18 hodin denně a někdy pracovala i o víkendech. Když byla její dcera mladší, byla s ní Eva dva roky doma na rodičovské dovolené, později se o ní staral Elenin manžel, který je v invalidním důchodu, zatímco se Elena vrátila do práce. Elena je se svou pracovní dobou ve srovnání se svými předchozími pozicemi spokojená, ale přeje si více flexibility, včetně občasných prací z domova, nedokončenou práci si občas vozí domů.

Elena se podělila o své myšlenky na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a na to, jak její rodina vnímá její pracovní dobu. Elena přiznává, že její rodina není spokojená s množstvím času, který tráví v práci. Elenina pracovní doba začíná kolem půl osmé ráno a snaží se skončit ve čtyři, ale obvykle se to protáhne do sedmi nebo později. Dojíždí domů tři čtvrtě hodiny, během kterých si čte emaily v mobilu.

Když Elena tráví čas s rodinou, snaží se vypnout a nemyslet na práci, ale ne vždy to jde, zvláště když je v práci nějaký problém. Na otázku, jestli považuje čas trávený s rodinou za kvalitní, odpovídá: *„Jo, určitě jo, určitě jo, je to naplňující. Jo, určitě si toho víc vážím než někdo, co vidím třeba kamarádky, který mají spoustu času a těm dětem se tak nevěnují, protože vím, že ho mám málo, tak si toho vážím.“*

Eleniny domácí práce jsou rozděleny mezi ni a jejího manžela. Vaří a uklízí kuchyň, zatímco Elena pere a žehlí prádlo. Elena také dělá veškerou fyzickou práci na jejich zahradě. Většinou plánují spolu, ale praktické úkoly, jako je shánění nové pračky nebo prodej starých věcí, přebírá její manžel.

Aby se Elena uvolnila, chodí na jógu a používá také Silvovu metodu, kterou se před lety naučila na kurzech. Nicméně ji nejvíce nabíjí trávení času s dcerou, o kterém říká, že si u něj nejvíce odpočine. Nic jiného prý nepoužívá ani nepotřebuje. Elena definuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem jako správný poměr jak časové, tak psychické zátěže, aby měla pocit, že má dostatek času na rodinu a sebe.

Elena hodnotí svou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem jako lepší, ale ne ideální. Ráda by změnila množství času, který tráví v práci. Dále říká: *„Já mám dlouhý i to dojíždění a když jsem pracovala z domu, tak to bylo super, to bylo ideální. Sice jsem pracovala ještě víc hodin, ale nevadilo mi to, protože jsem tam aspoň doma s nimi byla. A teď skoro dvě hodiny času toho dojíždění mi připadá jako ztracený čas.“*

Elena si nemyslí, že by udržení work-life balance bylo jednodušší na nižší pozici. Říká, že záleží, jak to člověk vnímá, jak si to zařídí a nastaví. Sama říká, že se musela naučit tomu si nastavit hranice a říct ne. Elena si myslí, že nejvíce pomáhá správné nastavení priorit podpora doma i v práci. Také zmiňuje, že potřebuje svůj pracovní i osobní život plánovat dopředu a hodně si to hlídat.

Dále Elena mluví o své dovolené, na kterou si zpravidla bere mobil i počítač, nejen pro urgentní případy, ale i pro odpovídání na maily. Také říká, že většinou nepocítuje potřebu si dovolenou nebo volno brát často. Říká: *„Spíš mám víkend na ten odpočinek, ale nemám*

pocit, že bych vyloženě potřebovala týden nebo dva týdny dovolené, to mě nikdy nenapadlo. Nepocituju na sobě, že bych dovolenou potřebovala.“

Nicméně na to navazuje, že nemá nikoho, kdo by za ni tu práci udělal, tak na ni po návratu čeká velké množství práce a tak občas přemýšlí, jestli na tu dovolenou má vůbec jezdit.

Témata: priority, flexibilita, podpora, plánování, naplňující trávení volného času, velká pracovní zátěž.

7.2 Analýza témat

Během rozhovorů, jejich přepisu a opakovanému čtení se nám vynořilo několik témat. Tato témata se vyskytovala v nejhojnějším počtu napříč všemi rozhovory. Po zkoumání těchto tematických trsů jsme je rozdělili následovně:

1. **Vnímání work-life balance.** Jak ženy vnímají rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, včetně jejich definic rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a jak chápou a upřednostňují různé aspekty svého života.
2. **Faktory a překážky.** Specifické výzvy a překážky, kterým ženy čelí při dosahování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
3. **Strategie a zvládací mechanismy,** které ženy používají k řízení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, včetně jak individuální strategie (např. time management, stanovení hranic), tak organizační strategie (např. flexibilní uspořádání práce, podpůrná politika na pracovišti).
4. **Vliv work-life balance** na životní pohodu žen, spokojenost s prací a kariérní trajektorie.

Tyto čtyři trsy označují okruhy, o kterých respondentky v našem výzkumu hovořily. V rámci každého trsu jsme identifikovali další témata, o kterých respondentky opakovaně hovořily.

7.2.1 Vnímání work-life balance

První tematický trs jsme nazvali *Vnímání work-life balance*. Všechny respondentky hovořily o work-life balance, jak tomuto konceptu rozumí, jak by měl ten správný work-life balance

vypadat, jakou mu dávají důležitost a jak vnímají a hodnotí vlastní work-life balance. Z tohoto nám vyplynuly další témata:

- Spokojenost s work-life balance
- Priorita work-life balance
- Pochopení work-life balance

Spokojenost s work-life balance

Z rozhovorů jsme zjistili, naše respondentky vnímají křehkou rovnováhu mezi kariérami a osobními závazky. Jsou chvíle, kdy se cítí provinile, že nemohou věnovat tolik času rodině nebo osobnímu životu, kolik by chtěly. Také pocítují tlak na výkon v práci a splnění očekávání svých kolegů a nadřízených.

Zdá se, že Amélie je ve své práci spokojená, těší se samostatnosti a oceňuje podporu svého pracoviště. Blanka věří, že osobní naplnění je zásadním aspektem rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, a váží si důvěry a flexibility, kterou její společnost poskytuje.

Co se týče Amélie a Blanky, tak jejich rovnováha mezi pracovním a soukromým životem zahrnuje zvládnutí profesních a osobních závazků při zachování celkové pohody, spokojenosti s prací a kariérního růstu. Potýkají se s problémy při dosahování rovnováhy, ale používají různé individuální a organizační strategie, aby se s těmito výzvami efektivně vypořádaly.

Celestýna klade důraz na to, aby šla příkladem a zaměřuje se na udržování smysluplných vazeb v pracovním i osobním životě. Navzdory výzvám, jako je velká pracovní zátěž a potřeba větší flexibility v práci, dokázala Celestýna dosáhnout spokojenosti s rovnováhou.

Daniela si uvědomuje náročnost své role ve vyšším managementu a výzvy, které přináší při sladování pracovního a osobního života. Daniela oceňuje autonomii, kterou má ve své roli, a důvěru, kterou do ní zaměstnavatel vkládá, že dokáže zvládat svůj čas a povinnosti. Navzdory tomu, že zažívá kolísající hladinu energie, našla způsoby, jak sladit svůj pracovní a osobní život.

Elena nad hodnocením vlastního work-life balance tolik nepřemýšlela, nicméně je spokojená, i když říká, že by to mohlo být lepší.

Všechny naše respondentky si uvědomují důležitost stanovení hranic, upřednostňování osobního času a využívání individuálních a organizačních strategií k udržení zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Rovněž uznávají dopad, který může mít správná rovnováha mezi pracovním a soukromým životem na jejich pohodu, spokojenost s prací a kariérní trajektorie. Zkušenosti našich respondentek ukazují, že dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je možné i v náročných rolích se správnými strategiemi a podporou.

Můžeme tedy vyvodit, že i když naše respondentky připouští, že co se týče nastavování work-life balance je prostor ke zlepšování, jsou s ním víceméně spokojené.

Priorita work-life balance

Amélie, Blanka i Celestýna upřednostňují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a uvědomují si její dopad na spokojenost s prací i životem mimo práci. Zajištění zdravé rovnováhy považují za zásadní pro jejich celkovou pohodu, spokojenost a kariérní dráhu.

Daniela a Elena také mluví o důležitosti rovnováhy, nicméně z výpovědí bylo jasné, že pro ně není takovou prioritou jako pro ostatní respondentky.

Naše respondentky si stanovují jasné hranice mezi svým pracovním a osobním životem a vědomě se snaží udržet mezi nimi zdravou rovnováhu, přesto přiznávají, že ne vždy se jim podaří hranice nepřekročit. Například většina našich respondentek pracuje i na dovolené.

Také můžeme souhrnně říct, že respondentky upřednostňují work-life balance tím, že efektivně hospodaří se svým časem, delegují úkoly, stanovují jasná očekávání a starají se o sebe fyzicky i psychicky.

Můžeme tedy usoudit, že naše respondentky chápou důležitost work-life balance po té rozumové stránce, jde o převedení do praxe, co považují za náročné.

Pochopení work life balance

Naše respondentky vnímají work-life balance jako schopnost efektivně zvládat profesní i osobní povinnosti. Chápou, že dosažení rovnováhy je nezbytné pro jejich pocity štěstí a spokojenost v životě.

Améliin pohled na work-life balance se točí kolem udržení dostatku energie pro dobrý výkon v práci a zajištění toho, aby osobní život příliš netrpěl kvůli pracovním závazkům.

Blanka chápe work-life balance jako takové rozdělení času, které dělá člověka šťastného a naplňuje ho, ať už to vypadá jakkoliv.

Celestýna zase chápe svůj život jako jeden velký kruh, a proto rovnováha mezi všemi aspekty života je nezbytná.

Daniela a Elena chápou work-life balance podobně, že jde o správný poměr mezi prací a osobním životem. Že nelze sedět pořád v práci, ale mít čas i na rodinu a cokoliv jiného.

Kromě toho si naše respondentky uvědomují, že zdravá rovnováha je prospěšná nejen pro jejich osobní spokojenost, ale také pro jejich profesní úspěch. Chápou, že nalézt si čas na dobítí energie a osobní zájmy může zlepšit jejich produktivitu, kreativitu a spokojenost v práci. Také si uvědomují, že nerovnováha vést ke stresu, vyhoření a zhoršení fyzického a duševního zdraví. Některé respondentky se svěřily, že s těmito negativními následky měly v minulosti zkušenosti.

7.2.2 Faktory a překážky

Během hovoru často ženy zmiňovaly faktory, které jim pomáhají s work-life balance nebo ho naopak narušují. Jsou to faktory související s prací a osobní faktory.

- Pracovní doba
- Pracovní zátěž
- Flexibilita v práci
- Rodinné povinnosti
- Podpora

Pracovní doba

Naše respondentky pospaly, že často čelí dlouhé pracovní době, protože jejich pracovní povinnosti vyžadují, aby řídily více úkolů, projektů a týmů. Pracovní doba je často delší než standartní pracovní den od 9 do 5, často pracují mimo běžnou pracovní dobu, na dovolené, o víkendech a svátcích.

Většinou pracují kolem deseti hodin denně, někdy více a někdy méně, záleží na situaci. Dále naše respondentky popsaly, že jim vyhovuje flexibilní pracovní doba a občasná

práce z domova. Během analýzy dat jsme si mohli povšimnout zajímavosti, že pokud respondentky dojíždějí do práce delší dobu, více preferují možnost práce z domu.

Respondentky si uvědomují, že v jejich pozici je dlouhá pracovní doba nevyhnutelná, nicméně si ve většině případů přejí, aby si ji mohly zkrátit a věnovat se více jiným věcem. Vnímají negativní dopady dlouhé pracovní doby, jako málo času na rodinu a přátele, což občas může způsobit napětí v tomto životním aspektu.

Navzdory problémům spojeným s dlouhou pracovní dobou mají pocit hrdosti a úspěchu ve své práci. Považují svou práci za způsob, jak smysluplně přispět své organizaci a širší komunitě. Svou práci často považují za náročnou a obohacující, což jim pomáhá kompenzovat dlouhé hodiny a tvrdou práci.

Pracovní zátěž

Pracovní zátěž je úzce spojená s pracovní dobou. Naše respondentky pociťují tlak a stres kvůli pracovnímu vytížení. Jsou zodpovědné za vedení týmů, řešení problémů, dohled nad projekty a plnění obchodních cílů.

Naše respondentky oceňují samostatnost a značnou nezávislost, kterou v práci mají. Vědí, že své pracovní úkoly musí udělat a během rozhovorů několikrát zaznělo, že za ně tu práci nikdo neudělá. Nicméně nepociťují, že by je někdo kontroloval a díval se jim přes rameno, naopak cítí značnou autonomii.

Také oceňují výzvy a samostatnost, které přicházejí s jejich pracovními povinnostmi. Mohou používat strategie, jako je efektivní řízení času a delegování, aby zvládly svou pracovní zátěž. Zastávají názor, že se díky velké pracovní zátěži naučily filtrovat důležité a urgentní věci od všeho ostatního, také se naučily stanovit hranice, říct ne a delegovat úkoly, na které už nemají kapacitu.

Flexibilita v práci

Naše respondentky označily flexibilitu jako nejdůležitější faktor související s jejich pracovní pozicí.

Je to proto, že jim poskytuje větší autonomii a kontrolu nad jejich pracovními plány. Flexibilita jim umožňuje vyvážit jejich osobní a profesní povinnosti, což je klíčové pro udržení jejich work-life balance.

V práci oceňují možnost pracovat z domova, což snižuje potřebu dojíždění a nabízí větší flexibilitu při nakládání s časem. Flexibilita jim také umožňuje přijímat projekty a

úkoly, které jsou v souladu s jejich osobními cíli a zájmy. Nicméně se to také týká odmítání pracovních úkolů, u kterých mají pocit, že jsou momentálně nad jejich kapacitu. Téměř všechny naše respondentky mluvily o situacích, kdy zaměstnavatel byl dostatečně flexibilní a umožnil jim změnu pracovní pozice, projektu či plánů, tak, aby jim to lépe vyhovovalo.

Také jsou spokojené s flexibilní pracovní dobou, kterou jim zaměstnavatel nabízí. Vědí, že v práci tráví většinou času více hodin, než je běžné, proto vědí, že mají tu flexibilitu si ty hodiny více přizpůsobit sobě.

Celkově naše respondentky vidí pracovní flexibilitu jako cenný zdroj, který podporuje jejich osobní a profesní cíle, ale také musí dbát na to, aby efektivně nakládaly se svým časem.

Rodinné povinnosti

Přestože ve výzkumu máme ženy s dětmi i bezdětné, všechny naše respondentky pociťují tlak na sladění rodinných povinností s pracovními povinnostmi. Největší výzva je najít si čas na osobní a rodinné aktivity a zároveň splnit požadavky své práce.

Bezdětné respondentky zdůrazňují potřebu kvalitně stráveného času s partnerem, respondentky s dětmi cítí tuto potřebu vůči celé rodině.

Péče o domácnost, rodinu a mazlíčky je pro všechny naše respondentky náročný úkol, kvůli dlouhým hodinám v práci, nicméně zvládají to díky podpoře lidí kolem sebe, ať už je to partner, děti nebo placená výpomoc (např. uklízečka).

Naše bezdětné respondentky říkají, že s partnerem dokážou vyvážit pracovní i osobní život. Mají podobně nastavené priority, jsou podobně pracovní vyčerpání, jsou spokojení s kvantitou i kvalitou času, který spolu tráví.

Naše respondentky s rodinami cítí, že jejich rodina má pochopení pro jejich pracovní vyčerpání. Sice by si přály trávit s rodinou více času, ale na druhou stranu považují ten čas, který s rodinou tráví za kvalitní a váží si ho. Tráví většinu volného času s rodinou a snaží se u toho plně odpojit od práce, i když přiznávají, že to někdy nejde.

Podpora

Aby mohly naše respondentky zvládat své pracovní a nepracovní povinnosti, využívají podporu u rodiny, přátel nebo profesionálních zdrojů, jako jsou služby péče o děti nebo

úklidové služby. Také se snaží upřednostňovat své nejdůležitější rodinné povinnosti a delegovat méně důležité úkoly na jiné členy rodiny, například o mazlíčky se starají děti.

Ve všech případech respondentky vychvalují podporu ze strany partnerů a rodiny. Vědí, že se na ně můžou spolehnout a chápou jejich pracovní vytížení. Shodují se, že kdyby neměli podporující rodinnou dynamiku, neví, jak by zvládly svoji práci. Nicméně si také stojí za tím, že si takovéto nastavení doma a v práci vytvořily samy. Děti mají nezávislé, protože je k tomu vychovaly, s partnerem se na takovémto nastavení dohodli už na začátku, v práci si samy vytvořily tým, na který se mohou spolehnout atd. Můžeme tedy usoudit, že podpora vůči našim respondentkám nevznikla automaticky, ale proaktivně šly a vytvořily si jí.

Respondentky také často zmiňují přátele jako formu psychické podpory, když mají náročné podobní v práci. Také oceňují podporu, které se jim od jejich organizace dostává v podobě flexibilního nastavení práce a autonomie ve svých rolích, což jim pomáhá udržovat rovnováhu.

7.2.3 Strategie a zvládací mechanismy

- Trávení volného času
- Mentální nastavení
- Plánování

Trávení volného času

Aby si respondentky nastavily rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, praktikují individuální strategie, jako je plánování a delegování úkolů, techniky pro relaxaci a odbourání stresu a věnují se koníčkům a činnostem týkajících se péčí o sebe.

Naše respondentky mají mnoho aktivit, kterými naplňují svůj osobní čas, ať už jde o cvičení, koníčky nebo trávení času s rodinou a přáteli. Například Amélie a Blanka využívají sport a pravidelné scházení s přáteli.

Celestýna praktikuje meditaci jako zásadní mechanismus pro odbourání stresu, zatímco Daniela využívá strategie jako delegování úkolů mezi členy rodiny, aby práce v domě byla hotová a mohli spolu trávit večery a víkendy jako rodina.

Všechny naše respondentky hovořily o tom, jak užívají víkendy a dovolené, aby mohly dobít baterie, věnovat se sobě a partnerovi či rodině. Důsledně tento čas plánují, aby jim do toho nic nepřišlo, snaží se ho prioritizovat nad ostatní věci.

Mentální nastavení

Ve většině případů se naše respondentky shodly, že udržování work-life balance není ani tolik o pracovní pozici, ale o mentálním nastavení člověka. Pokud člověk chce mít rovnováhu, tak si to zařídí. Dá prioritu tomu důležitějšímu, obětuje to nedůležité. Nicméně přiznávají, že praktikovat to v reálném životě, je náročné. Popisují, jak se mnoho věcí musely naučit v kariéřním postupu.

Amélie říká, že už je schopná rozpoznat příznaky, které signalizují potřebu zpomalit. Je pak ochotná například zrušit ranní schůzky, aby si mohla odpočinout a vzpamatovat se z obzvláště rušného období.

Celestýna zmiňuje potřebu „třetího místa“, které po rodině a domovu (první místo) a práci (druhé místo), je pro samotného člověka, aby se věnoval sám sobě a dělal, co ho dělá šťastným.

Většina našich respondentek využívá nějaké metody na uvolnění psychického napětí. Zmiňovaly například meditaci, jógu, dýchací techniky a vizualizace. Usuzují, že jim to pomáhá vyčistit si hlavu a srovnat si myšlenky a priority.

Plánování

Efektivní time management je také klíčovou strategií, kterou naše respondentky používají.

U každého rozhovoru několikrát zaznělo, jak je důležité důsledné v plánování mimopracovních aktivit. Některé respondentky dokonce přiznaly, že pokud si něco nenaplánují, nezapišou to do kalendáře, tak jim tam vleze práce.

Dále také řekly, že pokud nemají žádné plány, je pro ně jednodušší otevřít si počítač a pracovat, i když je třeba víkend.

Často používají pracovní kalendář, aby si zablokovaly časový slot a ostatní vidí, že jsou v té době zaneprázdněné. Také někdy upřednostňují své nejdůležitější úkoly a delegují méně důležité úkoly na ostatní členy týmu, aby si uvolnily čas na osobní aktivity.

7.2.4 Vliv work-life balance

- Spokojenost v životě
- Touha po změně

Spokojenost v životě

Naše respondentky vypověděly, že vnímají propojenost mezi pracovním a osobním životem. Zajímavé bylo, že práce se jim do osobního života promítá více než osobní život do práce. Vypověděly, že dobrý i špatný den v práci se jim na jejich náladě a chování doma projeví, ale obráceně tomu tak často není.

Uvědomují si tedy, jak jim práce ovlivňuje celkovou životní spokojenost a vypovídají, že není možné oddělit osobní život od toho pracovního kvůli povaze jejich pozice ve vysokém managementu.

V některých případech naše respondentky mluvily o negativních následcích ze špatně nastavené rovnováhy. O vysokých hladinách stresu a o pocitu, že jsou blízko k vyhoření a jak to ovlivňovalo jejich náladu a chování mimo práci.

Respondentky si uvědomují, že jelikož nedokážou práci a osobní život oddělit, musí být spokojené v práci, aby byly spokojené v osobním životě.

Touha po změně

Při otázce, zdali by respondentky něco změnily na momentálním pracovním a osobním nastavení, zmínily pouze pracovní dobu. Přály by si trávit méně času v práci anebo alespoň mít možnost pracovat z domova několik dní v týdnu. Daniela také řekla, že by jí nejvíce vyhovoval čtyřdenní pracovní týden.

Jinak vnímají svoji práci za naplňující, mají rády výzvy a pestrost pracovní pozice ve vysokém managementu a nic by neměnily.

7.3 Shrnutí výsledků

Naše analýza objevila čtyři tematické trsy, které obsahovaly další, specifičtější témata. Tato témata se v rozhovorech objevovala opakovaně. V této kapitole se tedy budeme zabývat možnou interpretací výsledků a jejich shrnutím. Je nutné si uvědomit, že při použití metodiky IPA je analýza i výsledek ovlivněn výzkumníkem a je dovolená určitá kreativita, více o této metodě bylo popsáno v kapitole č. 5.3.

7.3.1 První tematický trs

Prvním tematickým trsem bylo *Vnímání work-life balance*. V něm jsme identifikovali téma *Spokojenost s work-life balance*. U tohoto tématu se respondentky shodly, že jsou víceméně spokojené se svým work-life balance, pokud by něco změnily, tak by to bylo trávit méně času v práci, ale jinak jsou spokojené. Bezdětné respondentky u tohoto tématu přiznaly, že jsou spokojené se svým momentálním work-life balance, nicméně si myslí, že kdyby měly děti, asi by spokojené nebyly. Toto potvrzují naše respondentky s dětmi, které by si přály mít více času na rodinu.

Druhým tématem byla *Priorita work-life balance*. Respondentky hovořily o tom, jak si uvědomují důležitost správně nastavené rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Všechny respondentky si uvědomují důležitost work-life balance, nicméně některé jsou schopné a ochotné si to jako prioritu opravdu nastavit. Tři z našich respondentek bychom mohli popsat jako asertivnější v porovnání se zbylými dvěma, možná proto jsou dostatečně průbojné k tomu, aby si work-life balance jako prioritu prosadily.

Třetím tématem bylo *Pochopení work-life balance*. U tohoto tématu nám respondentky hovořily o tom, jak work-life balance chápou, co to pro ně znamená a neznamená. Shodly se na tom, že to není o striktním rozdělení hodin mezi prací a osobním životem, ale o takovém rozdělení, se kterým je člověk spokojený a nemá pocit, že by o něco přicházel.

7.3.2 Druhý tematický trs

Druhým tematickým trsem bylo *Faktory a překážky*. Naše respondentky se rozpovídaly o faktorech, výzvách a překážkách, které vnímají při snaze o harmonizaci osobního a pracovního života. Prvním tématem, které se objevovalo, byla *Pracovní doba*. Všechny respondentky se shodly, že dlouhá pracovní doba je pro ně největší překážka při nastavování

work-life balance. Všechny pracují kolem deseti hodiny denně, jedna respondentka zmiňovala období, kdy pracovala i šestnáct hodin denně. Je to jedna z mála věcí, na čem se shodly, že by změnily, kdyby mohly. Můžeme tedy usoudit, že pracovní doba je pro naše respondentky nejnáročnější součástí pracovního života.

Pracovní doba je úzce spojená s pracovní zátěží, což je naším druhým tématem. Respondentky popisují pracovní zátěž jako „náročnou“, „velikou“ a „zahlcující“. Zmiňují, že z povahy jejich pozice vyplývá, že jejich práce není nikdy hotová a nikdo ji za ně neudělá, přesto jsou úkoly, které delegují svému týmu. Respondentky mluví o strategiích, díky kterým pracovní zátěž a z toho plynoucí stres zvládají. Všechny se shodly na tom, že se takovéto strategie musely postupem času naučit, jak šplhaly po kariérním žebříku. Strategie jako říct ne, delegovat anebo nastavit si hranice, si musely osvojit a díky tomu se naučily zvládat pracovní zátěž a vznikl prostor pro work-life balance.

Třetím tématem byla *Flexibilita* v práci. Všechny respondentky se shodly na tom, že flexibilita je klíčová pro harmonizaci pracovního a osobního života. Jsou spokojené s flexibilitou, kterou jim jejich pozice dovoluje. Díky své seniorní pozici vědí, co si mohou dovolit a co ne a upravují si pracovní den podle toho, jak ony potřebují. Toto považují za velkou výhodu.

Čtvrtým tématem jsou *Rodinné povinnosti*, které naše respondentky mají. Vztahuje se to k péči o rodinu, domácnost, mazlíčky a ostatní povinnosti související s chodem domácnosti. Zde je rozdíl mezi bezdětnými respondentkami a těmi s dětmi. Je asi zřejmé, že bezdětné respondentky mají méně rodinných povinností, nejen co se týče péče o děti, ale i o ostatní rodinné členy. Naše bezdětné respondentky totiž nejsou Češky a mají rodiny v zahraničí, péče o ně tedy není možná (ale ani potřebná, jak se zmínily). Co se týče respondentek s dětmi, vypovídají, že děti od mala dávaly do jeslí anebo najaly chůvy. Teď už mají dospívající děti, tudíž jsou mnohem více nezávislé a podílejí se na chodu domácnosti například tím, že mají na starost domácí mazlíčky a zastávají nějaké domácí práce. Domácnost tedy nemají na starost jen naše respondentky.

Co se týče posledního tématu nazvaného *Podpora*, naše respondentky vypovídají, že cítí velkou podporu, jak ze strany partnera a rodiny, tak ze strany zaměstnavatele. Ve většině případů také využívají nebo v minulosti využívaly formy placené podpory, například uklízečka, která jim přijde domů uklidit, chůvy nebo člověka, který jim venčí psy. Můžeme

tedy usoudit, že ženy ve vysokém managementu potřebují podporu jak doma, tak v práci, aby mohly být úspěšné ve své kariéře.

7.3.3 Třetí tematický trs

Třetí tematický trs je nazvaný *Strategie a zvládací mechanismy*. Týká se strategií, technik a mechanismů, které naše respondentky uvedly, že jim pomáhají ke sladování osobního a pracovního života.

Prvním tématem je *Trávení volného času*. Všechny naše respondentky jsou aktivní a rády tráví volný čas sportem, cestováním či nějakou jinou aktivní činností s partnerem nebo rodinou. Pokud jsou bezdětné, rády tráví čas s přáteli s partnerem i bez něj, pokud nejsou bezdětné, preferují trávení času s rodinou. Respondentky se shodují na tom, že takovéto trávení volného času je pro ně způsob, jak si odpočinou a dobijí si energii.

Druhým tématem je *Mentální nastavení*. Pro ně není správně nastavený work-life balance nutně spojený s pozicí, ale s mentálním nastavením. Tedy tím, jak je člověk ochotný upřednostňovat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, jaké jsou jeho priority a co je schopný obětovat, aby toho dosáhl. Nicméně tedy nepanuje úplně shoda, jelikož dvě z našich respondentek si myslí, že dosáhnout a udržet work-life balance je jednodušší na nižších pozicích.

Třetím tématem je *Plánování*. Naše respondentky považují plánování za klíčovou schopnost při organizování pracovního a osobního života. Podělily se s námi o své osvědčené strategie, jak efektivně plánují svůj čas. Například důsledné zapisování do kalendáře nebo pravidelné scházení s rodinou ve čtvrtek večer, aby naplánovali víkendové aktivity. Respondentky zdůrazňují potřebu plánování, protože jinak by vznikl chaos.

7.3.4 Čtvrtý tematický trs

Čtvrtý tematický trs je nazvaný *Vliv work-life balance*. Zde respondentky povídaly o tom, jak vnímají vliv work-life balance na jejich *Spokojenost v životě*, což je první téma tohoto trsu. Respondentky uvedly, že vnímají propojenost mezi prací a osobním životem a uvedly příklady, kdy jim špatný nebo dobrý den v práci nějak ovlivnil náladu nebo chování doma. Na druhou stranu spíše pociťovaly, že obráceně tomu tak není, tedy že špatný nebo dobrý den doma neovlivní jejich práci. Můžeme spekulovat, zdali je tomu proto, že naše respondentky jako ženy ve vysokém managementu, musí mít silnou pracovní morálku, která

jim nedovolí, aby osobní záležitosti ovlivňovaly jejich práci. Dále respondentky uvedly, že jsou si vědomé negativních projevů, které může špatně nastavená rovnováha přinést a zmínily příklady, kdy tyto negativní důsledky samy pocítily.

Druhým tématem je *Touha po změně*. Zde panovala velká shoda v tom, že respondentky mají svoji práci rády, baví je a považují ji za naplňující. Je jen jediná věc, kterou by změnily, a tou je pracovní doba. Jak bylo zmíněno výše, naše respondentky tráví mnoho hodin v práci, a to je jediné, co by změnily. Chtěly by mít méně hodin, aby mohly více času trávit s partnerem anebo rodinou.

7.4 Výsledky Haymanova dotazníku

Jak jsme popsali v kapitole č. 5.2.1, Haymanův dotazník je psychometrická metoda vytvořená k měření work-life balance zaměstnanců. Většinou se používá k získání většího množství dat u výzkumu kvantitativního typu, což není náš případ.

My jsme Haymanův dotazník dali každé respondentce zvlášť po skončení rozhovoru, abychom data doplnili či našli nějaké nesrovnalosti s jejich odpověďmi v rozhovoru. Například pokud by během rozhovoru řekly, že dávají svůj osobní život na první místo a kvůli práci svůj osobní život žádným způsobem nezanedbávají, ale pak by na tvrzení v dotazníku: *Můj osobní život strádá kvůli práci* odpověděly, že silně souhlasí.

Po pečlivém zkoumání odpovědí z dotazníků a jejich porovnávání s rozhovorem můžeme ale říct, že se nic takového nestalo. Respondentky v dotazníků volily spíše konzervativnější odpovědi, tedy v rozmezí souhlasím – nemůžu souhlasit ani nesouhlasit – nesouhlasím. Dále rozváděly, že na některá tvrzení není tak jednoduché odpovědět, protože jsou tam určité nuance, které nabízené možnosti odpovědi nepromítaly. Vyhýbaly se tedy krajním odpovědím silně souhlasím a silně nesouhlasím.

Výsledek Haymanova dotazníku je, že odpovědi byly konzistentní s rozhovorem a nepřinesl žádné nové poznatky. Respondentky víceméně zopakovaly, co vypověděly při rozhovorech a nenašly jsme žádné protiřečící ani doplňující informace, které nezazněly v rozhovoru.

Pro celistvost dat jsme z dotazníků vypočítali průměrné skóre u každé otázky. Na všechny otázky respondentky odpovídaly v rozhraní jedna až pět, kdy jednička znamenala *silně nesouhlasím*, dvojka znamenala *nesouhlasím*, trojka znamenala *nemůžu souhlasit ani nesouhlasit*, čtyřka znamenala *souhlasím* a pětka znamenala *silně souhlasím*.

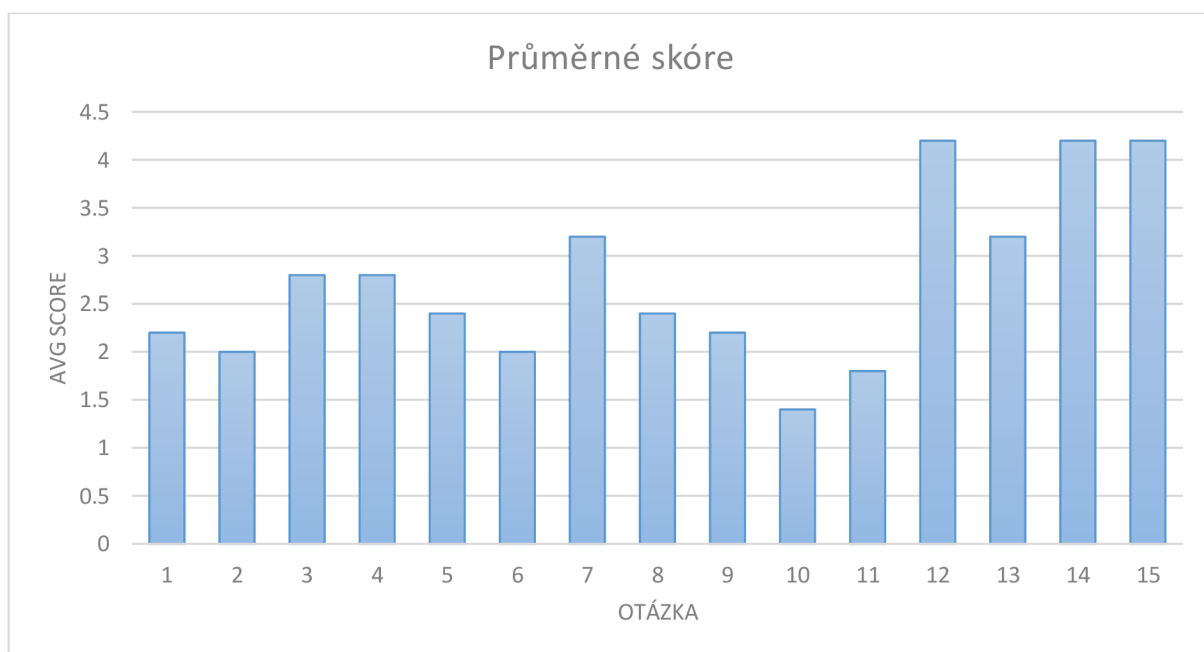
Tabulka 2

(1) Silně nesouhlasím - (5) Silně souhlasím

Průměrné skóre

1	Můj osobní život strádá kvůli mé práci.	2,2
2	Moje práce mi komplikuje osobní život.	2
3	Kvůli práci zanedbávám své osobní potřeby.	2,8
4	Kvůli práci odsouvám svůj osobní život do pozadí.	2,8
5	Kvůli práci promeškávám osobní činnosti a aktivity.	2,4
6	Bojuji se skloubením práce s osobním životem.	2
7	Jsem spokojený/á s množstvím času, který mám pro osobní činnosti a aktivity.	3,2
8	Osobní život mi ubírá energii pro práci	2,4
9	Jsem příliš unavený/á na to, abych byl/a v práci efektivní.	2,2
10	Moje práce strádá kvůli mému osobnímu životu.	1,4
11	Kvůli osobním záležitostem se mi těžko pracuje.	1,8
12	Osobní život mi dodává energii pro práci.	4,2
13	Práce mi dodává energii pro vykonávání osobních činností a aktivit.	3,2
14	Díky mému osobnímu životu mám v práci lepší náladu.	4,2
15	Díky mojí práci mám lepší náladu.	4,2

Pro přehlednost jsme výsledky zanesli do grafu:

Graf 1

Jak můžeme vidět, výsledky odpovědí v podstatě potvrzují to, co nám respondentky řekly při rozhovoru.

7.5 Odpověď na výzkumnou otázku

Před začátkem výzkumu jsme si stanovili tři výzkumné otázky a tato kapitola je věnovaná odpovědi na ně. Naše výzkumné otázky zní:

- 1. Jak ženy ve vysokém managementu definují či chápou koncept work-life balance?**
- 2. Jak jsou ženy ve vysokém managementu spokojené se svým work-life balance?**
- 3. Jaké jsou překážky, kterým čelí ženy ve vysokém managementu při dosahování a udržování work-life balance?**

7.5.1 Odpověď na první výzkumnou otázku

Z rozhovorů vyplynulo, že definice či porozumění konceptu work-life balance je velmi podobná definici, kterou jsme popsali v teoretické části. Naše respondentky rozumí jeho důležitosti, jak work-life balance ovlivňuje jejich pracovní i osobní život, i jaké jsou důsledky nerovnováhy.

Respondentky si uvědomují, že z charakteru jejich pozice ve vysokém managementu vyplývá, že jejich osobní a pracovní život nelze úplně oddělit a work-life balance chápou, jako propojenost mezi prací a osobním životem, za kterou je každý člověk sám zodpovědný a musí si jí nastavit tak, aby byl spokojený a neměl pocit, že zanedbává jiné oblasti svého života.

7.5.2 Odpověď na druhou výzkumnou otázku

Naše respondentky si uvědomují, že jejich work-life balance není perfektní a je tam prostor pro zlepšení. Přiznávají, že váhy jsou vždycky lehce nakloněné na pracovní stranu jejich života. Nicméně jejich práce je naplňuje, vnímají mnoho výhod vyplývajících z pozice ve vysokém managementu a jsou hrdé na to, že ve své kariéře došly tak daleko.

Ve svém osobním životě jsou také spokojené, váží si času, který mohou trávit s rodinou, přáteli nebo věnovat se sobě a o víc si ho užívají. Respondentky se shodly, že trávit více času mimopracovními aktivitami je jediná věc, kterou by změnily.

Z tohoto můžeme usoudit, že přestože respondentky vnímají, že by mohly některé věci lehce pozměnit a work-life balance si lépe nastavit, jsou s ním víceméně spokojené.

7.5.3 Odpověď na třetí výzkumnou otázku

Při diskutování o překážkách a výzev, kterým naše respondentky čelí při dosahování work-life balance, se shodly, že velká pracovní zátěž a dlouhá doma strávená v práci, jsou nejzásadnější překážky.

Jsou vděčné za podporu, kterou pociťují ze strany organizace a rodiny a vědí, že by náročnost práce vyplývající z pozice ve vysokém managementu, měla mnohem horší dopad na jejich work-life balance, kdyby takovou podporu neměly.

Jeden ze způsobů, který identifikují jako forma podpory ze strany organizace na podporu work-life balance, je flexibilní pracovní doma. Přestože jsou naše respondentky vděčné za flexibilní pracovní dobu, jejich pracovní den je delší než standardních 8 hodin. Ve většině případů by preferovaly možnost práce z domu, od čehož jejich organizace pomalu upouští.

8 DISKUZE

Cílem práce bylo nahlédnout do zkušenosti žen ve vysokém managementu a jak vnímají a hodnotí work-life balance. Můžeme říct, že jsme cíl úspěšně naplnili, protože jsme získali vhled do osobního a pracovního života žen ve vysokém managementu a jak vnímají, hodnotí a udržují rovnováhu mezi těmito oblastmi. V diskuzi se budeme zabývat zjištěními, které nám z výzkumu vplynuly, jejich porovnání s ostatními výzkumy, a nakonec limity práce.

Výsledky našeho výzkumu ukázaly, jak ženy chápou nebo definují koncept work-life balance, což nám také zodpovědělo **první výzkumnou otázku**. V teoretické části této práce jsme se věnovali definici work-life balance. Respondentky chápou work-life balance jako rovnováhu, za kterou je každý člověk zodpovědný sám a musí si ji nastavit tak, aby mu vyhovovala. Což se podobá námi zmíněné definici, která říká, že ten nejlepší work-life balance je ten, který si nastaví člověk sám a je s ním spokojený (Bird, J., nedat.). Další definice říká, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem znamená, že člověk pocítuje kontrolu nad svým životem, že má možnost volby a nalézá harmonii mezi svými potřebami a potřebami druhých, ať už v práci nebo mimo ni (Balance your life and work, 2009). Tohle také odpovídá definici respondentek, které o work-life balance říkají, že si to v práci i osobním životě člověk musí zařídit tak, aby neměl pocit, že o něco přichází nebo že něco zanedbává. Můžeme tedy říct, že náš výzkum potvrzuje tuto definici.

Další teorie o work-life balance říká, že jeho prioritizování je podmíněné věkem. Generace narozené po roce 1965 vyžadují více volného času a nedávají práci takovou prioritu (Downing, 2006). Věk respondentek je od pozdní třicítky do pozdní čtyřicítky, a přestože dávají práci velikou prioritu, stále nechávají ve svém životě prostor pro jiné věci. Jsou schopné si ten čas mimo práci najít, protože je to pro ně důležité. Znovu můžeme tedy říct, že náš výzkum s touto teorií souhlasí.

Z našeho výzkumu také vyplývá, že respondentky si cení pracovní flexibility, které se jim dostává. To podporuje teorii od Myers et al. (2012), která říká, že více pracovní flexibility je jeden z nejvyužívanějších způsobů, jak organizace vycházejí svým zaměstnancům vstříc (toto jsme již zmínili v teoretické části této práce). Naše respondentky označili flexibilitu jako klíčovou pro udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Firma, která je zaměstnává, má flexibilní pracovní dobu a nabízí možnost práce z

domova. Nicméně to se v posledních měsících mění, jelikož firma výrazně snížila podporu práce z domova a nyní doporučuje práci z domova spíše sporadicky. Většina respondentek popsala, že preferovaly předchozí nastavení, nicméně řekly, že musí jít příkladem, takže nová nařízení o omezení práce z domova respektují. Zajímavé bylo, že čím delší dobu dojíždění do práce měly, tím více práci z domu preferovaly. Dává to smysl, kdy si uvědomíme, že tráví třeba i hodinu na cestě z práce, což je doba, kterou by mohly trávit smysluplněji. Respondentky, které mají delší dobu dojíždění, řekly, že když pracují z domu, tak na konci dne jen zaklapnou počítač a mohou se věnovat rodině. Je pochopitelné, že to respondentkám vyhovuje.

Nicméně přes toto omezení je firma oblíbená a má u zaměstnanců dobrou reputaci. Má mnoho žen na vedoucích pozicích. Ve vysokém i nižším managementu, na pozicích supervizorek a vedoucích týmů. Možná to je jeden z důvodů, proč je firma oblíbená mezi zaměstnanci. Genderově vyvážený management má celou řadu výhod. Například se tím otevírá širší škála schopností, znalostí a kompetencí. Také z toho může mít organizace ekonomický prospěch. Obohacuje se tím podniková kultura, je rozmanitější a dynamičtější (Křížková & Pavlica, 2004). Firma, pro kterou respondentky pracují, bývá označovaná za dynamickou a rozmanitou a respondentky chválily podnikovou kulturu, tato teorie se tedy v našem výzkumu projevila.

Další z věcí, která vyšla najevo v našem výzkumu je fakt, že respondentky mají tendence si stres z práce nést domů a nejsou vždy schopné přestat přemýšlet nad prací. Gray (2012) říká, že rodiče mohou značnou část stresu a úzkosti, které zažívají v práci, přenést na své děti při návratu domů. Toto se samozřejmě netýká jen rodičů a jejich dětí, ale i ostatních lidí, se kterými jsou v běžném kontaktu. Respondentky říkají, že přestože se snaží neřešit pracovní záležitosti mimo kancelář, jejich okolí vnímá změny v jejich chování, když jsou ve stresu z práce.

V teoretické části jsme se zabývali dělbou rolí a jak je pro naši společnost stále typičtější tradiční náhled rozdělování rolí mezi mužem a ženou. Žena v rodině s malým dítětem zůstává doma a pečuje o dítě, a to na úkor práce a své vlastní ekonomické nezávislosti, zatímco muž chodí do práce a má na starosti rodinu finančně zabezpečit (Sokáčová, 2006). Toto ale náš výzkum nepotvrdil, všechny respondentky s dětmi se vracely do práce nejdéle na prvním roce dítěte. Řekly, že důvody byly hlavně finanční, i když tehdy byly na nižších pozicích. Musíme poznamenat, že tyto respondentky mají děti v prepubertálním a pubertálním věku, žádná z nich nemá doma malé dítě. Bylo by zajímavé

zjistit, jak pracovní nároky u pozice ve vysokém managementu zvládají ženy s malými dětmi. Nicméně většinou trvá mnoho let se takové pozice dopracovat, takže ženy na těchto pozicích jsou už starší a mají větší děti (pokud je mají vůbec).

Výsledky výzkumu nám ukazují, že respondentky jsou víceméně spokojené se svým work-life balance, což zodpovědělo **druhou výzkumnou otázkou**. Nicméně k opačnému závěru došla studie od Rao et al. (2022), která se zaměřila na zkoumání work-life balance u žen zaměstnaných na univerzitě v Ománu (tuto studii jsme podrobněji popsali v kapitole 3.1). Tato studie dochází k závěru, že zaměstnankyně sice vyjadřují svou spokojenost s pracovním a rodinným prostředím, ale jsou nespokojené se sladováním pracovního a osobního života. Výsledky našeho výzkumu ukázaly, že respondentky jsou spokojené s prostředím v práci i doma, a jsou spokojené i se svou rovnováhou mezi osobním a pracovním životem, v čemž se naše poznatky liší od zmíněné studie. Rozdíl může být způsoben několika faktory. My jsme se zabývaly ženami ve vysokém managementu v soukromém korporátu, zmíněná studie se zabývala ženami pracujícími na univerzitách, což má svoje specifické nároky a překážky, stejně jako každá práce s pedagogickým zaměřením. Rozdíl mohl být také způsoben povahou výzkumu a velikostí výzkumného souboru. Naš výzkum je používá kvalitativní metodiku a výzkumný soubor obsahoval pět respondentek, studie z Ománu je kvantitativní a má šedesát osm respondentek. S největší pravděpodobností je to kombinací těchto faktorů, proč mají oba výzkumy odlišné výsledky.

Další výzkum, který jsme zmínili v kapitole 3.2, se zaměřoval na work-life balance u vdанých, zaměstnaných žen v Pondicherry v Indii. Ani tento výzkum nepotvrdil naše výsledky, jelikož výsledky této studie ukazují, že vdané pracující ženy mají potíže se sladěním svého pracovního a osobního života. Nicméně můžeme tam nalézt určitou shodu, protože studie zjistila, že věk hraje roli v rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, přičemž ženy do třiceti let čelí větším problémům než ženy ve věku třicet až čtyřicet a ženy nad čtyřicet let to zvládají ještě o něco lépe. To se shoduje s našimi výsledky, jelikož téměř všechny naše respondentky jsou starší čtyřiceti let, jenom jedna je ve věku pozdní třicítky.

Naš výzkum odhalil, že respondentky pociťují velkou podporu při sladěování pracovního a osobního života ze strany svého partnera a rodiny. To souhlasí s výzkumem od Očenáškové a Sobotkové (2013), kde vyšlo najevo, že partneři ženám pomáhají řešit pracovní i osobní problémy skrze psychickou a emocionální podporu. Partneři také poskytují pocit bezpečí a pomáhají ženám zvládat jejich dvojí role v osobním i pracovním životě. Nabízejí finanční podporu, podílejí se na domácích pracích a péči o děti. Respondentky z

našeho výzkumu se na tom cítí podobně, rozdíly jsou snad jen v tom, že většinou na domácí práce nebo (v minulosti) péči o děti měly ještě placenou pomoc (uklízečka, chůva, jesle). Nicméně respondentky potvrzují, že i bez najaté výpomoci pocítují podporu od svého partnera při chodu domácnosti.

Třetí výzkumná otázka se ptala na překážky při dosahování work-life balance. Z výzkumu vyšlo najevo, že respondentky považují za největší překážky při sladování pracovního a osobního života dlouhou pracovní dobu a zátěž. To se shoduje s výzkumem od Tasnim et al. (2017), ve kterém vyšlo najevo, že více než polovina respondentů čelila problémům s udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem kvůli dlouhé pracovní době, pracovnímu přetížení, nedostatečné podpoře nadřízených a špatně nastavených pravidel zaměstnavatelů. S naším výzkumem se to shoduje z poloviny, jelikož respondentky pocítují podporu ze strany nadřízených i firmy. Rozdíl může být způsobený velikostí výzkumného souboru i zaměstnáním žen, protože zmíněná studie nespécifikuje zaměstnání respondentek, jenom uvádí, že jsou zaměstnané v „různých oblastech“. Mohou to tedy být fyzicky náročné nebo dělnické práce s různou podnikovou kulturou a pravidly.

Dále výše zmíněný výzkum ukázal, že podpora rodiny byla pro respondenty důležitá, přičemž téměř polovina žen pocítovala odpovídající podporu od svých rodin. Naš výzkum došel ke stejnému závěru.

Naš výzkum měl i určité **limity**. Malý výzkumný soubor spočívá v povaze zvolené výzkumné metodiky, proto to nepovažujeme za limit, nicméně považujeme za důležité zmínit, že výsledky se kvůli malému výzkumnému souboru nedají považovat za reprezentativní. Za největší limit považujeme fakt, že všechny respondentky jsou z jedné společnosti. Možná by data byla rozmanitější, pokud by respondentky byly z více společností s různými podnikovými kulturami. Firma, pro kterou všechny respondentky pracují, má dynamickou a progresivní podnikovou kulturu, je nastavená na podporu svých zaměstnanců a má několik pro-rodčovských systémů podpory. Bylo by zajímavé vidět, jak work-life balance zvládají ženy ve vysokém managementu pracující pro firmu, které takové systémy podpory nemá.

Další z možných limitů je ten, že i autorka této práce pracuje brigádně ve stejné firmě jako respondentky. Odpovědi tak nemusely být úplně upřímné kvůli obavám z odsuzování nebo nedůvěře, že si informace nechá pro sebe.

Dva z pěti rozhovorů probíhaly v angličtině, kvůli tomu, že respondentky nebyly Češky. Přestože při rozhovoru ani při přepisu jsme nepocit'ovaly problémy s překladem či jakoukoliv jazykovou bariéru, nemůžeme vyloučit, že nedošlo ke zkreslení dat. Jsou slova a fráze, které se nedají doslova přeložit nebo přeložit tak, aby byl jejich význam zachován na sto procent.

Při analýze dat jsme si povšimli, že respondentky jsou si osobnostně podobné: silná pracovní morálka, aktivní, ambiciózní, asertivní, schopné organizátorky, práci vnímají jako prioritu. Znamená to, že vrcholové pozice jsou typické pro ženy s určitými vlastnostmi nebo jsme kvůli malému výzkumnému souboru nenarazili na ženu, která tyto vlastnosti nemá, a přesto na pozici ve vysokém managementu je? Zde je určitě prostor pro **další zkoumání**. Hlubková analýza u většího výzkumného souboru napříč několika firmami by přinesla více poznatků a větší vhled do work-life balance u žen ve vysokém managementu.

Co se týče **přínosů** této diplomové práce, můžeme říct, že jsme nastínili problematiku work-life balance u žen, jelikož tomuto tématu v České republice zatím není věnovaná velká pozornost.

9 ZÁVĚR

Cílem této magisterské práce bylo zjistit, jak ženy ve vysokém managementu vnímají svůj work-life balance. Provedli jsme výzkum, ve kterém jsme získali data z pěti polostrukturovaných rozhovorů. Získaná data jsme analyzovali a zjistili jsme následující:

- Ačkoliv respondentky připouští, že jejich work-life balance není dokonalý, jsou s ním spokojené.
- Respondentky hodnotí svoji rovnováhu mezi osobním a pracovním životem pozitivně.
- Jedinou změnu, kterou by respondentky učinily, je snížit počet hodin, který tráví prací.
- Respondentky mají podobné pochopení work-life balance. Je to o rovnováze, se kterou je člověk spokojený a nemá pocit, že mu něco v životě chybí.
- Shodly se na tom, že work-life balance mají proto, že si ho tak samy nastavily. Jsou přesvědčené, že každý člověk je zodpovědný za to, aby si work-life balance nastavil tak, aby s ním byl spokojený.
- Všechny respondentky si uvědomují důležitost work-life balance, nicméně ne všechny ho mají jako prioritu.
- Pracovní doba a pracovní zátěž jsou pro respondentky největšími překážkami při nastavování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.
- Flexibilita je dle respondentek klíčová pro harmonizaci pracovního a osobního života.
- Bezdětné respondentky nepocítují břemeno rodinných povinností, respondentky s dětmi si většinou dokážou poradit jinak, například najmutím chůvy anebo uklízečky.
- Respondentky oceňují velkou podporu, kterou pocítují ze strany organizace i rodiny.
- Trávení volného času s rodinou, přáteli nebo věnování se koníčkům, je pro ně způsob, jak si odpočinou a dobijí energii.
- Respondentky označují schopnost efektivně plánovat jako klíčovou při harmonizaci pracovního a osobního života.

10 SOUHRN

Ženy čelí mnoho překážkám při sladování osobního a pracovního života, jelikož musí vyvažovat mezi pracovními závazky, péčí o rodinu a domácnost, a časem pro sebe a svými koníčky. Na ženy jsou ve všech těchto směrech kladeny velké nároky a očekávání a čím více se žena soustředí na kariéru, tím větší ty nároky jsou. Tato magisterská diplomová práce byla napsána za účelem prozkoumání, jak ženy na pozici ve vysokém managementu zvládají, vnímají a hodnotí svůj work-life balance neboli rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

V první kapitole teoretické části jsme se seznámili s work-life balance. Řekli jsme si, že to není perfektně a spravedlivě vybalancovat všechny aspekty našeho života. Neznamená to, že práci a osobnímu životu musíme věnovat stejné množství času. Opravdový work-life balance je realističtější a individuálnější. Ten nejlepší work-life balance je ten, který si nastaví člověk sám a je s ním spokojený. Je dostatečně flexibilní na to, aby se přizpůsobil měnícím se potřebám člověka, jak z dlouhodobého hlediska, tak ze dne na den (Bird, J., nedat.). Také jsme upozornili na výhody, které správně nastavený work-life balance přináší. Jsou to hlavně: vyjmenovává zlepšení fyzického zdraví, méně stresu, více pocitu štěstí a energie, zvýšená kvalita života, lepší vztahy, zlepšení pozornosti, více volného času, prodloužená délka života, udržení si zdraví a zjednodušený život Weinstein (2015). Špatně nastavený work-life balance má i řadu nevýhod, jsou mezi nimi: negativní dopady na rodinu, obzvláště na děti, negativní dopady na zdraví: nadváha, stres a z nich vyplývající následky (Gray, 2012). Také jsme si popsali možnosti podpory work-life balance, mezi které patří: péče o děti, flexibilní pracovní doba, práce z domu, podpora při rodičovské dovolené a flexibilita zaměstnavatele při udělování volna (Boháčová et al., 2012).

Druhá kapitola se soustředila na ženy v managementu. Začali jsme zeširoka s popisem konceptu gender, genderové role a genderových stereotypů. Pak jsme popsali dělbu rolí, její historické hledisko i to, jak se projevuje v práci a rodině. Řekli jsme si, že pro současnou společnost je stále typický spíše tradiční náhled na dělbu rolí v rodině. Žena v rodině s malým dítětem zůstává doma a pečuje o dítě, a to na úkor práce a své vlastní ekonomické nezávislosti, zatímco muž chodí do práce a má na starosti rodinu finančně zabezpečit, což může být i na úkor rodiny, pokud je muž příliš pracovně vytížen (Sokáčová,

2006). Poté, co žena nastoupí do zaměstnání, musí se snažit skloubit tyto dvě role, což může být náročné. Jednou z největších výzev je pro dnešní rodiny udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Kvůli omezenému času a energii mohou být pracovní a rodinné role ve vzájemném konfliktu (Boyar et al., 2008). Také jsme popsali, jaká byla pozice ženy na trhu práce jak v historii, tak v současnosti. Zjistili jsme, že ženy ve většině případů touží po zaměstnání, ať už z ekonomických důvodů, či kvůli touze po seberealizaci, jsou jejich možnosti do určité míry omezené. Jak již byla zmíněno výše, jeden z hlavních důvodů je mateřství, kdy se od ženy očekává, že bude dodržovat tradiční model a zůstane s malým dítětem doma. K tomu také přispívá stereotyp, že pracující matka není natolik produktivní a spolehlivá (musí zůstat s dítětem doma, když je nemocné, musí odcházet z práce dřív, aby vyzvedla dítě ze školky atd.) (Bartáková, 2009). Dále jsme také zběžně popsali diskriminaci i to, jak pandemie COVID-19 ovlivnila ženy na trhu práce. Zakončili jsme to kapitolou o ženách ve vedoucích pozicích, kdy jsme se dozvěděli, že ve světovém měřítku vysoký management tvoří z jedné třetiny ženy (Grant Thornton, n.d.) a pak jsme ještě zběžně definovali vysoký management.

Poslední kapitola teoretické části se zabývala dřívějšími výzkumy na podobné téma. Popsali jsme šest výzkumů, které se zabývali tématem žen a jejich work-life balance, dva z nich byly provedeny v České republice, čtyři z nich byly různě ze světa.

Poté jsme se přesunuli do výzkumné části práce, kde jsme nejdříve definovali výzkumný problém a cíl práce. Výzkumným problémem, kterým jsme se zabývali, byl work-life balance u žen ve vysokém managementu. Z výzkumného problému vyplývá hlavní cíl práce, kterým bylo zjistit, jak ženy ve vysokých manažerských pozicích vnímají svůj work-life balance. Z výzkumného problému a cíle nám vyplynuly tři výzkumné otázky:

1. Jak ženy ve vysokém managementu definují či chápou koncept work-life balance?
2. Jak jsou ženy ve vysokém managementu spokojené se svým work-life balance?
3. Jaké jsou překážky, kterým čelí ženy ve vysokém managementu při dosahování a udržování work-life balance?

Poté jsme stanovili typ výzkumu jako kvalitativní. Dle Hendla (2005) je u kvalitativního výzkumu typické detailnější proniknutí do dané problematiky, bohatost dat, holistický přístup, který spočívá v hledání souvislostí a propojeností. Dále se zabýváme metodou tvorby dat. K získání dat byl při tomto výzkumu použit polostrukturovaný rozhovor.

Pro náš výzkum jsme provedli pět rozhovorů. Rozhovor se skládal z pěti témat. První téma jsme pojmenovali „základní“, kdy jsme se účastnic ptali na osobní údaje a základní informace o jejich pracovní pozici. Druhé téma bylo „pracovní život“, kdy jsme se podrobněji soustředili na jejich (ne)spokojenost s prací a pracovním životem. Třetím tématem byl „nepracovní život“, kdy jsme se zajímali mimo pracovní záležitosti. Čtvrtým tématem byl work-life balance, jak tomuto fenoménu rozumí a jak je pro ně důležitý. Posledním tématem byly strategie, které účastnice využívají nebo považují jako vhodné k nastolení work-life balance.

Rozhovor byl nahráván na diktafon, s čímž účastnice předem souhlasily. Důvodem nahrání rozhovoru bylo zaznamenání dat k následné transkripci a analýze. Po rozhovoru byl účastnicím dán ještě Haymanův dotazník, což je psychometrický nástroj pro měření work-life balance v organizacích. Dotazník se skládá z patnácti položkové stupnice, která byla upravena z devatenácti položkové stupnice původně vyvinuté Fisher-McAuley et al. (2003, citováno v Kyselová, 2020). Dotazník byl navržen tak, aby zachytil, jak zaměstnanci vnímají svůj work-life balance. Byl použit jako doplňková metoda k získání dat.

Pro zpracování a analýzu dat byla použita metoda interpretativní fenomenologická analýza (IPA). IPA je kvalitativní výzkumný přístup používaný ke zkoumání toho, jak jednotlivci dávají smysl svým osobním zkušenostem a světu kolem nich. Cílem IPA je odhalit jedinečné významy a interpretace, které jednotlivci přikládají svým zkušenostem, spíše než se snažit identifikovat univerzální vzorce nebo objektivní pravdy (Smith et al., 2009, citováno v Řiháček et al., 2013)

V analýze dat jsme se nejdříve zaměřili na to, jak respondentky vnímají svůj pracovní a osobní život a rovnováhu mezi nimi. Zde jsme rozhovory převedli do narativní podoby, aby byla vyjádřena zkušenost respondentek. V druhé části jsem se zaměřili na témata a vzorce, které se vynořovaly během rozhovorů. Byly to čtyři tematické trsy: vnímání work-life balance, faktory a překážky, strategie a zvládací mechanismy, a vliv work-life balance. V rámci každého trsu jsme identifikovali další témata, o kterých respondentky opakovaně hovořily.

Každé téma jsme potom detailněji zkoumali, dokud jsme nezískali odpovědi na výzkumné otázky. Na první výzkumnou otázku zněla odpověď: naše respondentky work-life balance chápou, jako propojenost mezi prací a osobním životem, za kterou je každý

člověk sám zodpovědný a musí si jí nastavit tak, aby byl spokojený a neměl pocit, že zanedbává jiné oblasti svého života.

Co se týče odpovědi na druhou výzkumnou otázku, tak můžeme říct, že respondentky jsou se svým work-life balance spokojené, i když vědí, že není perfektní a je tam prostor pro zlepšení.

U třetí výzkumné otázky respondentky jasně identifikovaly dlouhou pracovní dobu a pracovní zátěž jako největší překážky při dosahování work-life balance.

Tímto výzkumem jsme chtěli nastínit problematiku work-life balance u žen, jelikož je to aktuální téma, jemuž se ale v České republice zatím nevěnuje mnoho pozornosti.

LITERATURA

1. Agha, K., Azmi, T. F., & Khan, A.S. (2017). Work-Life Balance: Scale Development and Validation. In M. L. Heras, N. Chinchilla & M. Grau-Grau (Ed.), *The Work-Family Balance in Light of Globalization and Technology* (109–130). Scholars Publishing.
2. *Balance your life and work*. (2009). A&C Black.
3. Bartáková, H. (2009). *Cesta zpátky: návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav.
4. Bartol, K., Tein, M., Matthews, G., & Martin, D. (2019). *Management: A Pacific Rim focus*. McGraw-Hill Education.
5. Bird, J. (n.d.). *Work-life balance defined*. *Work Life Balance – Life and Work Balance Education*. Získáno 10. listopadu 2022 z <https://worklifebalance.com/work-life-balance-defined/>
6. Boháčová, K., Ryntová Suchochlebová, L., & Tichá, M. (2012). *Lidé jsou to nejcennější, co máte: Prorodinná opatření ve firmách*. APERIO – Společnost pro zdravé rodičovství.
7. Boyar, S. L., Maertz, C. P., Mosley, D. C., & Carr, J. C. (2008). The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(3), 215-235. <https://doi.org/10.1108/02683940810861356>
8. Český statistický úřad. (2019a, 10. února). *Studenti a absolventi vysokých a vyšších odborných škol v ČR*. Získáno 20. prosince 2022 z <https://www.czso.cz/documents/10180/105103274/23006119.pdf/e57ac12d-1725-4a11-937c-e58012b2c9d4?version=1.0>
9. Český statistický úřad. (2019b, 12. září). *Trendy na trhu práce v ČR v roce 2018*. Získáno 29. prosince z <https://www.czso.cz/documents/10180/125318602/32031419a.pdf/6ffcdb80-4e83-41ca-b2eb-032d1567c361?version=1.0>
10. Delina, G., & Raya, R. P. (2013). A study on work-life balance in working women. *IRACST – International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM)*, 2(5), 274-282. Získáno 13. ledna z https://www.academia.edu/36169927/Delina_Raya_IJCBM2013_Work_life
11. Denmark, F., Paludi, M. A. (2017). *Psychology of women: A handbook of issues and theories*. Praeger.

12. Downing, K. (2006). Next generation: What leaders need to know about the millennials. *Leadership in Action*, 26(3), 3–6. <https://doi.org/10.1002/lia.1161>
13. Drobnič, S., & Guillén, A. M. (Eds.). (2011). *Work-Life Balance in Europe*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230307582>
14. Dudová, R., Křížková, A., & Zajíčková, D. (2006). *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. VÚPSV.
15. Dudová, R., & Hašková, H. (2010). Diskursy, instituce a praxe péče o děti do tří let ve francouzsko-české komparativní perspektivě. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, 12(2), 36-47. Získáno 20. prosince 2022 z <https://www.genderonline.cz/pdfs/gav/2010/02/04.pdf>
16. Dytr, Z. (2014). *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. BizBooks.
17. Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
18. Eurostat. (2021, 16. září). *More than 4 out of 5 ICT-educated workers are men*. Získáno 3. prosince z <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210916-1>
19. Eurostat. (2022a, 15. prosince). *Part-time employment as percentage of the total employment, by sex, age and citizenship (%)*. Získáno 2. prosince z [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppgan\\$DV_579/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eppgan$DV_579/default/table?lang=en)
20. Eurostat. (2022b, 1. prosince). *Live births and crude birth rate*. Získáno z <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00204/default/bar?lang=en>
21. Eurostat. (2022c, 3. května). *Euro area unemployment at 6.8 %*. Získáno 30. listopadu z <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/14613608/3-03052022-AP-EN.pdf/36631a07-778c-efb0-01f2-8a052bde985e?t=1651561306689>
22. Eurostat. (2022d, 27. dubna). *Employment – annual statistics*. Získáno 25. prosince z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics
23. Eurostat. (2022e, 8. března). *Gender pay gap statistics*. Získáno 2. ledna 2023 z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU

24. European Commission. (n.d.) *Ženy na trhu práce. Evropský semestr – Tematický přehled*. Získáno 15. prosince 2022 z <https://docplayer.cz/106155728-Evropsky-semestr-tematicky-prehled-zeny-na-trhu-prace.html>
25. Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Portál.
26. Fialová, E., Spoustová, I., & Havelková, B. (2007). *Diskriminace a právo: diskriminace na základě pohlaví a rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce z pohledu práva*. Gender Studies.
27. Giddens, A. (1999). *Sociologie*. Argo.
28. Gillernová, I., Kebza, V., & Rymeš, M. (2011). *Psychologické aspekty změn V české společnosti: Člověk Na Přelomu Tisíciletí*. Grada.
29. Grant Thornton. (n.d.). *Women in business 2021*. Získáno 10. ledna 2023 z <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2021/>
30. Gray, D. E. (2012). *Practicing balance: How congregations can support harmony in work and life*. Alban Institute.
31. Gupta, V., & Krishnan, V. R. (2018). *Handbook of research on contemporary issues in human resource management*. IGI Global.
32. Hakim, C. (2007). *Work-lifestyle choices in the 21st Century: Preference theory*. Oxford University Press.
33. Halířová, G. (2014). *Sladění pracovních a rodinných rolí zaměstnanců pečujících o děti*. Leges.
34. Hašková H., Saxonberg, S., & Mudrák, J. (2012). *Péče O Nejmenší: Boření mýtů*. Sociologické nakladatelství (SLON) v koedici se Sociologickým ústavem AV ČR.
35. Hatfield, E. F. (Ed.). (2016). *Communication and the work-life balancing act - intersections across identities, genders, and cultures*. Lexington Books.
36. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
37. Heraty, N., Mayrhofer, W., Meyer, M., Schiffinger, M., & Schmidt, A. (2008). The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(3), 292-323. <https://doi.org/10.1108/02683940810861392>
38. Hill, A. (2019). *Boss of busy: Combat burn out and get clear on what matters*. Wiley.
39. Horská, P. (1990). *Dětství, rodina a stáří v dějinách Evropy*. Panorama.

40. Chaloupková, J. (2005). Faktory ovlivňující dělbu domácí práce v českých domácnostech a hodnocení její spravedlnosti. *Sociologický časopis*, 41(1), 57-77. Získáno 30. prosince 2022 z <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2005/01/04.pdf>
41. Igielnik, R. (2021, 26. ledna). *A rising share of working parents in the U.S. say it's been difficult to handle child care during the pandemic*. Pew Research Center. Získáno 9. ledna 2023 z <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2021/01/26/a-rising-share-of-working-parents-in-the-u-s-say-its-been-difficult-to-handle-child-care-during-the-pandemic/>
42. Janošová, P. (2008). *Dívčí a chlapecká identita: vývoj a úskali*. Praha: Grada.
43. Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada.
44. Křížková, A. (2003). Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace / The Career Patterns of Women in Management: The Strategies of Women within the Gender Regime of Organisation. *Sociologický Časopis / Czech Sociological Review*, 39(4), 447–467. <http://www.jstor.org/stable/41131937>
45. Křížková, A., & Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Management Press.
46. Křížková, A. (2007). *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Sociologický ústav AV ČR.
47. Kyselová, A. (2020). *Work-life balance u nezávislých pracovníků pracujících v coworkingových prostorech* [Magisterská diplomová práce, Masarykova Univerzita]. Informační systém Masarykovy univerzity. <https://is.muni.cz/th/gns06/>
48. Lenderová, M., Jiránek, T., & Macková, M. (2009). *Z dějin české každodennosti: život v 19. století*. Karolinum.
49. Lewis, J. (2001). The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for Work and Care. *Social Politics: International Studies In Gender, State & Society*, 8(2), 152-169. <https://doi.org/10.1093/sp/8.2.152>
50. Leythienne D., & Pérez-Julián, M. (2022). *Gender pay gaps in the European Union – a statistical analysis*. Publications Office of the European Union.
51. Maříková, H., & Vohlídalová, M. (2007). *Trvalá nebo dočasná změna?: uspořádání genderových rolí v rodinách s pečujícími otci*. Sociologický ústav AV ČR.
52. McKinsey & Company. (2020). *How are working women doing during COVID-19? Our Women in the Workplace study explores*. Získáno 5. ledna 2023 z

- <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/how-are-working-women-doing-during-covid-19-our-women-in-the-workplace-study-explores>
53. McKinsey & Company. (2021). *Win-win. How empowering women can benefit Central and Eastern Europe*. Získáno 25. prosince z https://www.mckinsey.com/cz/~ /media/mckinsey/featured%20insights/europe/closing%20the%20gender%20gap%20in%20central%20and%20eastern%20europe/20210917_win%20win_cee%20women%20report_final.pdf?shouldIndex=false
 54. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada.
 55. Možný, I. (2006). *Rodina a společnost*. Sociologické nakladatelství.
 56. MŠMT. (2019, 20. září). *Nejčastější dotazy k předškolnímu vzdělávání*. Získáno 25. listopadu 2022 z <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/nejcastejsi-dotazy-k-predskolnimu-vzdelavani-aktualizace-k>
 57. Mudd, L. M., Owe, K. M., Mottola, M. F., & Pivarnik, J. M. (2013). Health benefits of physical activity during pregnancy: an international perspective. *Medicine and science in sports and exercise*, 45(2), 268–277. <https://doi.org/10.1249/MSS.0b013e31826cebcb>
 58. Myers, S. B., Sweeney, A. C., Popick, V., Wesley, K., Bordfeld, A., & Fingerhut, R. (2012). Self-care practices and perceived stress levels among psychology graduate students. *Training and Education in Professional Psychology*, 6(1), 55–66. <https://doi.org/10.1037/a0026534>
 59. Nedělová, K. (2016). *Rodina v profesním životě ženy: modely rodiny podporující profesní dráhu ženy*. Prostor pro rodinu, z.ú.
 60. Oakley, A. (2000). *Pohlaví, gender a společnost*. Portál.
 61. Očenášková, V., Sobotková, I., Když se dva světy setkávají: role partnera v životě ženy s akademickým povoláním *Psychologie a její kontexty*, 5 (1), 39-61. Získáno 1. března 2023 z https://psychkont.osu.cz/fulltext/2014/Ocenaskova,Sobotkova_2014_1.pdf
 62. Powell, G. N. (2019). *Women and men in management*. SAGE Publications, Inc.
 63. Presser, H. B. (1994). Employment Schedules Among Dual-Earner Spouses and the Division of Household Labor by Gender. *American Sociological Review*, 59(3). <https://doi.org/10.2307/2095938>
 64. Rao, D. V. V., Alsubhi, H. A., Alhashmi, U. H., Alaamri, M. Y., Alghawi, Z. H., & Almahrouqi, A. S. (2022). A Study on the Work-Life Balance of Female Employees at University in Sultanate of Oman. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 7(5), 125-132. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2022.v07i05.002>

65. Řehořová, P., Štichhauerová, E., & Jokl, J. (2010). *Genderová problematika V praxi: Komparace Vyspělých Tržních Ekonomik a ČR: Monografie*. Technická univerzita v Liberci.
66. Řiháček, T., Čermák, I., & Hytych, R. (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Masarykova univerzita.
67. Sokačová, L. (Ed.). (2006). *Kariéra, rodina, rovné příležitosti: výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*. Gender Studies.
68. Šikulová, R., & Kolář, Z. (2007). *Vyučování jako dialog*. Grada.
69. Šipikal, M., Hanesová, L., & Lapinová E. (2007). *Zosúladovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie (osvedčené príklady z praxe)*. Regionálne európske informačné centrum a Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.
70. Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Grada
71. Tasnim, M., Hossain, M. Z., & Enam, F. (2017). Work-Life Balance: Reality Check for the Working Women of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 05(01), 75-86. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2017.51008>
72. Všeobecná zdravotní pojišťovna. (2021, 22. února). *Syndrom vyhoření – přichází nenápadně, ale ničí důsledně*. Získáno 15 listopadu 2022 z <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/syndrom-vyhoreni-prichazi-nenapadne-ale-nici-dusledne>
73. Yavorsky, J. E., Qian, Y., & Sargent, A. C. (2021). The gendered pandemic: The implications of covid-19 for work and family. *Sociology Compass*. <https://doi.org/10.1111/soc4.12881>
74. Weinstein, S. (2015). *B is for balance: 12 steps toward a more balanced life at home and at work*. Sigma Theta Tau International.
75. Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. McGraw-Hill Education.
76. Zijlstra, F. R. H., & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 15(2), 129-138. <https://doi.org/10.1080/13594320500513855>

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Abstrakt v českém jazyce
2. Abstrakt v anglickém jazyce
3. Informovaný souhlas
4. Otázky k rozhovoru
5. Výňatek z rozhovoru

Příloha č. 1: Abstrakt v českém jazyce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Work-life balance u žen ve vysokém managementu

Autor práce: Bc. Eliška Kouřilová

Vedoucí práce: Doc. Matúš Šucha, Ph.D.

Počet stran a znaků: 93 stran a 186 359 znaků (včetně mezer)

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 76

Abstrakt: Cílem této práce je zjistit, jak ženy ve vysokém managementu vnímají a hodnotí svůj work-life balance. Work-life balance (neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem) u žen je aktuální téma, jelikož v dnešní době na ženy stále dopadá zodpovědnost za chod domácnosti, péče o děti, i pracovní nároky a ženy musí žonglovat mezi těmito oblastmi, což může být stresující a náročné. Během tohoto kvalitativního výzkumu jsme s pomocí polostrukturovaných rozhovorů a Haymanova dotazníku nasbírali data od pěti respondentek., které jsou na pozicích ve vysokém managementu v jednom nejmenovaném korporátu. Data jsme poté analyzovali metodou IPA a zjistili jsme, že respondentky jsou víceméně spokojené se svým work-life balance, chápou ho rovnováhu, kterou si člověk musí sám nastavit tak, aby byl spokojený a za největší překážky při dosahování work-life balance identifikovali pracovní zátěž a pracovní dobu.

Klíčová slova: work-life balance, sladění osobního a pracovního života, vysoký management

Příloha č. 2: Abstrakt v anglickém jazyce

ABSTRACT OF THESIS

Title: Women in senior management and their work-life balance

Author: Bc. Eliška Kouřilová

Supervisor: Doc. Matúš Šucha, Ph.D.

Number of pages and characters: 93 pages and 186 359 characters (with spaces)

Number of appendices: 5

Number of references: 76

Abstract: The aim of this study is to find out how women in senior management perceive and judge their work life balance. Work-life balance for women is a topical issue, as nowadays women are still responsible for running the household, taking care of children, as well as dealing with work demands. Women have to juggle between these areas, which can be stressful and demanding. In this qualitative research we used semi-structured interviews and the Hayman questionnaire to collect data from five respondents who are in senior management positions in one unnamed corporation. We then analyzed the data using IPA and found out that the respondents are more or less satisfied with their work-life balance, they understand it as something that a person must manage themselves in order to be satisfied, and they identified workload and working hours as the biggest challenges when balancing work and personal life.

Key words: work-life balance, harmonizing work and personal life, senior management

Příloha č. 3: Informovaný souhlas s účastí na výzkumu

Informovaný souhlas s účastí na výzkumu v rámci diplomové práce

Název práce: Work-life balance u žen ve vysokém managementu

Autor práce: Bc. Eliška Kouřilová

Vedoucí práce: Doc. Matúš Šucha, Ph.D.

Termín realizace:

Místo realizace:

Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s podmínkami účasti na výzkumu „Work-life balance u žen ve vysokém managementu“ a že se jej chci dobrovolně zúčastnit.

Beru na vědomí, že údaje poskytnuté pro účely tohoto výzkumu jsou anonymní a nebudou použity jinak než k interpretaci výsledků v rámci diplomové práce.

Rovněž beru na vědomí, že mohu z výzkumu kdykoli, podle svého vlastního uvážení, vystoupit.

Dne.....

Jméno a příjmení.....

Podpis.....

Příloha č. 4: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor

Základní

1. Jste vdaná?
2. Máte děti? Kolik?
3. Kolik je vám let?
4. Jaká je vaše národnost?
5. Jak dlouho ve společnosti působíte?
6. Jak dlouho jste na této pozici/ve vyšším managementu?

Práce

7. Kolik máte podřízených/jak velký je váš tým?
8. Jak dlouho dojíždíte?
9. Kolik hodin denně obvykle pracujete?
10. Jste spokojená s pracovní dobou?
11. Nosíte si domů nedokončenou práci? Jak často?
12. Máte pocit, že jste přetížena prací?
13. Cítíte podporu v práci?
14. Víte o situacích, kdy dobrá situace v práci pozitivně ovlivnila vaše chování doma?
15. Bylo to někdy naopak? Že špatný den v práci měl negativní vliv na čas strávený doma, na rodinu?
16. Napadá vás nějaký příklad, kdy negativní nebo pozitivní událost ve vašem soukromém životě ovlivnila vaši práci?
17. Jste spokojeni s časovou náročností vaší pracovní role? Změnili byste to?

Nepracovní otázky

18. Jak trávíte čas mimo práci?
19. Jste spokojená s množstvím a kvalitou svého volna?
20. Jak vaše rodina vnímá množství času, který trávíte prací?
21. Jak je u vás doma rozdělena práce v domácnosti?

Work-life balance

22. Jak rozumíte pojmu work-life balance?
23. Jaký význam má pro vás harmonizace osobního a pracovního života?
24. Myslíte, že harmonizace by byla snazší v nižší pozici?
25. Co považujete za faktory, které pomáhají sladit pracovní a osobní život?
26. Máte pocit, že dokážete sladit pracovní život? Jak byste to ohodnotili?
27. Cítíte se pod tlakem kvůli nějaké osobní odpovědnosti?
28. Máte často pocit, že potřebujete volno/dovolenou?

Strategie k rovnováze/uvolnění od stresu

29. Jakou podporu ze strany vaší organizace využíváte při k dosažení work-life balance?
30. Máte nějaké své osobní strategie, triky, které vám pomáhají sladit práci a nepracovní činnost?

Příloha č. 5: Ukázka přepisu polostrukturovaného rozhovoru s Blankou

Národnost: Česká

Počet dětí: 2

Roky ve vysokém managementu: 2

Jak velký je tvůj tým a kolik máš podřízených?

Tak takhle ono se to hodně mění. Momentálně mám spíš menší tým, takže mám třeba šest podřízených lidí.

Kolik hodin denně obvykle pracuješ?

Já bych řekla, že pracuju, tak samozřejmě máme nějaký pracovní hodiny, dejme tomu, že máš pracovat osm hodin, nicméně já pracuju, že to mám takový jako rozprostřený. Přes den mám hodně mítinky nebo telefonáty víceméně tak zabiju celý den a večer nebo ráno dělám ještě k tomu emaily, to člověk musí dělat i o víkendu nebo si čtu maily v metru nebo někde, kde třeba sedíš i na kávě. Vlastně pořád, abys věděla, co přijde, aby člověk věděl, aby třeba něco nezmeškal jako v tom mailu s tím, že to pročítá. A takže je to takový všechno propojený. Nemáš takovou tu pevnou pracovní dobu, samozřejmě, že pracuju, když mám, ale je to takový natažený. A celkově mně to takhle vyhovuje, protože já vždycky říkám, že za mě práci nikdo neudělá. Já samozřejmě pracovní zátěž mám a mohla bych dělat víceméně nonstop, ale o to nejde, tu práci za tebe nikdo neudělá, ale na druhou stranu já, když chci, tak se můžu třeba ve tři sebrat dojít si na nějakou pochůzku nebo tak, pak se zase vrátím anebo si můžu si udělat, dejme tomu, volno podle mě anebo můžu si zařídit nějaký věci, který potřebuju, ale vím, že ta práce na mě čeká, takže si to udělám podle sebe. Někdy třeba pracuju i o víkendu. A je to za mě OK, protože vím, že když potom potřebuju, tak si můžu odejít. A nikdo mě nebude za to nějak kontrolovat nebo stíhat, to neexistuje a mně to takhle vyhovuje a já si myslím, že člověk by měl být vlastně hodnocený za to, co udělá, co přináší. A ne přímo za to, kolik hodin si odsedí někde v práci a třeba ani nemusí pracovat, takže tak.

Jsi s tím takhle spokojená?

Určitě. Tohle to je určitě jedna věc, kterou já oceňuju. Tu flexibilitu, a to, že vlastně ta firma ti dává takovou tu důvěru. A když si získáš tu důvěru a máš tu disciplínu, tak vlastně pro mě je to jako spokojenost. A samozřejmě ta důvěra všechno znamená, že si strašně vážím té firmy a těch lidí, se kterými pracuju, ale myslím si, že to hodně jde z té kultury té firmy.

A tvůj šéf tě podporuje, že máš takovou flexibilitu?

Jo, můj šéf, tak já vlastně mám jako tady v té firmě. Já mám víceméně dva šéfy mám takového toho funkčního. A ten teda je ve Spojených státech. Já myslím, že mám takhle už čtvrtého šéfa ve Spojených státech po sobě, takže jsem zvyklá být sama. Hodně sama a tady vlastně máš toho administrativního supervizora. Samozřejmě musíš respektovat ty lokální pravidla, ale mě vždycky šéfové hodně podporují a nikdo tě nekontroluje přesně, kde seš určitou hodinu, ale důležitá je ta práce a já vlastně jsem tady pro ten tým a důležitý je, že prostě máme výsledky jako tým, a to je vlastně moje odpovědnost, protože když seš ještě v pozici jako ve vedení a managementu, tak vlastně, jak se říká výsledky máte prostřednictvím druhých. Takže můj úkol je, abych vlastně dala všechno dohromady, aby to fungovalo, aby byly prostě výsledky, aby byl ten tým spokojený samozřejmě.

Nosíš si nedokončenou práci domů?

Nebrala bych to tak, že si nosím nedokončenou práci. Já víceméně práci nemám nikdy dokončenou. Takhle jsem si zvykla, že ta pracovní zátěž je a pořád něco přibývá, takže není nikdy hotovo. To znamená, že domů si to nosíš. Já si to většinou nenosím domů, ale někdy samozřejmě musím, jdu domů a vím třeba, že musím ještě si sednout a musím ještě nějaký konkrétní věci dokončit. A je to OK, já se na to vždycky připravím tak, abych si to nějak zařídila. Ale jestli se třeba ptáš na to, že lidi, jako že skoční jim pracovní doba a prostě jdou domů a mají jako čistou hlavu a mají jasno, tak to já prostě takhle v pozici nemám. A ani neočekávám, že takhle bude, myslím si, že to snad ani není možný. V jistých pozicích, to takhle nefunguje.

A tak jsi zvyklá na to, že stále něco řešíš, že musíš stále na něco myslet?

Ano, musíš umět vypnout na nějakou dobu, musíš se naučit, jak vypnout, ale vlastně v té hlavě nosíš něco víceméně pořád.

A myslíš si, že to umíš vypnout?

Snažím se to učit s nějakými technikami, ale je to docela umění, takže ještě se to musím naučit. Ale snažím se, a hlavně jde o to, aby se člověk nějak nezbláznil nebo nepřipouštěl si věci, ale v hlavě mi jedou věci víceméně pořád.