

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta
Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

JANA KUČEROVÁ

**Harmonizace pracovního a rodinného života u
žen na manažerských pozicích**

Harmonization of work and family life in women in the
managerial positions

Praha 2013 Vedoucí práce: PhDr. David Michalík, PhD.

Poděkování:

Tímto bych chtěla vyjádřit své poděkování PhDr. Davidu Michalíkovi, Ph.D. za cenné rady, jež mi poskytl během zpracovávání této práce. Dále bych ráda poděkovala paní PhDr. Ivě Poláčkové Šolcové, Ph.D. z Psychologického ústavu AV ČR, v.v.i. v Praze, za pomoc v experimentální části. Dále také mé rodině a mému příteli, který mi byl každodenní oporou a který byl ochoten konzultovat se mnou mnoho témat vztahující se k této práci. Poděkování patří i informátorkám, jež mi velmi ochotně nabídly spolupráci a vyšly mi ve sběru dat vstříc. Dovolily mi tak nahlédnout do jejich životů, což mne obohatilo v mnoha ohledech.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 2013

.....
Jana Kučerová

Abstrakt

Práce se zaměřuje na téma sladění rodiny a pracovních povinností u žen na manažerských pozicích. Je čerpáno z oblasti psychologie práce a organizace v teoretické části a z osobních zkušeností manažerek v empirické části.

Práce rozpracovává význam práce v současné společnosti, její proměny a zvyšující se nároky na jedince. Dále jsou vyzdvížena témata ženy v managementu a společenská očekávání od ženy. Pomocí kvalitativního výzkumu s použitím polostrukturovaného rozhovoru byly zjišťovány využívané strategie u 7 žen v reálných podmínkách. Dospělo se k závěru, že jako klíčové se pro téma harmonizace jeví podpora od partnera, podpůrné rodinné zázemí, potřeba seberealizace v práci, využívání flexibilních forem pracovního úvazku a zejména využívání moderních technologií mimo pracoviště. Byla zaznamenána nejen tvrdá data, ale také pocity žen plynoucích z budování kariéry a dosahování pracovních úspěchů.

Klíčová slova

práce, žena, management, harmonizace rodiny a práce, vedení, děti

Abstract

This diploma thesis deals with the theme of harmonization of family and working duties in women at managerial positions. Background is drawn from the area of psychology of work and organization in the theoretical part and from personal experiences of manager women in the empirical part.

The thesis analyzes the meaning of work in today's society, its changes and rising work demands in each individual. Next, there are underlined themes of women in management and social expectations from women.

Used strategies in 7 women were investigated with the help of qualitative research with the use of semistructured interviews in real conditions. The thesis draws the conclusion that spousal support, supportive family background, a need for self-fulfillment at work, use of flexible working time arrangements and the use of modern technologies are crucial points. Discovered data were recorded and women's feelings emerging from building their careers and gaining work success as well.

Keywords

work, woman, management, harmonization of work and family life, leadership, children

Obsah

A. ÚVOD	11
B. TEORETICKÁ ČÁST	13
1. Práce a její významné kontexty	13
1.1 Definice práce	13
1.1.1 Význam pracovní činnosti	15
1.1.2 Současné vlivy na pracovní činnost	16
2. Management	20
2.1 Význam	20
2.2 Osobnost manažera	22
2.3 Kompetence manažera	24
2.4 Nároky na manažera	27
2.5 Work-family conflict a work – life balance u manažera	30
2.5.1 Work-family conflict	30
2.5.2 Work – life balance	32
3. Žena v managementu	34
3.1 Pohled na současnou pracující ženu	34
3.2 Žena manažerka	37
4. Harmonizace pracovního a rodinného života u manažerek	42
4.1 Fenomén harmonizace	42
4.2 Strategie zvládnání kariéry a rodiny	43
4.2.1 Partnerská podpora	43
4.3 Strategie zaměstnavatele	44
4.3.1 Alternativní úvazky	46
4.4 Zajištění péče o děti	49

C. PRAKTICKÁ ČÁST	51
1. Východiska a cíle výzkumu	51
2. Metoda tvorby dat	52
2.1 Kvalitativní výzkum	52
2.2 Polostrukturovaný rozhovor	53
2.3 Audiozáznam	54
2.4 Předvýzkum	55
3. Tématické okruhy rozhovoru	56
4. Výběr a popis vzorku	59
4.1 Výběr informátorek	59
4.2 Popis vzorku	59
5. Etické aspekty výzkumu	63
6. Analýza dat	65
6.1 Tématická analýza	65
7. Výsledky výzkumu a jejich interpretace	67
7.1 Práce	68
7.1.1 Význam práce pro ženu	68
7.1.2 Ideální úvazek pro harmonizaci	70
7.1.3 Moderní technologie	73
7.2 Rozdělení mužské a ženské role	74
7.2.1 Konzervativní pohled	74
7.2.2 Jiný pohled	77
7.2.3 Role matky	79

7.3 Partner	81
7.3.1 Pomoc s domácností	81
7.3.2 Péče o děti	83
7.3.3 Vyjadřování podpory ženě ohledně práce	84
7.3.4 Empatie k únavě ženy	87
7.4 Péče o děti	88
7.4.1 Samostatně	88
7.4.2 Mateřská škola	89
7.4.3 Chůva	90
7.4.4 Děti a důležité momenty s rodinou	92
7.5 Komplikace	93
7.6 Zaměstnavatel	94
7.6.1 Možnosti k harmonizaci poskytuje	95
7.6.2 Možnosti k harmonizaci neposkytuje	99
7.7 Domácnost	100
7.7.1 Využití placené služby	100
7.7.2 Samostatně s rodinou	101
7.7.3 Není tolik důležitá	102
7.8 Rodina	102
7.8.1 Význam	103
7.8.2 Oddělit práci a rodinu	104
7.9 Osobnost manažerky	105
7.9.1 Pracovní cíle s orientací na lidský faktor	106
7.9.2 Průběh kariéry a přístup ke kariéře	106
7.10. Shrnutí	109
7.10.1 Shrnutí v grafické podobě	111
Závěr	112
Diskuse	114
Seznam použité literatury	119
Seznam obrázků	128

Seznam tabulek	128
Přílohy	129

Seznam zkratk

angl. - anglicky

atd. - a tak dále

ČR – Česká republika

HR – Human Resources

IČO - Identifikační číslo organizace

např. - například

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

s. r. o. - společnost s ručením omezeným

tzv. - takzvaný

A. Úvod

Téma skloubení rodinných a pracovních povinností je v současnosti velmi aktuální a diskutované. Mnoho žen dnes potřebuje pracovat a mnoho z nich chce mít také rodinu. Výjimkou nejsou ani ženy na vedoucích pozicích. Otázkou zůstává, jak se dnešní společnost staví k zaměstnané matce a jaké kroky má společnost spolu s pracovním trhem v záloze k tomu, aby jí byla cesta v kariéře usnadněna. Aktuální je toto téma nejen z odborného hlediska, nýbrž i z toho lidského. Spojení obou těchto pohledů bylo záměrem právě této práce. Často se toto téma skloňuje v souvislosti s genderovou nerovností na pracovním trhu, kdy ženy matky pociťují horší podmínky k hledání a uplatnění svého potenciálu. Tato práce nicméně vyvinula snahu o spíše psychologické uchopení tématu spolu se zmapováním osobní zkušenosti zainteresovaných žen.

Zkušenosti manažerek či žen na vedoucích pozicích poukázaly na fakt, že mateřství nemusí nutně znamenat omezení v kariérním růstu. Vzorek manažerek naopak ukázal, jak jsou ženy v této oblasti samostatné a aktivní, i když mají doma malé dítě. Práce proto zahrnuje všechny aspekty, které mají v harmonizaci určitou roli. Jsou to hlavně rodinné zázemí, podpora od životních partnerů a vstřícnost ze strany zaměstnavatele. Tyto faktory a další ukázaly, že lze nalézt rovnováhu mezi prací a rodinou. Jen se musí počítat s potenciálními překážkami, které dávají průběhu kariéry specifický ráz u každého jedince.

Překážky a různé aspekty v cestě za prací byly konkretizovány a pojmenovány u každé informátorky, jež se podílela na výzkumu k této práci. Každá ze 7 žen manažerek, tvořící výzkumný vzorek, obohatila téma harmonizace o svůj pohled. Výzkumný vzorek tvoří ženy, jež jsou matkami a jež mají zkušenost s vedoucí pozicí, případně vedením lidí. Ústředním zájmem byly volené harmonizační strategie, výzvy, kterým bylo nutné během kariéry čelit, a vnímání nabízených možností pro harmonizaci od zaměstnavatele na pracovním trhu. K těmto obecným úvahám se pojí mnoho dalších otázek, jež tvořily celý seznam výzkumných otázek.

Data byla získána pomocí polostrukturovaného rozhovoru a nahrávek pořízených z nich. Nástrojem tématické analýzy byla rozkryta klíčová témata a podtémata. S každou informátorkou byl navázán celkem osobní kontakt. Předpokladem k zodpovězení výzkumného tématu byl otevřený přístup a ochota

podělit se o své myšlenky a část svého soukromí ze strany žen. Z tohoto hlediska je celý výzkum o to zajímavější, jelikož si myslíme, že od každé informátorky byly získané informace užitečné a obohacující. Osobní přístup k výzkumnému vzorku byl zajištěn jak výběrem typu výzkumu – kvalitativní forma, tak osobností a přístupem výzkumnice. Kvalitativní výzkum byl zvolen nejen pro možný individuální přístup ke každé informátorce, ale také proto, že jeho výskyt je u tohoto tématu méně častý.

V teoretické části jsou rozpracována témata význam pracovní činnosti pro dnešního člověka, který se v současné době poněkud mění. Jsou zmíněny nové fenomény, jež se spolu s pracovní činností ve světě i u nás objevují. V kapitole o managementu se pozornost ubírá směrem k osobnosti manažera, jeho kompetencím a nárokům, jež jsou na něj v tak bohatém pracovním prostředí kladeny. Je zde nastíněna problematika tzv. work – life balance a tzv. work – family konfliktu. Kapitola žena v managementu přibližuje současnou pracující ženu ve společnosti a také ženu manažerku. Samostatná kapitola o vlastní harmonizaci pracovního a rodinného života zahrnuje téma partnerské podpory v životě ženy, dnešní přístup zaměstnavatele k ženě matce a možnosti péče o děti u nás.

Praktická část představuje metodologické aspekty práce a výzkumné otázky, které jsou zkoumány polostrukturovaným rozhovorem se 7 manažerkami skrze osobní setkání. Zahrnuty jsou etické aspekty spolu s představením každé informátorky. Podstatná část je tvořena analýzou rozhovorů se ženami. Pro přehlednost je shrnutí výsledků zpracováno jak písemně, tak graficky.

Práce pracuje se zahraniční literaturou pro aktuálnost tématu ve světě a snadný přístup k takovým zdrojům. V práci je užíván citační styl ISO 690 a ISO 690-2. Veškeré překlady cizojazyčných zdrojů v textu jsou autorčiny vlastní.

B. TEORETICKÁ ČÁST

„Práce objektivně zasahuje do života každého jedince i celé společnosti.“

(Pauknerová et al., 2012, s.152)

1. Práce a její významné kontexty

1.1 Definice práce

Práce se považuje jako vcelku samozřejmá oblast lidské činnosti. Dá se říci, že naplňuje lidský život víceméně po celou dobu jeho trvání a řadí se k nejvýznamnějším aktivitám člověka vůbec. Dle definice se jedná o: „*cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět*“ (Pauknerová et al., 2012, s. 152), což by se dalo považovat za přirozenou vlastnost člověka. Z hlediska psychologického je aktivním účastníkem práce vždy konkrétní jedinec, který svou plánovitou činností přetváří stávající pracovní předměty či stav věcí. Jedince by měl zajímat předem daný cíl a úkoly, které chce svou vědomou aktivitou postupně splnit. Přičemž musí brát v potaz své možnosti ve formě nabytých vědomostí a zkušeností, dále pak výdej fyzické či psychické energie a průběžně svou pracovní činnost kontrolovat.

Pracovní činnost je sousloví, které může nabývat různých podob a každé povolání má tak přirozeně jinou pracovní náplň. Je vždy vykonávána v určitém pracovním zařazení. Obecně lze na pracovní činnost pohlížet z různých úhlů. Teorie hovoří jak o vertikálním rozměru, tak o horizontálním rozměru pracovních aktivit. Vertikální diferenciaci označuje počet úrovní pracovních aktivit, zatímco horizontální diferenciaci značí počet všech rozličných aktivit na jedné pozici či na jednom stupni řízení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Dále se pracovní činnost dá pojmut od obecné roviny ke konkrétním úkonům. Nejobecnější a nejširší vymezení je pracovní obor, kde najdeme skupinu profesí, jež mají nejvíce společného – vzdělání, oblast pracovní činnosti, cíle apod. Jsou to např. technické obory, ekonomické obory, medicína, právo a humanitní obory. Další v řadě je již konkrétní profese, která představuje speciální úsek pracovní činnosti s konkrétními vědomostmi, dovednostmi a činnostmi. Je zde již pevně dán okruh pracovních úkonů s profesním statutem. Požadavky na vzdělání a praxi jsou přesně vymezeny a tím pádem můžeme říci, že jedinec je nositelem charakteristických znaků určité profese. Což s sebou nese

rovněž společenské zařazení a hodnoty. Příkladem takové zavazující profese je lékař či advokát. Někdy se hovoří také o pracovní kategorii (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Na konci řady stojí pracovní místo vázané na konkrétního jedince na určitém místě v organizaci. Je to nejmenší prvek v organizační struktuře, který zpravidla nemění svou náplň činnosti. Místo jedinci poskytuje příslušnou roli, která udává míru zodpovědnosti za vykonávané úkony, a pro pracovníka tak znamená jisté okruhy úkolů. Skupina pracovních míst se pak nazývá zaměstnání (Koubek, 2001).

Náplň pracovní činnosti zahrnuje skupinu takových úkolů, jež si jsou navzájem podobné a jsou nějakým způsobem propojeny. Může je vykonávat jak jedinec tak skupina pracovníků. Bavíme – li se o vymezení obsahu práce, ten je dán přirozeně typem úkolů v profesi a jejich množstvím. Úkoly jsou propojeny z hlediska časového, prostorového a věcného (Dvořáková et al., 2012). Práce se postupně stává se zkušenostmi pracovníka komplexnější a zvyšuje se prvek rozhodování a autonomie (Koubek, 2001). Dostáváme se tak k významné úloze lidské psychiky, která celý proces pracovní aktivity ovlivňuje v mnoha směrech. Stejně tak je ale ovlivňován pracovní činností samotný jedinec.

Pro hlubší pochopení této činnosti je vhodné klasifikovat práci z hlediska složitosti, náročnosti a jednotlivých etap. Mezi složky složitosti se řadí (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003) vykonávání pohybu (zapojení svalů do činnosti), úkonu (např. během manuální práce to je utažení šroubu) a operace (ty jsou nejsložitější a vyžadují zejména vědomou kontrolu). Jednotlivé etapy práce zahrnují plánování, vynaložení energie, samotné provádění pracovní operace, kontrolu průběhu aktivity a kontrolu výsledků aktivity. A nakonec se v literatuře často objevuje členění dle náročnosti, kde se můžeme setkat s prací převážně svalovou, smyslovou, duševní a prací, jež se vykonává ve styku s lidmi. Poslední dvě zmíněné můžeme mít na paměti během celé této práce vzhledem k jejímu tématu.

Práce převážně duševní je náročná na koncentraci, pozornost, vůli a další aspekty. Nutností je zejména psychická odolnost jedince, jak už vyplývá z názvu, a určitá míra sebereflexe, kdy je jedinec schopen uznat, že může práci vykonávat či zda by mohl svými kroky ohrozit sebe či ostatní. Pracovník v této oblasti odpovídá mnohdy za lidské životy či vysoké finanční obnosy. Nejvíce jsou zapojeny vyšší psychické funkce jako např. kognice, učení a vůle. Hodnocení míry duševní aktivity

vynakládané během plnění pracovních úkolů není snadné, jelikož její namáhavost je ryze individuální a každý její náročnost prožívá a vnímá jinak. V zahraničí se tento typ práce označuje také jako white-collar work (tzv. práce bílých límečků) a nejčastěji zahrnuje kancelářské profese, práci v administrativě a na různých vedoucích pozicích.

Práce vykonávaná převážně ve styku s lidmi je charakteristická tím, že čerpá informace ze smyslů a skrze psychické procesy jedince. To znamená, že se požaduje určitá osobnostní vyspělost pracovníka (Pauknerová et al., 2012). Práce s lidmi je sama o sobě náročná a je komplikována různými faktory, které ovlivňují celý průběh takové činnosti. Často se hovoří o konfliktních situacích, nedorozuměních a různých zkresleních, která činí z práce s lidmi mnohdy nepředvídatelný děj. Vyšší psychické procesy jsou zde ve značné míře zatěžovány a je proto dobré zvyšovat odolnost a pracovat na toleranci k druhým na pracovišti.

Řídící a tvořivá práce je dalším typem, který je neméně důležitý, a dá se považovat za klíčový právě pro vedoucí pozice. Je charakterizována neplánovaným a flexibilním typem rozhodování. Pracovník je odkázán na vlastní úsudek, zkušenosti a schopnosti vzhledem k tomu, že je v roli nadřízeného. Tím pádem se na něj nároky zvyšují a stoupá psychická zátěž daleko více než u dvou výše zmíněných (Dvořáková et al., 2012). V této diplomové práci se budeme zabývat pracovní činností manažerek, a tedy je vymezení těchto forem práce celkem užitečné.

1.1.1 Význam pracovní činnosti

Význam práce pro lidskou existenci se řeší mnoho desítek let a bylo tomu tak i dříve za dob filosofů a jiných učenců. Důležitost tohoto tématu se objevuje tím více, čím se práce stává dominantnější oblastí lidského života a přesahuje i do soukromí. Přirozeně má pro každého jedince pracovní činnost jiný význam a to napříč časem i napříč kulturami. Je známo, že práce má uspokojit mnoho lidských potřeb, zejména ekonomickou ve formě soběstačnosti a sociální ve formě kontaktů a sociálního zázemí. Tento pohled se nemění ani dnes.

Práce lidem nabízí z psychologického hlediska zejména pocit ukotvenosti (angl. embeddedness). Je to prožívaný pocit sounáležitosti k určité sociální skupině (Schultheiss, 2006), je to vlastně subjektivně vnímaná propojenost s ostatními, která dává pocit vnitřní – osobnostní stability. Práce se tak stává definovanou skrze

komunitu s danými hodnotami a zájmy, jež jsou společné pouze vymezené skupině osob. A do takového sociálního útvaru lidé směřují, jelikož pocit ukotvenosti lidem dává jistotu, že se vyhnou případné izolaci. Ta by byla evolučně velmi nevýhodná. Tato potřeba ukotvenosti se týká jak sociálního, tak rodinného a kulturního prostředí. Umožňuje nám zde snáze pochopit propojenost pracovního života s tím soukromým.

Vzhledem k tomu, že lidé tráví v práci více času, jejich očekávání od pracovního trhu se trochu změnila. Lidé začali více vnímat, zda tu existuje možnost naučit se něčemu novému či možnost zažít pocit autonomie a uspokojení během rozhodovacích procesů, ale také zda zaměstnání splňuje naplnění blízkých vztahů na pracovišti. S četnými proměnami ve společnosti se lidé ochudili o mnohé sociální kontakty, jejichž absenci začínají postupně pociťovat a hledají jejich nástupce. Bavíme se zde hlavně o sociálních útvarech jako jsou sousedské vztahy, širší rodina spolu s příslušnictvím k nějakému náboženskému vyznání. Ty vymizely, ale potřeba sociální opory a přátelství, jež byly objeveny již ve 30. letech 20. století (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010), přetrvávají dodnes.

1.1.2 Současné vlivy na pracovní činnost

Za poslední dekády dochází ke slučování společností či ke zmenšování firem zejména kvůli úsporným opatřením. To má pochopitelně důsledky pro pracující, kteří se mohou stát nezaměstnanými. A pokud o práci nepřijdou, musí se přizpůsobit možným změnám či alespoň psychicky ustát hroící změnu zaměstnání. Pro moderní pracoviště se tak stává charakterickým rysem změna, čímž se současný pracující dostává do jiné pozice než tomu bylo dříve. Rychlost změn na pracovním trhu je dána globalizací a mezinárodní soutěží, která vládne v téměř každém koutu (nejen) západního světa. Pracující se dostává do role, ve které se po něm vyžaduje vyšší odpovědnost, delší pracovní doba a další přidružené nároky. Zdá se, že nutností je mít flexibilní osobnost spolu s tolerancí ke změnám. Takový jedinec je nicméně vystaven vyššímu riziku stresu a následky se časem ukazují ve formě zdravotních problémů s dosahem do soukromé oblasti života. Někteří autoři (Cartwright & Holmes, 2006) označují toto období za éru úzkosti. K rychlé změně na pracovišti rovněž přispívá nárůst informačních technologií a využívání informací, které je mnohem flexibilnější než dříve. Vše je doprovázeno demografickými a společenskými změnami. Západní

společnost se spolu s Asijskými zeměmi přeměnili na konzumní společnost a komerční hodnoty mají oproti těm společenským mnohdy navrh.

V posledních letech organizace čelí novým fenoménům u svých zaměstnanců, které v minulosti nebyly tak patrné či se neobjevovaly. Některé jevy spolu úzce souvisí a mají tak vliv na více oblastí života zaměstnance a/nebo na samotnou výkonnost v práci. Proto se zdá vhodné o nich hovořit. V této části nastíníme vznikající problematiska témata, jež jsou řešena zejména v zahraničních studiích. Důležitost takových témat bude snad patrná i pro téma této práce.

Příkladem takového jevu je výskyt pracovního cynismu (angl. organizational cynicism). Cynismus byl uznán jako nové paradigma vznikající jako reakce na prodlužující se pracovní dobu, zintenzivnění práce, neefektivní leadership a kontinuální propouštění (Cartwright & Holmes, 2006). Cynismus na pracovišti se jednoduše projevuje jako pocit opovržení a nedůvěry u zaměstnance. Dean, Brandes, a Dharwadkar (1998) definují 3 body, které cynismus vymezují. Jsou to:

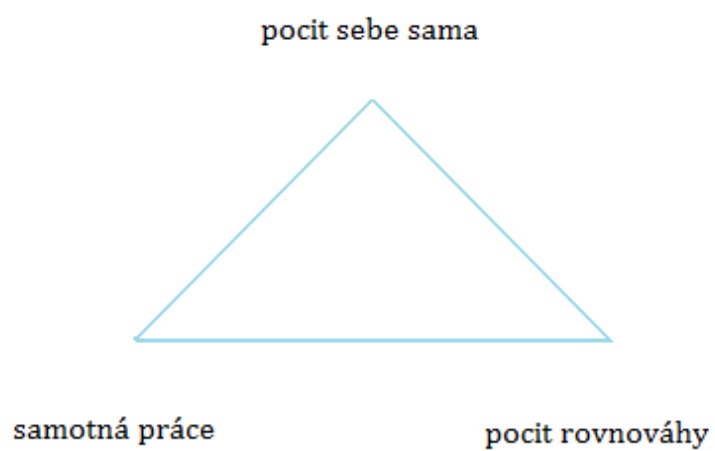
- negativní postoj k organizaci,
- přesvědčení, že organizace postrádá integritu,
- tendence zaměstnance projevovat kritické chování vůči organizaci.

O příčinách vzniku se diskutuje, nicméně není pochyb o tom, že právě neustále se proměňující svět práce a organizace bude mít svůj podíl na tomto jevu. Změny, kterým se současný zaměstnanec musí přizpůsobovat vyvolávají mnohdy pocity frustrace a deziluze. Na jeho projevy se dá pohlížet jednak jako na formu kognitivní obrany před vyčerpáním a jednak jako na protiklad k pracovnímu zapálení. Často lidem chybí prostor pro delší pracovní vztah či pracovní závazek na delší časové období a pocit nejistoty se jen zvyšuje. Zatím se došlo k závěrům, že současný trend preference finančních odměn před důrazem na well-being zaměstnance jen podporuje výskyt cynismu. A další z negativních dopadů pracovního cynismu je spojení se syndromem vyhoření na pracovišti (Maslach & Leiter, 2005). Osoba trpící syndromem vyhoření se totiž typicky projevuje jako nevýkonná, vyčerpaná a cynická.

Dalším tématem, které zde chceme zmínit, je pocit smysluplnosti z vykonávané práce. Pojem smysluplnost (angl. meaningfulness, meaningful) se často zaměřuje s

termínem význam (angl. meaning of). Nicméně to, že někdo vidí svou práci jako mající význam, neznamená, že má pro tuto osobu i smysl. Pojmy odborná literatura v tomto ohledu rozlišuje. V literatuře je smysluplnost - smysl většinou spojen s pozitivní hodnotou (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010), význam může být pozitivní, neutrální či negativní. Prožívání smyslu je čistě individuálním procesem, kdy každý prožívá smysl jinak a může tak nabývat různých hodnot. Absence smyslu v zaměstnání se odráží v kontextu individuálním, ale má přirozeně důsledky pro celou organizaci. Smysluplnost práce může být hodnocena jak jedincem na určité pozici, tak jeho okolím, které rovněž posuzuje smysluplnost práce ze svého úhlu pohledu. Na smysl se můžeme dívat jako na určitý vztah mezi vnějším a vnitřním světem jedince, který by se měl doplňovat. Pokud lidé postrádají smysl v zaměstnání, je vysoká pravděpodobnost, že odejdou či se zvýší absentérství.

Chalofsky (2003) zavedl koncept smysluplné práce a zaměřil se na psychologicky orientovaný výzkum v této oblasti. Považuje pracovní činnost jako motivační konstrukt, který by měl uspokojit a naplnit potřeby a schopnosti člověka spolu s pracovními vyhlídkami. Pocit smysluplnosti se dle něj skládá z pocitu sebe sama (angl. sense of self), samotné práce (angl. work itself) a pocitu rovnováhy (angl. sense of balance). Ty dohromady tvoří integrovanou celistvost jedince a navzájem spolu interagují. Sense of Self popisuje jako to, co vnášíme do práce. Může to být tělo, mysl, emoce a potenciál, který činností rozvíjíme. Mnohdy se ale lidé bojí dát do práce vše, protože mají obavu z nepochopení, předsudků či nedostatečného ocenění. To by se dalo vyřešit zajištěním relativního bezpečí na pracovišti – zejména pak vztahového. Skrze Sense of Self by lidé měli věřit v dosažení úspěchu a nalezení vlastního účelu. Podstatné je poznání vlastního smyslu v životě a jeho způsobu dosažení. Work itself reprezentuje samotný akt činnosti, který zahrnuje výzvu, učení, tvořivost a kontinuální růst jedince. Pomocí autonomie a zplnomocnění získává pracující příležitost dobrat se pracovní činností k vlastnímu smyslu. Zde vystupuje práce jako motivující faktor sám o sobě, jelikož patří k lidské přirozenosti být aktivní. Díky ní člověk může růst a vyvíjet se a nemusí ho zajímat měřitelné výsledky činnosti apod. Sense of balance doplňuje celý systém. V rovnováze by tak mělo být osobní já spolu s pracovním já, duchovním já a pracovním já. Celý systém by měl být schopen rovnováhy v dávání druhým a dávání sobě.



Obr. 1. Smysluplná práce: integrativní rámec (Chalofsky, 2003)

2. Management

2.1 Význam

Management je „...proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24) Management je aplikovanou disciplínou, přebírající teoretický základ z jiných věd jako jsou ekonomie, sociologie a psychologie. Dle některých autorů samostatná věda managementu jako taková neexistuje, nýbrž si bere vše užitečné z širokého rozsahu poznatků o vedení lidí, řídicích procesech a snaží se o jejich integraci v praxi.

Manažeři, kteří jsou schopni zvládnout osvědčené nástroje k úspěšnosti na řídicích postech a zároveň najít nové, mají dnes velkou výhodu. Management se vzhledem k rostoucí konkurenci, změnám dominant celosvětové ekonomiky a dalšímu dostává do situace, kdy se po něm chce, aby byl flexibilní a efektivní v řízení svých pracovníků. Smyslem je dosažení produktivní činnosti lidí. Dnes, kdy je naše společnost velmi často závislá na specializovaných institucích s jejich službami, se setkáváme s manažery prakticky denně, a proto bychom se měli manažerskými strukturami zabývat. Je běžné, že lidé na působení v managementu nemají ono manažerské vzdělání, které se někdy jen těžko vymezuje. Dalo by se tak spekulovat, kdo se může stát manažerem a kdo nikoliv. Nicméně tito lidé často nabízejí praktické zkušenosti (z oblasti obchodu, bankovníctví, výroby) a odvalu ujmout se řízení nad druhými, což se jeví pro tento účel jako dostatečné. Také mají ale chuť objevovat své možnosti, disponují kreativním myšlením a mocí.

V praxi se můžeme setkat s několika typy managementu v rámci jedné organizace. Nad výkonnými pracovníky jsou manažeři první linie, někdy rovněž označovaní jako liniový manažeři či provozní management. Ti musí mít většinou technické znalosti, pokud jde o výrobní podnik, či zastávají místo vedoucího oddělení. Výše je v hierarchii střední management, kam patří manažeři závodů a vedoucí různých útvarů. Největší podíl jejich činnosti tvoří poskytování a získávání informací. A nakonec vrcholoví manažeři (top manažeři), jimž jde o usměrňování a koordinaci všech činností, a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Na jejich práci závisí konečné výsledky, jsou od organizace odděleni a přebírají odpovědnost za vlastníky. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Řízení charakteristické pro manažera je popisováno jako aktivita, kterou se má něco udělat prostřednictvím dostupných zdrojů. Jde o účelovou činnost, která má stanoveny své cíle a snaží se jich dosáhnout. Tím nejdůležitějším je zde rozhodování o tom, co udělat a jak zabezpečit potřebné zdroje. Ty má manažer k dispozici spolu s lidmi a jsou tvořeny nemovitostmi, financemi, informacemi a znalostmi. Samotné zdroje manažer různě využívá, kontroluje a také zabezpečuje. Teorie (Armstrong & Stephens, 2008) zmiňuje, že v řízení jde hlavně o kombinaci logického, racionálního a intuitivního přístupu k řešení rozmanitých situací, se kterými manažeři přicházejí do styku. Proces řízení se dělí na dílčí činnosti, které vedou k dosažení cílů. Jejich funkcí je zavedení řádu a předvídatelnosti do dynamicky se měnícího manažerského prostředí. Mezi hlavní procesy řízení patří (Armstrong & Stephens, 2008):

- plánování – naplánování všech potřebných kroků s vidinou budoucích výsledků;
- organizování – výběr té nejvhodnější organizace činnosti a lidí tak, aby bylo dosaženo výsledků;
- motivování – motivování osob ke spolupráci v týmu a zapojení všech do plánovaných činností, tak aby se využil jejich potenciál;
- kontrolování – sledování a měření pokroku v postupujících činnostech, případná korekce chyb tak, aby byl splněn plán.

Pojem vedení má vzhledem k pojmu řízení trochu odlišný význam a je zaměřeno čistě na lidské zdroje v organizaci. Řízení se definuje jako schopnost přinutit jedince jít s dotyčným a poskytnout mu návod či vedení. Je to spontánní vlastnost vnesená do práce a může být viděna kolegy jako inspirativní proces. Ten, kdo vede, je lídr (angl. leader) a celý proces se v pracovních podmínkách označuje jako leadership, který zahrnuje několik klíčových dovedností jako motivování druhých k výkonu, získání jejich oddanosti, rozvoj týmové spolupráce, propojení individuálních a skupinových cílů a inspirace k dosažení vytyčených úkolů. Leadership zahrnuje tyto základní prvky (Armstrong & Stephens, 2008):

- definování úkolu – lidem musí být jasné, co se řeší;

- plnění úkolu – účel pracovní skupiny by měl být lídrem přiřizován;
- udržení efektivních vztahů – existence vztahů, které podporují plnění úkolu, a jsou motivujícího a stmelujícího charakteru.

Manažer a lídr (vůdce) není ten samý pojem, ale někdy se překrývají. Ideální je kombinace vedení a řízení v jedné osobě, tedy taková kombinace, kde má manažer schopnosti lídra. Termín manažer popisuje spíše pozici, která má zodpovědnost za organizaci a její cíle, zatímco lídr má vlastnosti vést druhé skrze příkladné motivování. Manažer je v tomto směru více neosobní a formální, je regulátorem pořádku a zajímá se o výsledek činností. Lídr může být jak formální v rámci manažerské hierarchie, tak neformální ve všech pracovních skupinách. Staví na komunikaci, mezilidském chování a nadšení. Teorie přesto tyto dva pojmy někdy považuje za synonyma a i z některých výzkumných témat je patrné, že leadership je zkoumán jako vlastní kategorie, nicméně poznatky jsou využívány pro management obecně – osobnost manažera, rysový či kompetenční přístup v leadershipu. I zde se budou tyto pojmy prolínat vzhledem k tomu, že v české literatuře k tomu často dochází.

2.2 Osobnost manažera

Manažer má na starost komplexní činnosti, které kladou na jeho osobnost specifické nároky. Škála jeho činností se pohybuje v širokém rozmezí zahrnující technické, organizační, sociální a psychologické prvky. Na jeho bedrech leží zodpovědnost za chod mnoha činností, jako jsou technologie spolu s výrobou, organizace práce, průběh výrobního procesu, produktivita, ekonomika podniku, společenské vztahy se sociálním klimatem v organizaci, časové rozvržení a personální obsazení (Pauknerová et al., 2012). Obsah činnosti se ale odvíjí ze specifík plynoucích z každé řídicí funkce. Ten může být tedy různý. Z toho vyplývá, že by měl být takový jedinec do své funkce vybrán po náležitém zvážení všech jeho kladných a záporných osobnostních komponent. *„Celková úroveň jeho řídicí práce je pak určována úrovní nejslabšího článku.“* (Pauknerová et al., 2012, s. 212) Právě osobnost je důležitým aspektem výsledků pracovní činnosti manažera a úseku, který pod něj spadá. Je tedy nasnadě, že by měl sám řídicí pracovník pracovat na svém sebepoznání a rozvoji osobnosti

spolu s řídicími činnostmi. Měl by být schopen sebereflexe a sebekontroly. Lidské kvality manažera většinou rozhodují o jeho úspěších či pádech.

Většina teoretických přístupů se do 60. let 20. století zabývala popisem osobnosti řídicího pracovníka a snažila se identifikovat charakteristiky a chování tzv. effective leaders někdy též nazývaných úspěšných lídrů. Zaměření na úspěšné vůdce byl prvním systematickým pokusem jak porozumět problematice vedení. Výzkumy postupem času dospěly k závěru, že jako klíčové jsou pro úspěšné lídry a stejně tak manažery důležité tyto osobnostní rysy (Wilson, 2011):

- intelingence;
- sebedůvěra;
- úroveň aktivity;
- sociální dominance;
- znalost úkolu.

Ty se jeví jako logické a i z našeho pohledu jsou dobrým základem, na kterém může manažer dále rozvíjet svůj potenciál. Nicméně se často některé charakteristiky stávají podobnými, a tím pádem se stává obtížným stanovit ty klíčové osobnostní charakteristiky. Literatura však uvádí, že sebedůvěra (angl. self-confidence) zůstává nezpochybnitelně významným rysem (Judge et al., 2002; Ensanri et al., 2011) spolu s extravertí, sociálními dovednostmi a inteligencí, k čemuž se došlo během mapování oblasti za posledních šedesát let trvajících diskuzí na toto téma. Z literatury mnohdy vyplývá, že se dosud nepodařilo vyvinout úplný konzistentní set vlastností, schopností, dovedností a rysů, identifikovaných jako ty nepostradatelné. V oblasti managementu a leadershipu byl dlouho podporován tzv. rysový přístup (angl. trait approach). Ten oproti tzv. skills approach zaměřenému na dovednosti dává přednost množině rysů, které se projevují v činnosti manažera a jsou osobnosti inherentní. Jeho útlum kvůli příliš zjednodušujícímu pohledu na věc – na osobu manažera se objevil v 80. a 90. letech. Cesta pak vedla k hledání různých alternativ, dále k charakteristikám vůdčího chování a k roli situace (Bass, 1990). Později se ale obnovil zájem o vztah osobnostních rysů k managementu a na přelomu tisíciletí se opět chopil slova. Nezůstalo jen u jednoho pohledu a vzniklo tak několik názorů na to,

jakou osobnost by měl řídicí pracovník mít. To je patrné v tabulce 1, kde je prezentována škála autorů činných v oblasti rysového přístupu .

Bass (1990)	Yukl (1998)	R. Hogan et al. (1994)	Mann (1959)
originalita, kreativita	energetická úroveň a stresová odolnost	extraverze	přizpůsobivost
přizpůsobivost	sebedůvěra	svědomitost	extraverze
agresivita	vnitřní místo řízení	přívětivost	dominance
bdělost	emoční zralost	emoční stabilita	maskulinita
dominance	osobnostní integrita		konzervatismus
emoční vyrovnanost	socializovaná motivace		
nezávislost	orientace na úspěch		
změna	nízká potřeba družení		
integrita			
sebedůvěra			

Tab. 1. Osobnostní rysy efektivních a úspěšných lídrů, kvalitativní srovnání v minulosti (Judge et al., 2002)

Z uvedeného nákresu je patrné, že počet klíčových rysů se nejčastěji pohybuje kolem 5 až 6. Známa Teorie Big Five¹, se svými 5 osobnostními rysy, by mohla slušně charakterizovat osobnost manažera – lídra a skutečně patří k jednomu z užívaných rysových přístupů. Ukazuje se, že tato teorie je vhodným nástrojem pro odlišení úspěšných manažerů od těch druhých. Pokud nesouvisí těchto pět charakteristik přímo s dobrými lídry, alespoň ukazuje na přítomnost jedincova potenciálu. Poslední výzkumy (Judge et al., 2002) odhalily, že extraverze (angl. extraversion) zastupující společenské chování, aktivitu, energičnost a veselost má nejpevnější vztah ke schopnosti vést - korelace 0,31. Svědomitost (angl. conscientiousness) vyjadřující schopnost plánovat, organizovat a realizovat úkoly je jako druhá nejdůležitější -

¹ Pět faktorový model osobnosti je v současnosti nejvíce akceptovatelná klasifikace struktury osobnosti. Skrze empirický výzkum došli psychologové od 60. let až do 90. let k pracovnímu konsenzu, že osobnost lze vymezit pomocí 5 faktorů známých jako extraverze, neuroticismus, přívětivost, svědomitost a otevřenost vůči nové zkušenosti. (Blatný a kol., 2010)

hodnota korelace 0,28. A otevřenost (angl. openness to experience) značí rozmanitost, zvědavost a nezávislý úsudek pak dosáhla korelace 0,24. Celková korelace faktoru leadershipu a Big Five byla na úrovni $r = 0,48$. Ukazuje se tedy, že tradiční osobnostní rysy ve Velké pěťce mohou velmi dobře předpovědět výkon lídra. Nicméně Silverthorne (2001) uvádí, že Big Five teorie je platná více v západním světě, a mělo by se toto zjištění brát v potaz. Američtí lídři se v souvislosti s touto problematikou popisují jako více extravertovaní, otevření, emočně vyrovnaní, svědomití a přívětiví. Zatímco ve východních zemích jako je Čína a Thajsko chybí u manažerů některé z těchto projevů, zejména pak otevřenost. Což se dá vysvětlit jinou kulturou a tradicí v myšlení.

I tak se můžeme setkat s jedinci, jež vybočují z teoretických konceptů a přesto patří mezi úspěšné. Jejich odlišné osobnosti a extrémní projevy v jednotlivých rysech ukazují na fakt, že vymezení osobnosti manažerů není snadným úkolem. Jak bylo zmíněno výše, nejspíš je tomu tak právě proto, že existuje velké množství pohledů na osobnost manažera.

2.3 Kompetence manažera

Již v roce 1959 byl označen pojmem kompetence lidský rys. Dnes se kompetence² považuje za takovou kvalitu, již lze u manažera dále rozvíjet. Stále je ale někdy považována za kvalitu magické povahy (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), protože není zcela jasné, co onu kvalitu přesně tvoří. *„Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž více autorů přidává i potřebné postoje, motivaci, zkušenost apod.“* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 15)

O kompetence se začali odborníci zajímat z důvodu selhávání metod v USA, jež sloužily k výběru pracovníků. Tak vznikl postupem času celkem uznávaný kompetenční přístup. Ten se zaměřil na to, co odlišuje selhávající od úspěšných jedinců. Oproti rysovému přístupu se tento přístup definuje možností pracovat na (vnějších) dovednostech manažerů – tzv. skill approach. Možnost rozvíjet

² Kompetence je zde vymezena podle vzoru zahraniční literatury jako soubor dovedností. Nikoliv jako cílový stav ve vývoji pracovní způsobilosti a kvalifikace, jak to bývá zvykem v české literatuře – viz např. Pauknerová et al., 2012.

kompetence se hodně využívá a často se můžeme setkat s pojmy *assessment centre* a *development centre*, hojně využívanými v praxi. Ty slouží jako moderní nástroje k hodnocení a rozvoji potenciálu, schopností a dovedností osob v managementu.

Kompetence se vždy odvíjejí od nároků firmy či místa, které kladou na manažera specifické nároky. Vzhledem k tomu, že je organizace dynamickým prostředím, nároky na kompetence se pochopitelně mění. Kompetentním pracovníkem je ten, jež plní úkol dobře či výborně a jsou u něj splněny 3 podmínky (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Zaprvé je manažer vybaven potřebnými vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi atd., které k splnění úkolu či určitému chování potřebuje. Zadruhé je motivován toto chování použít, tedy pro něj skýtá patřičnou hodnotu a chce vydat svou energii na tento úkol. A zatřetí se mu v prostředí firmy naskýtá možnost toto chování použít. V součinnost tak přichází jak vnitřní rysy osobnosti, tak vnější podmínky – prostředí spolu s motivy, hodnotami a postoji jedince.

Dělení kompetencí je mnoho. Obecně řečeno se manažerské kompetence týkají ovlivňování, vyjednávání, motivace a organizování (Lojda, 2011). My použijeme přístup, zavádějící 3 kategorie (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- Manažerské kompetence – řešení konfliktů, výběr a hodnocení zaměstnanců, koučování, strategické plánování, rozvoj zaměstnanců, příznivé klima v týmu;
- Interpersonální kompetence – efektivní komunikace, pozitivní vztahy se zaměstnanci, vyjednávání, empatie, spolupráce, prezentační dovednosti;
- Technické kompetence (vztahující se ke konkrétní funkci) - sestavení rozpočtu, finance, sběr dat a jejich analýza, rozhodování, řešení problémů, programování.

Zde bychom mohli ještě doplnit, že každý manažer by měl odvádět práci pečlivě a důsledně. Ten, který nejde v tomto ohledu příkladem nemůže očekávat důslednou a poctivou práci ani od svých podřízených. Také komunikativnost a schopnost týmové práce má z našeho pohledu na pracovišti nakažlivý charakter. V současnosti je schopnost týmové práce frekventovaným požadavkem u uchazečů o různé pracovní pozice. Stejně tak je ale manažer nucen někdy jako řídící pracovník

pracovat samostatně a nést zodpovědnost za své návrhy a rozhodnutí. To klade požadavky na jeho osobnostní integritu a stabilitu. K podobnému shrnutí jako my došli Zenger a Folkman (2002), kteří shrnuly ony podstatné kompetence do plných 16 skupin. Organizační výkonnost podle nich zahrnuje osobnostní charakter vyzařující integritu a čestnost, technickou a profesní odbornost, schopnosti analitické a schopnost řešit problémy, inovaci, rozvoj vlastní osobnosti, zaměření na výsledek, stanovení vyšších cílů, zodpovědnost za následky činů, efektivní komunikaci, motivování druhých, důvěru, zájem o rozvoj druhých, spolupráci, schopnost změny a další.

2.4 Nároky na manažera

Manažer si během své praxe osvojuje mnoho dovedností, které je schopen reflektovat a mnohdy ocenit až časem. Tak jako u každé profese i zde hraje svou roli osobní zkušenost a praxe s opakujícími se situacemi, s kterými si musí jedinec poradit, být flexibilní a projevit mnohdy určitou dávku kreativity. Tím se z manažerské praxe stává místo, na které se nedá připravit pouze univerzitním studiem, nýbrž postupným prohlubováním praktických znalostí a poté propojením s teoretickým základem. Podle Lojdy (2011, s. 9) je *„...základním předpokladem pro získání manažerských dovedností sociální zralost manažera a ovládání své osobnosti. Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit.“* Z definice je patrné, že mezi nároky na řídicí profesi patří sociální dovednosti a ochota učit se. Ty se odráží v každém rozhodnutí či aktivitě, a proto by měli být tyto předpoklady splněny u každého manažera.

Možnosti vzdělávání jsou dnes v manažerské praxi celkem široké a v České republice je již běžnou praxí aktivní účast manažerů na vzdělávacích kurzech. K tématu vzdělávání patří také rozvoj. Je jistě zajímavé, že je rozvoj zejména v americké literatuře chápán jako možný pouze u managementu, nikoliv u ostatních zaměstnanců. V ČR tyto rozdíly nejsou patrné, i když jsou respektována specifika u určité kategorie zaměstnanců.

Manažer by měl mít potřebné znalosti a dovednosti k vedení od počátku působení v organizaci a je to jistě i podmínkou pro jeho výběr na pracovní pozici. Tento proces pokračuje v dalším vzdělávání během kariéry a je korigován samotnou

organizací – často personálním útvarem či zvláštním útvarem pro vzdělávání či externími/formálními zdroji ve specializovaných institucích. Cílem těchto vzdělávacích aktivit je dlouhodobá úspěšnost organizace, vytvoření účinných a spolupracujících týmů, využití potenciálu každého manažera a zajištění relativně připravených nástupců (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Pro identifikaci potřebného rozvoje dílčích osobnostních prvků se využívá personální audit, vykonávaný pod dohledem psychologů či vyškolených koučů.

Mezi potřebné oblasti, ve kterých se vzdělávání nabízí, patří hlavně kurzy motivování podřízených, time managementu, komunikace v konfliktních situacích, prezentačních dovedností, zvládání stresu, technik koučování, zvládání emocí apod. Je patrné, že se sféra vzdělávání orientuje na komplexní dovednosti s dosahem do všech oblastí, které mohou ovlivňovat výkonnost manažera. Přesto, že si můžeme myslet, že zlepšení úrovně vedení v organizaci dosáhneme cestou vzdělávání manažerů, jsou zde zdroje omezeny, jelikož samotnou osobnost můžeme změnit jen do určité míry.

Jako dalším podstatným požadavkem na práci manažera se ukazuje odolnost vůči zátěži, někdy také označovanou jako psychická odolnost - resilience (angl. hardiness – houževnatost). Tento dynamický proces se skládá z mnoha faktorů, jež mohou být sociální, osobnostní a somatické povahy (Kebza & Šolcová, 2008) a umožňuje osobnosti odolat nepříznivým okolnostem zátěže nejen v práci ale obecně. Pojem je znám zejména v pozitivní psychologii, která zkoumá význam, příčiny, následky a kontexty zátěže na psychiku jedince. Existuje celá řada zátěžových situací, které mohou působit na každého jedince velmi rozdílně. Mezi nejčastější typy psychické zátěže na pracovišti patří (Pauknerová et al., 2012):

- Nepřiměřené úkoly a požadavky, které zvyšují nároky na jedincovu výkonnost. Chybí zde respekt k psychické a tělesné stránce pracovníka;
- Problémové situace, kdy se jedinec vyrovnává s úkoly, s nimiž nemá dost zkušeností;
- Málo rozhodovacích kompetencí;
- Intra a interindividuální konfliktní situace;
- Stres, který působí negativně na psychický stav jedince. Patří sem nadměrná odpovědnost, pocity ohrožení, časový deficit a vnější tlaky;

- Frustrace, která znamená nemožnost uspokojení důležitých potřeb v práci a osobním životě.

Samotný stres je definován jako charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu (Selye, 1950). Definice pracovního stresu (angl. occupational stress) tvrdí, že jde o vnímanou diskrepanci mezi požadavky okolí – stresory a jedincovými možnostmi dosáhnout těchto nároků okolí (Beheshtifar & Nazarian, 2013). Následky stresu můžeme seskupit do těch, které mají vliv na jedince a na ty, které ovlivňují celou organizaci. Na individuální úrovni se vyskytují 3 podskupiny: nechtěné chování a pocity, fyziologické a psychické problémy. Na organizační úrovni mohou být viděny následky stresu v organizačních nákladech – ztrátách a dalších negativních projevech jako nevyhovující vztahy apod. Jak již bylo zmíněno výše, příznaky pracovního stresu jsou více patrné kvůli době, která s sebou nese nejistotu a úzkost skrze zrychlení pracovních postupů, globalizaci, skrze vyspělé technologie a propouštění či finanční restrikce. Odhaduje se, že celkové ztráty spojené s pracovním stresem (snížení produktivity pracujících, zdravotní výdaje za léčbu) se například jen v USA pohybují v řádech miliard dolarů ročně (Lovelace, Manz, Alves, 2007).

V důsledku zvýšené zátěže na manažerských pozicích ke stresujícím situacím dochází častěji a více se jich týkají i nepříznivé vlivy stresu. Manažeři jsou zranitelní již z toho důvodu, že různým změnám čelí v organizaci jako první a podílí se na přímém či nepřímém propouštění svých podřízených. Následky ve formě zdravotních problémů jsou pak bolesti hlavy, vysoký krevní tlak a deprese (Moore et al., 2004), vyčerpání či syndrom vyhoření. Samy organizace proto dávají důraz na tzv. odolnost vůči stresu. Ukazuje se, že zejména v prostředí týmu je lídr podléhající stresu (neschopen zvládnout nároky) považován za nevýkonného a je na něj pohlíženo s negací a despektem (Lewis, 2000). I v našich podmínkách se tak odolnost vůči stresu stává významným faktorem osobnosti u výkonných manažerů a celých 35 % firem v ČR považuje tuto schopnost za důležitou (Veteška, 2005). Z těchto a dalších důvodů, jako je hlavně ochrana zdraví, by bylo vhodné manažery na zcela jistou zátěž předem připravit. Vyvinout u nich vhodné strategie, jak čelit tlakům v práci, podřízeným a nízké kontrole nad stavem věcí.

2.5 Work-family conflict a work – life balance u manažera

2.5.1 Work-family conflict

Do pracovního života se vmezeňuje otázka soukromého života, jelikož se pracovní doba prodlužuje, psychické nároky se zvyšují, a lidé tak mnohdy musí zvažovat své priority. Je důležitější rodina či její zabezpečení ve formě stálého pracovního místa a příjmu? Pracující mají v poslední době zcela přirozenou potřebu sladit soukromý život s pracovními povinnostmi, které do času stráveného s rodinou mnohdy zasahují. Starší názory hovoří o tom, že rodina a práce jsou dvě oddělené dimenze, kdy jedna postupně přechází v druhou, nikoliv, že by se vzájemně ovlivňovaly. Toto tvrzení získalo označení tzv. mýtus oddělených světů (Křížková, 2003). Postupně se ukazuje, že to tak není a tyto oblasti se vzájemně prolínají. Bylo by tedy vhodné zaujmout potřebné stanovisko ke skloubení obou.

Problematika ovlivňování jedné sféry druhou nese různé názvy, tzv. přelévání (angl. spillover), pracovní-rodinný konflikt (angl. work-family conflict), pracovní-rodinná integrace (angl. work-family integration), rovnováha práce a rodiny (angl. work-family balance). Posledně jmenovaný termín je v literatuře nejčastější. Člověk se může dostat do tenze, pokud nebude mít sám pevně stanovené hranice mezi jedním a druhým světem. Jedinec participující v jedné roli (např. pracovní) má ztíženou druhou roli (rodinnou). Pracovní-rodinný konflikt je větší, čím jsou obě domény pro jedince významnější. Je vymezen 3 formami (Svianteková, 2006):

- časová forma – čas je jedincem vnímán jako zdroj, který je omezen a který zároveň musí rozdělit mezi rodinu a práci. Čím více času je věnováno jedné oblasti, tím méně připadá na druhou oblast. Čím více hodin pracovník věnuje práci (delší pracovní doba, přesčasy), pokud má děti a chybí vhodné rozvržení času pro rodinu či práci, tím spíše dochází k vnitřnímu konfliktu;
- psychický konflikt mezi prací a rodinou způsobený napětím – napětí z jedné sféry (např. v práci) má vliv na fungování jedince ve sféře druhé (v rodině). Dochází tak k nesplnění očekávání u role v druhé oblasti. Tento konflikt je podpořen např. fyzickou prací, vyššími pracovními nároky, špatnými vztahy s kolegy, nedostatečnou podporou od zaměstnavatele aj;
- inkompatibilní chování – u žen na vyšších manažerských pozicích se toto

projevuje zejména vnějším očekáváním, že žena bude disponovat maskulinním projevem. V rodinném prostředí musí být ale ty samé ženy schopny citovosti, péče a laskavosti. Ke konfliktu dochází, pokud nedojde k přizpůsobení se rolím, které jsou očekávány.

Toto téma se za posledních 30 let stalo frekventovaným, ale dle některých autorů je odborníky stále málo řešeno v praxi (Juntunen, 2006). Konflikt nabývá na důležitosti zejména v aplikované psychologii, kde se odborníci často setkávají ve svých praxích s nutností integrace pracovního a rodinného života u svých klientů (Schultheiss, 2006). Na druhou stranu ale vzniká další tlak, pokud nejsou schopni dosáhnout této společensky požadované rovnováhy (Schultheiss, 2006). Disharmonie v obou sférách se dle dat zaměstnavatelům nevyplácí a vidí v ní příčinu ekonomických ztrát. A tedy se objevuje myšlenka, že: *„Kvalita práce se podepisuje na kvalitě rodinného života a vice versa.“* (Mareš, 2006, s. 20)

Ukazuje se, že míra konfliktu je vyšší, pokud je pracující na vyšší úrovni. To je zcela logicky přičítáno delší pracovní době a vyšším nárokům na pozicích, které jsou v hierarchii organizace výše (DiRenzo, Greenhaus, Weer, 2011). Co se týče genderového výskytu, nedá se jednoznačně říci, zda je toto téma typičtější pro muže či ženy. Dalo by se usuzovat, že pro zaměstnané ženy bude prevalence pracovní – rodinného konfliktu viditelnější. To bylo rovněž potvrzeno (Loscocco, 1997), stále totiž ve společnosti přetrvává tradiční vnímání rozdělení rolí na mužské - více času stráveného v zaměstnání a na ženské role - více času věnovaného rodině. Což se odráží i na pohledu na ženu v pracovním světě. Ženy skutečně vnímají pracovní – rodinný konflikt intenzivněji než muži, jelikož i v dnešních podmínkách jako zaměstnané věnují stále hodně času domácnosti oproti muži a rády by stihla obojí. Výzkum v ČR zaměřený na tuto oblast (Svianteková, 2006) nicméně ukázal, že typičtější je tento jev pro muže. Ženy zažívají intenzivnější konflikt pouze v případě, pokud žijí bez partnera či bez partnera ale s dětmi.

Často se v této souvislosti hovoří o řešení ve formě prorodinných opatřeních ze strany organizace. Ta by mohla nabídnout firemní kulturu respektující rodinné závazky a osobní čas, kdy se skutečně nepracuje. Oceňovaná je možnost flexibilních úvazků a zkrácené pracovní úvazky pro ženy. Navrhované jsou i různé behaviorální

strategie, které by pomohly lidem zorganizovat si čas a zvládat tak lépe své role. Panuje názor, že prvotní investice do integrace obou domén skrze pevné vztahy v rodině a doma znamená pozdější růst a stabilitu výkonu (Schultheiss, 2006). Rodina je tak viděna jako podstatný element v pracovní kariéře a postupu jedince, která nabízí zejména podporu a ukotvenost (angl. embeddedness) pro zátěžové situace vznikající v práci.

2.5.2 Work – life balance

Jak již bylo řečeno, u vedoucích pozic je pracovně rodinný konflikt zřetelný činitel v oblasti work – life balance (dále WLB). WLB je popisován jako přizpůsobení pracovních vzorců bez ohledu na věk, rasu či pohlaví tak, že každý může najít nějaký rytmus, jež mu pomůže dosáhnout kombinace práce s jejími dalšími povinnostmi. V práci zahrnuje především různé formy flexibility ze strany zaměstnavatele. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) ukazují, že flexibilita v práci nabývá různých podob jako počty hodin, kdy lidé pracují; uzpůsobení si práce vlastním možností, kdy bude jedinec pracovat; také kde bude pracovat; trénink, aby pracující zvládli lépe WLB; poskytování záložní podpory a možnost přerušování práce. Do variability v této oblasti se promítá i feminizace pracovního trhu. Jen ve Velké Británii tvoří pracovní trh z 51 procent ženy díky expanzi trhu se službami, pro WLB je proto otázka genderu klíčová z hlediska rovnosti pohlaví na pracovišti. Nejvíce zažívají pracovně rodinný konflikt ženy s dětmi pod 13 let, jelikož tráví více času v práci než jak by samy chtěly. Využití flexibility pro ně pak hraje svou roli.

Různé formy WLB je frekventované téma ve výzkumu právě u pracovníků na středních či vyšších pracovních pozicích. Téměř 70 % studií zohledňuje pracovně-rodinnou interakci právě u manažerů (DiRenzo, Greenhaus, Weer, 2011). Zdůvodnění pro toto číslo může být fakt, že manažeři zažívají odlišné tlaky v práci než nižší úrovně pracovní sféry. A tedy jsou zde i jiné faktory ovlivňující pracovně - rodinné vztahy. Zajisté je vedoucí pracovník déle v práci či tráví více času pracovními aktivitami. Dle literatury je to minimálně 60 hodin pracovní doby týdně (DiRenzo, Greenhaus, Weer, 2011). Rovněž manažeři dávají obecně mnohem větší důraz na úspěch v kariéře, což pro ně může představovat další zdroj zátěže.

Ukazuje se, že v našich podmínkách manažeři příliš neumí zacházet s WLB.

Vyplývá to z průzkumu (ČTK, 2013), který mezi několika stovkami českých i zahraničních vrcholových manažerů pracujících v ČR uskutečnila společnost Touchdown, která poskytuje personální poradenství. Přes 90 % manažerů věnuje svůj volný čas právě práci, a to i na dovolené (70 %). Sami pociťují přesah práce do soukromého času na úkor rodiny v 60 % případů. Pracovní doba tak přesahuje 8 hodin denně i přes evropské regulace hovořící o hranici 48 hodin týdně. Přesah práce do rodinné oblasti je tím snazší, čím více se využívají moderní technologie, kterým ještě neumíme dát pevné hranice v soukromí. Z výzkumu ale vyplývá, že ženy jsou zde uvědomělejší a více si hlídají odpočinek, což stoupá hlavně s věkem.

Je patrný nárůst aktuálnosti a potřeby hovořit o WLB. Úspěšné zvládnutí obou oblastí se promítá do životní a pracovní spokojenosti, produktivity práce a do pracovní docházky. V sousedním Německu organizace *Work and Life* vyvinula nástroj (Matúšková, 2010) k odhalení přístupu německých firem k WLB. Jde o audit, který zahrnuje 168 proměnných z 8 oblastí a dá se uskutečnit ve společnostech všech velikostí i oborů. Výstupem je kontrolní mechanismus, odhalující silné a slabé stránky firemní prorodinné politiky. Pomůže také nalézt nové možnosti, jak obnovit prorodinné strategie a zvýšit motivaci zaměstnanců.

3. Žena v managementu

3.1 Pohled na současnou pracující ženu

Ženy tvoří významnou součást pracovního trhu téměř v každém období České republiky. V 90. letech ženy tvořili 44 % pracovního trhu³ a v roce 2012 to bylo 67,1 %⁴. Česká republika tak patří k jedné ze zemí s nejvíce zaměstnanou ženskou populací v Evropě. Pro ženy nemá práce význam pouze kvůli finančnímu ohodnocení, nýbrž se k ní váže i jistá míra nezávislosti během soužití s partnerem či v rodině. A to například v případě rozvodu či zabezpečení na stáří. Seberealizace žen skrze zaměstnání se zvyšuje, i když je tak oslaben význam muže jako živitele rodiny (Šnýdrová, 2008). Přesto pro dnešní ženy mnohem více platí hledání určité rovnováhy mezi časem věnovaným zaměstnání a rodině (Mareš, 2006). Oproti mužům, kteří nejsou pod takovým tlakem, zda budou zvládat rodinu i kariéru, se u žen může vyskytnout citový rozpor v tom, jaké role jako ženy mají a musí plnit. Zejména pak ty role, jež jsou dány společensky. Jedná se hned o několik rolí - o roli matky, v případě žen s dětmi, roli partnerky, jež se má odpovídajícím způsobem věnovat svému partnerovi případně muži, a roli profesionálky, která má své povinnosti a odpovědnost v práci.

Dle tzv. preferenční teorie od Hakimové (2000) byly rozhodujícími body v životě moderní ženy:

- antikoncepční revoluce, kdy se žena od 60. let podílí na plánování či neplánování mateřství. Možnost rozhodování v této oblasti, zda mít či nemít dítě v určitém období života, se promítá i do dalších oblastí;
- rovné příležitosti, které ženě dávají možnost rovného přístupu ke všem povoláním na trhu práce;
- vznik „bílých límečků“, a tím pádem vyšší atraktivita takových povolání pro ženy než jsou dělnické a manuální profese;
- částečný pracovní úvazek v zaměstnání;
- hodnoty a osobní preference jedince, jejich narůstající důležitost pro volbu

³ Zdroj: ČSÚ, 2005.

⁴ Zdroj: <http://www.socialnidialog.cz/trh-prace/trh-prace/rozdilny-mezi-zamestnanosti-zen-a-muzu-jsou-v-cr-jedny-z-nejvetsich-v-eu> .

určitého životního stylu.

Tyto body zajisté dopomohly k zapojení ženy do pracovního trhu. Začala vznikat místa ve službách, kde právě ženy našly vhodné pole působnosti. Dnes je najdeme téměř v každém pracovním odvětví a prostředí managementu není výjimkou. Dobré komunikační dovednosti, zvyšování kvalifikace a vyšší vzdělání přineslo vznik nového pracovního prostředí nejen pro muže, ale i pro ženu, ve kterém se oba musí snažit stejně. U kariérního postupu může být u žen více patrný konflikt na poli zaměstnání – rodina. Nicméně by měla být v systému zachována určitá rovnováha a právo pracovat „...by se nemělo stát povinností, která znemožňuje využít právo pečovat a naopak, zakládat rodinu a pečovat o děti by nemělo vylučovat využití práva pracovat.“ (Křížková, Dudová, Hašková, Maříková, Uhde, 2008, s. 85) Podle těchto autorů jsme svědky toho, že se již od 90. let 20. století odehrává konflikt pracovního a rodinného života i u nás. Dochází tak u českých žen k nutné volbě mezi rodinou a kariérou. Role matky se dnes jakoby dostává do střetu s tím, co dnešní ženy opravdu chtějí a co očekávají od života. Střetem zde můžeme nazvat snahu plně využít schopnosti, zájmy a možné příležitosti na trhu práce. S tím, že uplatnění žen v pracovní oblasti má vzrůstající tendenci, se bude muset naše společnost nějakým způsobem vyrovnat. Následky jsou zejména viditelné v oblasti reprodukčního chování, kdy snižující se úroveň porodnosti se v České republice sice zlepšuje - v letech 2007 až 2010 zaznamenal ČSÚ⁵ nárůst na hodnotu 1,4 dítěte na ženu, nicméně od roku 1996 do roku 2003 poklesla úroveň k hranici 1,2 dítěte na ženu. Což zejména sociologové viděli černě a drobné zlepšení v posledních několika letech nehraje zatím v celé věci takovou roli.

Dle Hakimové (2000) najdeme ve společnosti 3 typy žen. První typ ženy je orientován na domácnost, domov a rodinu, tzv. home-centered woman. Tyto ženy jsou zastoupeny např. ve Velké Británii kolem 20 %, tedy patří spíše k menšině. Mají rodinu na starost na plný úvazek, jsou vdané a mají děti. Mohou inklinovat i k většímu počtu dětí než je průměrná míra. Pokud tím rodinný rozpočet netrpí, zůstávají doma a do práce nechodí. Druhý typ směřuje svůj zájem na pracovní povinnosti, jedná se o tzv. work-centered woman. Těchto žen je zastoupeno ve Velké Británii rovněž kolem 20 %, bývají často bezdětné, ale vdané. Angažují se v politice, umění a sportu. Účastní se podobných aktivit jako muži a investují mnoho úsilí do zvyšování vzdělání a

⁵ Zdroj: ČSÚ, 2012. *Vývoj obyvatelstva České republiky (2011)*.

kvalifikace v zaměstnání. A třetí typ ženy se snaží obě tyto oblasti života propojit, tzv. adaptative woman. Nepreferuje ani jednu z oblastí více či méně, naopak si taková žena chce užít ty dobré stránky z obého. Jejich zastoupení je ve společnosti nejčtenější.

Společnost se na zaměstnanou ženu dívá různě, teorie shrnuje v tomto ohledu 3 základní hlediska (Šnýdrová, 2008; Mareš, 2006). **Konzervativní hledisko** se drží stále představy, že žena by měla zůstat doma s dětmi a neměla by pracovat. Práce ženy je pouze ta vykonávaná v domácnosti, nikoli ta placená v zaměstnání. Na muži tedy zůstává zabezpečení rodiny a zůstává hlavním a jediným živitelem. Což je takto videno ve většině kultur. Muž je ten více agresivní, a tedy se orientuje na mimodomácí činnosti jako jsou lov a boj (Poněšický, 2008), dnes výdělečná činnost. Naproti tomu žena má povinnosti k dětem a celkovému chodu domácnosti. O konkurenci mužům zde nemůže být řeč. Tento konzervativní pohled je ve společnosti stále živý. Ještě v roce 2010 vypověděla totiž více než polovina respondentů, že muž má vydělávat peníze a žena se má starat o domácnost i v ČR (Höhne et al., 2010). Stoupenci tradičního rodového dualismu - názor, že muž má vydělávat peníze a žena se má starat o domácnost, jsou častěji muži a ženy s nižším vzděláním (Höhne et al., 2010).

Neokonzervativní hledisko je k zaměstnané ženě mnohem vstřícnější. To alespoň počítá s prací u bezdětných žen. Kvalifikaci mohou ženy získat ještě jako bezdětné a poté, co se žena stane matkou, své zaměstnání opouští a věnuje se rodině. Po splnění mateřské a výchovné role se žena může vrátit do zaměstnání a dále se rozvíjet. Sporná zde přesto zůstává ona potřeba matky u větších dětí. Kdy je již dítě samostatné a matku tolik nepotřebuje? Jakou roli má mít otec v celém procesu také není jednoznačné.

Egalitární hledisko obhájí právo ženy na využití nabyté kvalifikace. Považuje tak dobu, kdy se žena věnuje péči o děti, jako devalvující dosavadní úsilí a úspěchy v kariéře. Dále upozorňuje na nesnadné navázání pracovní činnosti, pokud jde o dynamicky se vyvíjející pozici či obor. Žena je pak ohrožena v tom smyslu, že již nemusí dostat tak dobré místo jako před nástupem na rodičovskou dovolenou a bude muset přijmout pozici s mnohem nižší kvalifikací. Nedožene již ty roky, které dosud věnovala výchově dětí, a nemůže tak ani soutěžit s mužskými kolegy. V pojetí lidských práv se tak nejedná o rovnost životních šancí.

To, jak je nahlíženo dnešní společností na zaměstnanou ženu, bývá někdy spojováno s tím, zda je po práci schopna zastat i rodinné povinnosti ve formě péče o domácnost a děti. Pohled na domácí či rodinné povinnosti jsou různého charakteru. Dle sociologů jsme svědky posunu „*k větší univerzalitě mužské a ženské sociální role.*“ (Chaloupková & Šalamounová, 2004, s. 30) Dalo by se tedy očekávat, že se ve společnosti zvýší výskyt mužů, kteří se ujmou některých domácích prací a budou si vědomi druhé směny⁶ partnerky. Ale podle některých „*změna v dělbě práce v domácích podmínkách nenastala a hlavní odpovědnost za chod domácnosti je stále na ženě.*“ (Mareš, 2006, s. 23) Podle výzkumu z roku 2010 (Höhne et al., 2010) se v ČR objevuje trend rovnoměrného rozložení povinností v domácnosti mezi oba partnery. Data ukázala, že se jak muži tak ženy ze tří čtvrtin přiklání k tzv. egalitárnímu modelu, tedy modelu stejné odpovědnosti za domácnost a stejného plnění povinností v ní. Což by pro zaměstnané ženy znamenalo velmi pozitivní závěr. Nicméně výše zmíněné závěry se nezdají již tak optimistické, pokud se podíváme na čísla z jiného výzkumu, kde (Doleelová, 2009) tráví zaměstnané ženy po návratu z práce průměrně 9,1 hodin denně starostí o domácnost a děti. Mají tak oproti muži (3,9 hodiny) hlavní zodpovědnost za chod domácnosti a výchovu dětí.

Tím, že se zaměstnané ženy stále ještě ve značné míře angažují v domácnosti, je zde patrný rozdíl v pracovních přesčasech. Muži jim věnují 1,6 hodin, ženy jen 0,6 hodiny (Doleelová, 2009). Čímž by se dala vysvětlit tzv. mzdová propast (angl. wage gap) mezi pohlavím a také nižší výskyt žen na vyšších pozicích. Mzdová propast je fenomén podporovaný zejména u žen matek (Halpern & Cheung, 2011) a je podložen průběžným sledováním výše průměrné mzdy či mediánu mezd u žen a mužů. V ČR v roce 2005 činil medián příjmu ženy 81,1 % mediánu příjmu muže, v roce 2009 dokonce došlo ke zvýšení na 81,9 %. A za poslední roky (2010 a 2011) jsme mohli být svědky dalšího zvýšení na hodnotu 84,4 %⁷. Snad se tedy pomalu posouváme k vyrovnané hodnotě výdělků a mzdová propast tak bude ztrácet na významu.

3.2 Žena manažerka

V předchozích kapitolách bylo vysvětleno, co obnáší práce manažera, jaké jsou na něj

⁶ Termín používaný ve smyslu vykonávání dvojí práce - po příchodu ze zaměstnání ještě domácí práce. Zejména pak starost o rodinu a další aktivity s tím spojené. V angl. double burden.

⁷ Zdroj: ČSÚ, *Zaostřeno na ženy a muže 2012.*

kladeny nároky, jakou by měl mít osobnost a co se od něj v oblasti práce očekává. To samé platí i pro ženu manažerku. I ta má dnes možnost pracovat na své pracovní dráze, ať má rodinu či nikoliv. To, zda si žena vybere orientaci na kariéru či se bude snažit skloubit pracovní závazky s rodinnými povinnostmi, záleží na mnoha aspektech.

V české společnosti může být pojem kariéra vnímán celkem negativně a to zejména ve spojení s ženou, která by ráda věnovala svůj potenciál kariéře a rodině ve stejné míře. Úspěch a pracovní úsilí se více spojuje s muži a ženy tak mnohdy čelí překážkám, které jsou společenského rázu (Šnýdrová, 2008). Myšlenka kariéry je založena na postupu vzhůru po (předem dané) pracovní dráze. S jejím růstem se očekává vyšší plat, prestiž, také více odpovědnosti a více moci. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádí, že i na hospodyně, matky a dobrovolníky může být kariéra vztažena, jelikož také dělají pokroky – např. ve znalostech, dovednostech, vzdělání a zisku zkušeností. Dnešní pohled připouští různé alternativní pohledy jako 1) nepostupující pracovník, který v organizaci zastává stejnou pozici, a nebo 2) ten, který se pohybuje v různých oborech různých organizací. Pojem kariéry se tak stává širším.

Již v roce 1989 bylo Felice Schwartzovou, prezidentkou národní výzkumné a poradenské skupiny, jež se orientuje na problematiku žen ve vedoucích funkcích, navrženo několik kroků pro organizace tak, aby vznikly poněkud jiné dráhy kariéry u manažerek a vysoce odborných zaměstnankyň než ty doposud známé. Navrhla kroky, jež zahrnovaly rozdělení žen do dvou skupin tak, aby se odlišily ženy kariéristky (většinou bezdětné) a ženy orientované jak na kariéru, tak na rodinu. První skupina měla mít k dispozici tutéž pracovní dráhu jako muži. Druhá skupina mohla čerpat z opatření, která zohledňovala jejich volbu. Opatření zahrnovalo možnost vzít si volno či pracovat na částečný úvazek během let, kdy jsou děti malé, a vědomý souhlas ženy s nižším pracovním postupem a nižším platem během této doby. Návrh vyvolal diskuzi. Zastánci tvrdili, že žena po mateřské dovolené je schopnou pracovnící a prorodinná opatření u žen nesou užitek pro organizaci ve formě nízké fluktuace vysoce kvalifikovaných odbornic. Odpůrci na druhou stranu viděli mateřské povinnosti jako odpovědnost samotných žen, jež by se měly samy rozhodnout, zda se chtějí péči o děti zcela obětovat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Tento případ ilustruje, že otázka

volby není snadná ani pro ženu, ani pro organizace. Žena si je často vědoma možných komplikací v případě, že bude chtít vytrvat a pokračovat v práci i s dětmi.

Ženy manažerky se mohou potýkat s mnoha překážkami, jež postup v kariéře komplikují či úplně zbrzdí. Souhrnně se takovému omezení říká tzv. skleněný strop. Jedná se o „*neviditelné či neformální bariéry, které zabraňují ženám v postupu na vyšší pozice.*“ (Šnýdrová, 2008, s. 53) Kvalifikací a vzděláním by žena na vyšší pozici mnohdy dosáhla, ale skutečnost, že je ženou, jí toto znesnadňuje. Velmi často se o skleněném stropu hovoří v souvislosti s ženami, jež mají předpoklady k postupu na řídicí pozice. S tímto jevem je spojena řada aspektů, jako např. to, že ženy nemohou dosáhnout takové výše mzdy či sociálního statusu jako muži. Když se zaměříme na to, co konkrétně skleněný strop utváří, jsou uváděny tyto překážky (Křížková, 2007):

- společenské bariéry – příležitosti k přístupnému vzdělání a zaměstnání, genderové stereotypy ve společnosti;
- informační bariéry – v organizacích není dostatečná informovanost o zastoupení žen na vedoucích a řídicích pozicích. To může ženy předem odradit od aspirace na manažerskou kariéru;
- bariéra odlišnosti – náboroví pracovníci přijímají stereotypně ty uchazeče, jež se příliš neodlišují od zbytku zaměstnanců. Pokud převažují v managementu muži, přijat bude spíše muž;
- genderové rozdělení pracovního trhu – ženy na vedoucích pozicích se uplatní spíše ve feminizovaných či méně prestižních oborech;
- old-boys networks – existují sítě neformálních vztahů v zaměstnání, vyskytující se mezi muži, jež z podobných kontaktů profitují. Jsou rozvíjeny i mimopracovními aktivitami, do kterých se ženy těžko dostávají;
- sexuální obtěžování – sexuální chování či chování jiné založené na sexu, jež je (nejen) v práci nežádoucí a má vliv na osobnost oběti a její důstojnost. Muži či ženy si tímto chováním mohou dokazovat vyšší pozici nad obětí.

Tyto překážky se mohou různě kombinovat či se vyskytují samostatně. Znemožňují ženám rovný přístup k vedoucím pozicím ve srovnání s muži, a to celosvětově (Burke & Mattis, 2005). V 700 největších veřejných organizacích najdeme

jen 2 % vrcholových manažerek, ve Velké Británii je 8 % žen ve vysokých funkcích, v Japonsku jen 0, 12 % (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). V rámci EU je situace taková, že v roce 2011 bylo nejvíce manažerek v Lotyšsku (45 %), Maďarsku (41 %) a Francii (40 %) (Klimeš, 2013). V ČR to bylo 26 % v poměru s muži. V souvislosti s nízkým zastoupením žen na řídicích pozicích se často pomýšlí na tzv. zákonné kvóty, které mají zajistit povinný minimální podíl žen na řídicích postech. O nich se stále diskutuje, ale převažují protichůdná stanoviska. Výše zmíněné 3 země s nejvyšším zastoupením žen ve vrcholových funkcích například vůbec nemají zákonné kvóty, a i tak jsou ženy schopny obstát. Naopak v Norsku, kde kvóty mají uzákoněny, dosáhly ženy na hodnotu pouhých 32 % zastoupení žen v manažerských funkcích.

Dle Křížkové (2007) a jejího výzkumu českých manažerek se skleněný strop v organizaci ukazuje po 5 – 7 letech působení v jedné organizaci, což je doba, kdy ženy mnohdy zvažují založení rodiny.

Mezi další uváděný jev, který patří mezi omezující prvky v práci, patří tzv. tokenismus (Křížková, 2003). Tento těžko přeložitelný pojem do češtiny se vztahuje na zástupce určité skupiny, který je v celém společenství svým výskytem ojedinělý. V tomto případě žena manažerka může být tokenem pro organizaci, ve které pracuje. Ta má roli jakéhosi symbolu (angl. token) v organizaci a poutá na sebe pozornost svou ojedinělostí ve skupině, tedy ženskostí a chováním či vlastnostmi ojedinělými mezi muži. Tokenismus přispívá k tvorbě skleněného stropu a na ženství u manažerek tak může být pohlíženo jako na handicap. Předem stereotypní výklad ženského chování, které nemusí být objektivně vůbec ženské, znesnadňuje manažerkám další postup v kariéře.

Nerovné postavení je prohlubováno i neformálními vztahy na pracovišti. Ty sice nejsou běžně zahrnuty mezi klasické teorie o organizačních procesech, přesto jsou námi vnímány jako velmi podstatné v utváření pracovních podmínek u manažerek. Žena – matka je jednoduše znevýhodněna tím, že se z časových důvodů nemůže či zkrátka nechce účastnit různých dalších aktivit s kolegy či nadřízenými z práce. Přichází tak o možnost vstupu do tzv. neformálně významných sítí. Tato struktura vztahů se zdá být celkem silná v tom ohledu, že členství v ní často rozhoduje o horizontálním postupu v kariéře. Je podporována řadou výhod, které z její participace plynou. Zaměstnanec se může dostat k nepsaným pravidlům

organizace, k významným zakázkám či klientům a zúčastňuje se mimopracovních aktivit po pracovní době. Logicky z tohoto nastínění vyplývá, že tyto vztahy většinou naplňují muži. A to jak ve vedoucích funkcích tak na nižších pozicích. Pro ženy je dle Křížkové (2003) obtížné se v těchto sítích udržet za prvé proto, že žen na vedoucích pozicích je méně než mužů a za druhé proto, že žena mnohdy nestihne do těchto vztahů proniknout již na začátku. Postupem času nabývají podoby vztahů formálních, do kterých se již velmi těžko vstupuje.

4. Harmonizace pracovního a rodinného života u manažerek

4.1 Fenomén harmonizace

Oblast harmonizace pracovního a rodinného života se stává celkem častým tématem jak na politické scéně, uvnitř rodin tak i v podnikatelských kruzích. Lidé jsou dnes v pozici, kdy zaměstnání a výdělek z něj finančně zabezpečuje mnoho oblastí jako vzdělání dětí, zdravotní péči a úspory na důchodový věk. Na druhou stranu je zaměstnání náročné na čas tolik potřebný pro budování rodiny. Může být tedy partnerův negativní vliv pracovních povinností na ty rodinné. Dle některých autorů (Mareš, 2006) se objevuje zvýšený zájem o rodinu a její harmonizaci se zaměstnáním v době, kdy dochází ke snižování počtu zakládání rodin. Pro to, aby k takovému jevu nedocházelo a rodina byla zachována, je nutné zmobilizovat síly všech zúčastněných. Tedy jak individua – jedince a rodiny, tak instituce – v rámci pracovního trhu a podnikatelské sféry – by měli uvažovat nad strategiemi, jež skloubení obou oblastí nejen nevyklučují, nýbrž usnadňují.

Harmonizace je někdy označována jako integrace rodiny a práce. Zájem o toto téma nastolily jako první ženy (Burke & Mattis, 2005). O potřebě harmonizace se ví a je stále častěji probírána, nicméně někdy podle pesimistických závěrů mohou vyznívat snahy o harmonizaci těchto oblastí jednostranně. A to zejména v případech, kdy se za řešení považuje pouze rozšíření času k plnění rodinných povinností nebo zbavení zaměstnanců osobní angažovanosti při jejich plnění (Mareš, 2006). Oblast harmonizace je pochopitelně celkem široká a proměnlivá. Nicméně se pokusíme nabídnout několik okruhů strategií, jež jsou v současnosti funkční a využívané v praxi. Takové strategie slouží zejména ke zmírnění konfliktu rolí u manažerek, které se věnují jak práci, tak rodině, jež se v životě mnoha žen logicky překrývají. Myslíme si, že žena by se neměla vzdávat možnosti pracovat či být zaměstnanou z několika důvodů. Jak uvádí Halpern & Cheung (2011), zaměření jedince na práci a rodinu zároveň je překvapivě méně stresující, než v případě orientace jen na pracovní povinnosti. Zřejmě proto, že je jedincův život obohacen o mnoho zajímavých zážitků a také je zde více potenciálu k úspěchu. Dále se v jejich studii uvádí, že žena pracující mimo domov vykazuje lepší zdravotní stav (fyzická kondice, nižší výskyt deprese) než ta nezaměstnaná.

4.2 Strategie zvládání kariéry a rodiny

S nárůstem potřeby skloubení práce a rodiny dochází k hledání účinných přístupů v této oblasti. Ke zmírnění konfliktu rolí volí manažerky nejčastěji strategie, které v následující části přiblížíme podrobněji.

4.2.1 Partnerská podpora

Žena manažerka se může v očích okolí stát tou, jež nezapadá do obrázku o tradičním rozdělení mužské a ženské role. Může být viděna jako finančně nezávislá kariéristka. Tato představa zůstává ale jen pouhou představou, jelikož i zaměstnaná žena čerpá síly k výkonu v pracovním a rodinném prostředí od svého partnera. Partnerská podpora může ženě pomoci v mnoha ohledech. Celkově snižuje pracovní – rodinný konflikt a také zvyšuje kreativitu spolu s dobrou náladou v práci (Heikkinen, Lämsä, Hiillos, 2013). Nabývá různých podob, které si nyní podrobněji popíšeme s pomocí nedávného výzkumu o finských manažerkách (Heikkinen, Lämsä, Hiillos, 2013).

Psychosociální podpora je celkem široký pojem pro svou různorodost. Může být jak explicitní tak implicitní povahy. Přesto je známá každé lidské bytosti, nehledě na to, zda žije či nežije v páru. Přispívá nepřímo k rozvoji kariéry manažerky skrze osobní zdroje partnera, které partner poskytuje v případě potřeby. Projevuje se jako vyjádření respektu, povzbuzení, pochopení či nabídka prostoru k diskuzi. Partner se tedy o průběh kariéry, názory na ni a další kroky partnerky aktivně zajímá. Je ochoten ji vyslechnout, podat vlastní pohled na věc a inspirovat ženu k dalším úvahám a krokům. Ženě tímto chováním vyjadřuje důvěru, kterou často potřebuje. Oceňuje její úspěchy a stává se pro ženu bezpečnými základy, jež zůstávají ohleduplně v pozadí. V případě existence takové podpory, je pro manažerku rozhodně výhodnější partnerský život než život *single*. Pár pak zažívá pocity jako při týmové hře, kdy si oba přejí úspěch.

Pomoc v domácnosti se projevuje nejen tím, že partner (ochotně) zastane některé domácí práce, ale i pomocí s péčí o děti, pokud v partnerství jsou. Má tedy jinou kvalitu a jiný cíl oproti výše zmíněné psychosociální podpoře, přesto rovněž nepřímo přispívá k rozvoji kariéry manažerky. Konkrétně se jedná o různé činnosti spojené s domácností a starost o děti, tedy je spíše praktické povahy a je zaměřena na rodinný život. S touto pomocí si manažerka může dovolit neřešit úklid, vaření a jiné činnosti, které jí mohou zabírat mnoho času a také energie po práci. Žena toto ocení u

časově náročné práce, kam mohou patřit i různá školení, služební cesty a rozvojové aktivity mimo pracovní dobu.

Pomoc s kariérou je zaměřená přímo na kariéru ženy. Může být tedy jasně odlišitelná od dvou výše zmíněných. Je popsána jako praktický druh podpory, kdy se partner zapojuje do pracovních aktivit ženy - účast na pracovních večírcích, technické záležitosti jako pomoc se sepsáním životopisu, či přihlášek. Dále může být finanční povahy, kdy partner investuje finance např. do začátků jejího podnikání. A za třetí může jít o kompromisní opatření v kariéře muže ve prospěch ženy. Což může být odchod muže na rodičovskou dovolenou, práce na zkrácený úvazek či flexibilní forma úvazku tak, že práce muže je na druhém místě v jeho hodnotovém žebříčku a podřizuje se tak své partnerce, pro kterou je její práce po určitou dobu důležitější než ta partnerova.

Absence podpory rovněž zahrneme do výčtu, jelikož ne každá manažerka se může o svého partnera opřít. Žena nepociťuje v tomto případě žádnou podporu, která by dle ní vedla k rozvoji její pracovní dráhy nebo by vedla k možnosti rozvíjet sebe sama skrze práci. Podpora chybí zejména v okamžicích, kdy žena činí závažná rozhodnutí v kariéře. Muž se projevuje jako neangažovaný a neoceňující ženinu práci. Manažerka se pak může cítit nedoceněna a význam pracovních aktivit je zmenšen či upozaděn. Místo, aby se v rodině řešily pracovní povinnosti manažerky a vytvořily se vhodné podmínky pro ženu, dochází k nerovnoměrnému rozdělení domácích povinností mezi partnery. Muž tak nechává starost o domácnost a o děti na ženě. Čímž muž nepřímo vyjadřuje názor, že partnerčino místo je doma s dětmi a u péče o domácnost. Také se taková absence podpory může projevovat neschopností akceptovat vyšší plat ženy či kariérní postup.

Ideální stav by jistě nastal, pokud bychom byli svědky toho, jak dochází ze strany partnera ke kombinaci prvních tří typů podpory. Se čtvrtou formou (ne)podpory bychom se měli setkat co nejméně, přesto jsme ji zmínili pro pochopení situace.

4.3 Strategie zaměstnavatele

V současné době se na pracovním trhu objevují různé typy alternativních úvazků či forem práce, jež jsou vstřícným krokem zaměstnavatele vůči zaměstnancům. Můžeme

je zařadit do tzv. family-friendly forem práce ⁸(Šnýdrová, 2008; Mareš, 2006), které celý proces harmonizace rodiny a kariéry usnadňují. Výhodou je jistě to, že v prorodinných opatřeních se jedná o jedno z nejefektivnějších a nejlevnějších řešení pro organizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Náklady spojené se snahou vybalancovat sféru rodiny a práce se všem aktérům jeví stále více jako efektivní investice i v českých podmínkách (Mareš, 2006). Zatím se ale příliš často nevyužívají a v praxi nejsou tak běžné (Šnýdrová, 2008). Alternativních úvazků je hned několik a každý typ má svá úskalí i pozitiva. Nejčastěji se jedná o pracovní poměry, které známe jako: zkrácený pracovní úvazek, práce na dobu určitou, flexibilní pracovní doba, práce na směny. Mezi ty novější patří: sdílení pracovního místa (job sharing), homeoffice a teleworking/computerworking s využitím moderních technologií.

Dle české studie (Křížková, 2003) se tato opatření mnohdy nezamlouvají samotným zaměstnavatelům. Ti nabízejí alternativní úvazky v ČR celkem málo a to s převažující tendencí právě u žen (Křížková, 2003). Řečeno přímo: „*explicitní požadavek na zohledňování rodinných potřeb zaměstnanců vyvolává u zástupců zaměstnavatelů často rozpaky.*“ (Haberlová & Kyzlinková, 2009, s. 8) Autorky přímo tvrdí, že existuje v našich podmínkách nekonzistence v názoru na prorodinná opatření. Přestože má v naší zemi poskytování různých výhod pro zaměstnance dlouhou tradici, ne všechny tyto výhody jsou totiž jasně ukotveny. ⁹

Na jednu stranu si jsou zaměstnavatelé vědomi toho, že podporovaný jedinec dosahuje lepších vztahů k práci a že se jedná o konkurenční výhodu pro danou firmu na trhu práce. Toto platí zejména pro organizace v oblasti pojišťovnictví, peněžních služeb a veřejné správy. Na druhou stranu se bohužel v praxi ukazuje neochota a názor, že „*nad rámec zákona taková starost záležitostí firem není.*“ (Haberlová & Kyzlinková, 2009, s. 12) Zavádění takových opatření je pak v praxi pomalé či je zaměřeno na nižší pozice a osoby s nižší kvalifikací, ne tedy na ženy ve vedoucích pozicích.

Do budoucna je evidentní, že potřeba zavádění podobných opatření poroste. Shodují se na tom i zaměstnavatelé napříč obory. „*O perspektivně se zvyšujícím významu zaměstnaneckých programů na podporu harmonizace rodiny a zaměstnání*

⁸ Souhrně se opatření může označit jako tzv. family friendly policy – opatření vstřícná k rodině (Mareš, 2006).

⁹ Délku pracovní doby, pružné rozvržení, přesčasy a další základní informace ohledně pracovních povinností jsou legislativně zakotveny v zákoně č. 262/2006 sb.

jsou nejvíce přesvědčeni zaměstnavatelé působící v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, služeb a veřejné správy. Naopak, relativně nejmenší podporu má tento názor u zástupců zaměstnavatelů z odvětví dopravy a spojů, vzdělávání, zdravotnictví a sociální péče." (Haberlová & Kyzlinková, 2009, s. 10)

V zahraničí je situace jiná v tom smyslu, že tamní organizace již v minulosti dokázaly vytvořit fungující systém různých výhod týkající se prarodinných opatření. Např. americká firma Hallmark (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997) nabízí mimo rodičovské dovolené také hrazení nákladů spojených s adopcí dítěte, rodičovské semináře, zajištění péče o nemocné dítě v několika typech nemocnic či celkově podporuje využívání pružných pracovních režimů. Tím si tato organizace jistě právem zasloužila v minulosti pověst jednoho z nejlepších zaměstnavatelů ve Spojených státech. Podobných firem s dobrou pověstí díky prarodinným opatřením je celá řada. Jako zdárný příklad si můžeme uvést IBM, Microsoft, Českou spořitelnu či Commerzbank.

4.3.1 Alternativní úvazky

Kromě plného pracovního úvazku, někdy též nazývaného celého pracovního úvazku, kdy se pracuje 8 hodin denně 5 dní v týdnu, existují tzv. flexibilní úvazky. **Flexibilní** neboli **pružná pracovní doba** se týká jak délky pracovní doby, tak umístění pracovní doby. Tato forma ukazuje na vstřícnost zaměstnavatele, který respektuje jak rodinné tak i kariérní vzorce jedince. Pracovník si tak může sám zvolit, kdy bude s prací začínat a končit, nebo jak dlouho bude pracovat (zkrácený pracovní úvazek, smlouva na počet odpracovaných hodin za rok).

Zkrácený pracovní úvazek je označován také jako **částečný** a jde buď o pravidelnou formu – je stanoven nutný počet hodin k odpracování denně - či nepravidelnou formu – počet hodin se stanoví na určité časové období. Nejvíce je tento typ úvazku využíván studenty, ženami či osobami se změněnou pracovní schopností (Koubek, 2001). V našich podmínkách není tento typ úvazku příliš využíván (jen 5 % zaměstnanců, viz Haberlová & Kyzlinková, 2009), i když je nabízen. Přesto ženy tento typ využívají více než muži (8 % žen z celkového počtu zaměstnanců), jelikož skutečně umožňuje skloubení rodiny a kariéry. Ve srovnání se zahraniční praxí zůstává nicméně tato hodnota téměř zanedbatelná. V

západoevropských a skandinávských státech jako Velká Británie, Dánsko, Švédsko, Belgie, Rakousko a Francie se pohybuje míra žen pracujících na částečný úvazek mezi 20 a 45 % (Anxo, 2007). Pokud ho zaměstnanci tolik nevyužívají, je to z jednoho zásadního důvodu a tím je nižší plat, který s sebou logicky nese, a také omezená možnost pracovního postupu. Pro zaměstnavatele pak obnáší vyšší administrativní náklady. Častěji se tak z částečného úvazku stává spíše další příjem sloužící ke zlepšení životního standardu. U žen pak dochází k tomu, že raději volí pružnou pracovní dobu než zkrácený úvazek.

Smlouva na počet odpracovaných hodin za rok se objevuje hlavně tam, kde je nerovnoměrné rozložení pracovních aktivit, jako jsou sezónní práce či nerovnoměrně se objevující zakázky. Také se využívá v případě nutnosti zastat práci za osoby na dovolené. Dle literatury (Koubek, 2001) existuje mnoho variant, dvě základní formy jsou a) pracovní doba je dohodnuta tak, že si pracovník odpracuje během roku nižší počet pracovních hodin než je norma, což využívají studenti a důchodci; tato forma je vhodná pro sezónní práci apod., aby se pokryla zvýšená potřeba práce v určitém období, b) jedinec pracuje na plný úvazek, ale v některém období v roce odpracuje více hodin než v jiném období, organizace se dohodne na rozvrhu hodin, kdy bude jedinec pracovat více hodin a kdy naopak méně, aby se ve výsledku došlo k normálnímu počtu hodin.

Flexibilní formy práce mají nevýhodu v tom, že kladou určité nároky na organizaci pracovní doby. Sám pracovník by měl odhadnout své možnosti a schopnosti, aby nedocházelo k přerůstání pracovního výkonu do soukromé sféry. Někteří mají pak tendenci k workoholismu či soutěživosti na pracovišti (Šnýdrová, 2008; Crompton, 2002). Někdy má podobu neformální dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Křížková, 2003). Paradoxně toto opatření může ženy nutit k péči o děti, zatímco muži zůstávají na vedoucích pozicích, jelikož pro ně flexibilní pracovní doba nebývá k dispozici (Crompton, 2002). Proto se často navrhuje, aby byla flexibilita zastřešena i formálně.

Sdílení pracovního místa (angl. job sharing) není u nás tolik běžným úvazkem, ale je nabízen velkými podniky, pro něž se nezdá tolik komplikovaným řešením jako u menších podniků. Principem je sdílení jednoho pracovního místa dvěma osobami, které se střídají, a každá osoba má částečný úvazek (Šnýdrová,

2008). Zásadou je rozdělení pracovní doby mezi dva pracovníky, což si některé podniky neuvědomují. A považují se někdy mylně za ty, jež tuto formu úvazku umožňují (Haberlová & Kyzlinková, 2009). Jde vlastně o formu flexibilního úvazku stejně jako homeoffice.

Homeoffice je tzv. práce z domova či distanční práce, angl. teleworking. Pracující dochází na dané pracoviště pouze některé dny v týdnu a zbytek pracovní doby pracuje doma. Je propojen se zaměstnavatelem přes telefon či počítač, angl. computerworking. Zahrnuje rovněž práci přes internet, tedy online komunikaci a e-mailovou korespondenci, kterou může odesílat či psát kdekoliv, ne jen v místě pracoviště. Tento typ úvazku je dobrý z hlediska minimalizace času a nákladů na dojíždění, je vhodný pro znevýhodněné osoby a umožňuje vlastní organizaci času věnovaného práci. Přesto může dojít k izolaci od pracovního kolektivu či se může homeoffice stát náročným z hlediska organizace a odhadu práce, kterou za daný čas jedinec zvládne odvést. Jeví se jako nevhodný u osob, které mají sklon k workoholismu. Problematické může být i zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví pro zaměstnavatele. Podle současných výzkumů (Kyzlinková & Svobodová, 2007) pracují z domova alespoň část týdne 3 % zaměstnanců. Není rozdíl mezi pohlavím a pracující muž či žena se této formě práce často nevyhnou. Jak již bylo zmíněno, přesah pracovních povinností je a bude součástí každodenní reality a práci z domova již dnes zažívá mnoho jedinců. Někdy je tato forma práce využívána jako doplněk ke stávajícímu úvazku či jako neformální dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pokud je pro zaměstnance z nějakých důvodů lepší pracovat nějaký čas z domova. Pak se logicky bude míra pracujících z domova zvyšovat.

Práce na směny bude u manažerek zřejmě nejméně se vyskytujícím úvazkem pro její nepraktičnost, co se rodinné kompatibility týče. Může urychlit plnění termínů, a pokud je rychlost v provedení různých zakázek a projektů nezbytná, slouží jako konkurenční výhoda. Na druhou stranu je směnný provoz problematický z hlediska získávání pracovníků pro tento provoz a také je nepohodlným kvůli snížené možnosti kontroly pracovníků. Je zde patrný zhoršený kontakt s administrativou organizace (Koubek, 2001). V posledních letech se v ČR zvýšil počet lidí pracujících na směny. Zatímco v roce 2001 pracovalo na směny jen 22 % zaměstnaných, v roce 2004 se počet zvýšil na 23,5 % a v roce 2006 na 25, 4 %. Mírně převažují ženy ve směnné

práci, i když ženám mezi 24 – 44 roky příliš nevyhovuje kvůli horšímu skloubení s rodinou (Doleelová, 2009).

4.4 Zajištění péče o děti

Manažerky a ženy obecně, mající malé děti, stojí před otázkou, jak se o ně kvalitně a plnohodnotně postarat během jejich nepřítomnosti, pokud jsou v práci či se musí věnovat dalším aktivitám s prací spojených. Ne každá žena má v okruhu místa bydliště svou původní rodinu, kde by rodiče zastali roli prarodičů, jež se postarají o vnoučata. Žena pak logicky řeší situaci dle dostupných možností. Níže uvádíme nejčastěji se vyskytující způsoby, jak se o děti postarat. Starší děti (od 6 let výše) jsou povinny chodit na základní školu, tedy u nich není situace podobně komplikovaná.

Existují organizace, kde se prorodinná opatření týkají přímo potomků zaměstnanců. Ty mají možnost trávit pracovní dobu rodiče – rodičů ve **firemní mateřské škole** s připraveným programem či má rodič možnost dítě během dne navštívit. Jde o součást strategie firmy a vyjádření snahy zlepšit podmínky pro skloubení rodinného a pracovního života. Procentuální zastoupení takových firem s podnikovým zařízením je u nás sice pouhých 9 % ve veřejné sféře a 1 % v sektoru soukromém (Haberlová, Kyzlinková, 2009), nicméně podniková zařízení s péčí o malé děti se budou jistě rozrůstat (ČT24, 2013). Ve veřejném sektoru je nabídka větší a případnou iniciativu podniku můžeme spíše očekávat právě zde, zřejmě kvůli tomu, že je zde jednoznačná převaha zaměstnankyň – žen či osob s vysokoškolským titulem, kteří jsou na vyšších pozicích a tuto možnost hlídání dítěte využijí. Je pravděpodobné, že hlídání a péči o děti bude spíše nabízet větší organizace, pro kterou je snažší sehnat potřebné zdroje na chod takového zařízení. Příkladem ze zahraničí je firma Metro Group (Schauerová, neuvedeno), jež se svými 5 500 zaměstnanci tvoří největšího zaměstnavatele v Düsseldorfu v Německu. Touto cestou se snaží atraktivnit práci pro vysoce kvalifikované ženy a manažerky. Mateřskou školu otevřeli v roce 2005, je dvojjazyčná a sídlí ve vlastní budově. Firma tak reaguje na postupující demografické změny, které mohou zapříčinit nedostatek kvalifikovaných pracovníků, tedy i žen. Tento trend vidí jako šanci pro ženy, které si „musí“ vybrat mezi rodinou a prací. Často se takto musí rozhodovat především proto, že neexistuje mnoho možností celodenní péče o dítě, kterou by firmy poskytovaly.

Soukromé mateřské školy jsou další možností pro ženy zaměstnané, podnikatelky či jinak aktivní. Většinou jsou v nabídce služby jako hlídání dětí, celodenní aktivity s nimi pod dohledem školených pedagogů, strava po celý den aj. Doba strávená v takové škole vychází z možností zařízení či rodičů. Výhodou zůstává, že soukromě zřízená zařízení mohou nabídnout víkendové hlídání, či péči do pozdních večerních hodin. Také se snadno přizpůsobí flexibilnímu režimu pracujícího rodiče. Od toho se odvíjí výše poplatků za tyto nadstandardní služby. I tak platí vzrůstající trend ve využívání soukromých mateřských škol. V letech 2008 u nás bylo 82 soukromých školek, v roce 2011 pak už 150 (ČT24, 2013).

Státní mateřské školy jsou další možností, nicméně se může stát, že rodiči se nepodaří dítě do mateřské školy dát z kapacitních důvodů. V roce 2011 se do mateřské školy nedostalo přes 30 % dětí v Praze, Středočeském a Jihočeském kraji (ČT24, 2013). Z tohoto důvodu je v současnosti péče o předškolní děti pracujících rodičů frekventovaným tématem. Jako nevýhodu státního zařízení může rodič považovat otevírací dobu, která bývá jen do 17. hodiny.

Další možností je **péče placených chův**, přesto můžeme narazit na nedůvěru rodičů v podobnou službu. A to z důvodů čistě lidských. Rodič musí mít stoprocentní důvěru v osobu, která má na starosti péči o malé dítě. Specializované agentury proto nabízejí, zejména ve větších městech, už i u nás, prověřené a proškolené osoby s praxí tak, aby se obě strany vyvarovaly všech pochybností. Tato služba je velmi nákladnou alternativou, avšak dá se využít i jako doplňková služba.

C. PRAKTICKÁ ČÁST

1. Východiska a cíle výzkumu

Kvalitativní výzkum v této práci se zaměřuje na ženy na vedoucích pozicích, jež se jako ženy snaží různými způsoby skloubit rodinu a práci a mají tak osobní zkušenosti s touto problematikou. Vzhledem k odpovědným funkcím, časové náročnosti a odpovědnosti právě u manažerek, považujeme zvolený vzorek za přínosný zdroj v problematice harmonizace. Manažerky v tomto výzkumu jsou většinou matkami předškolních či školních dětí, jež (jako každé dítě) vyžadují pozornost a péči své matky.

Ptáme se tedy, jak se jim skloubení pracovních a rodinných (mateřských) povinností daří, co jim to komplikuje a co či kdo jim je oporou. Zajímáme se o názory samotných manažerek, jak by vylepšily podmínky pro pracující matky či k jakým zkušenostem a pomocným krokům samy dospěly. Zajímá nás rovněž podpora, jež se dá v tomto ohledu očekávat od nejbližšího okolí, jako je životní partner a rodina. Myslíme si, že harmonizace kariéry a rodiny může být nelehkým životním úkolem a doufáme, že dojdeme k pravdivým a inspirujícím zjištěním.

Cílem výzkumu je zmapování používaných strategií k harmonizaci pracovních a rodinných povinností u manažerek. Ústředním zájmem se tak stalo zjištění, které strategie jsou využívány a které nikoliv. Zkoumána je rovněž jejich případná dostupnost v reálném životě informaterek¹⁰ vůbec, jak na pracovním trhu tak v osobním životě.

V současné době se nabízí několik možností, jak ke skloubení obou sfér přistoupit, a proto nás zajímaly všechny výpovědi informaterek, ty jež podpořily naše teoretické zpracování tématu, ale i úplně nové přístupy, které nám i ostatním zainteresovaným mohou být inspirací.

¹⁰ Označení informátor/informatorka se volí v kvalitativním výzkumu. V kvantitativním výzkumu se hovoří o respondentech.

2. Metoda tvorby dat

2.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní forma výzkumu byla vybrána proto, že téma harmonizace kariéry a rodiny u manažerek nebylo zatím tak často zpracováno touto formou, a také proto, že dává možnost sdílet zážitky a zkušenosti s účastníky výzkumu samotné osobě výzkumníka – v tomto případě výzkumnice. Zde je tomu tak skrze autentické rozhovory s informátorkami, jež jsou hlavní náplní výzkumu. Rozhovory jsou dále uvedeny v doslovném znění a skrze ně je zodpovězeno výzkumné téma. To vybízí k poznání hlubších souvislostí a vztahů práce a soukromí informátorek. Toto by v kvantitativní studii nebylo možné.

Disman (2002) popisuje kvalitativní výzkum jako nenumerické šetření, jež je vlastně interpretací sociální reality. Kvalitativní výzkum umožňuje odkrytí širšího významu všech sdělovaných informací. Tím se vytváří nové hypotézy, nové porozumění problematice a nové teorie, na rozdíl od kvantitativního výzkumu. Kvalitativní myšlení se tak stává celkem komplikovaným a vyžaduje od výzkumníků vhléd do všech dimenzí daného problému. Toho jsme si byli vědomi a o vhléd do celého tématu jsme se pokusili jak v teoretické části, tak v praktické části.

V rámci kvalitativního výzkumu se často hovoří o tvorbě dat nikoliv o sběru dat. Podtrhuje se tím skutečnost, že se výzkumník přímo podílí na vzniku dat a na jejich kvalitě. Miovský (2006) uvádí, že termín sběr dat je u kvalitativního přístupu přímo nevhodný. Ono spoluutváření dat samotným výzkumníkem je dáno faktem, že záleží na tématu a osobnosti výzkumníka, případně do jaké míry se nechá ovlivnit informátory a jejich výpověďmi, které získá. Disman (2002) tak rozlišuje úplného pozorovatele, pozorovatele participanta, participanta jako pozorovatele a úplného participanta.

Výzkumnice se zde snažila do zkoumané reality nezasahovat, a tedy vystupovala jako úplný pozorovatel. Přesto připouštíme, že právě určitá míra osobního vztahu se zde stává předpokladem k úspěšné tvorbě dat (oproti kvantitativnímu přístupu). Tím je spoluutvářena zkoumaná realita. Skrze osobní výpovědi manažerek bylo nahlédnuto do velmi osobních sfér - emocí, postojů a dalších psychologických aspektů tématu, k čemuž zvolené téma vybízí. Přesto si je výzkumnice vědoma, že nenese zodpovědnost za to, co objeví, a že závěry jsou pouze

vlastními úvahami, nikoliv zobecnitelnými závěry. A to i přes získání osobních sdělení informátorek.

2.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl vybrán jakožto tzv. self-report metoda z několika důvodů. Dle Hendla (2005) se tento typ rozhovoru spolu s klasickým rozhovorem používá, pokud se zajímáme o pocity, názory a myšlenky osob. Jelikož byla předem daná témata, která měla v každém rozhovoru zaznít, bylo využito tzv. scénáře, který často k polostrukturovanému rozhovoru patří. Scénář rozhovoru pak kopíroval hlavní témata s rozvíjejícími (dílčími) otázkami, jež se zdály jako užitečné vzhledem k navazujícím myšlenkám, které mohly informátorky mít. Tato forma rozhovoru umožnila případné zaměnění pořadí otázek, tedy zde byl možný určitý flexibilní přístup dle projevů a odpovědí informátorek. Toho bylo využito zejména v případě, kdy bylo zbytečné nějaké otázky pokládat znovu, pokud se k otázce informátorka sama již předtím vyjádřila u jiné související otázky.

U polostrukturovaného rozhovoru bylo možné doptávat se dále v případě nejasností a získat tak další informace, jež mohla data obohatit. Takového inquiry bylo rovněž využito, jelikož některé navržené otázky z používaného scénáře to přímo nabízely. Tím se ověřilo správné porozumění výpovědím informátorek, jelikož se počítalo s možnými nejasnostmi během dotazování. Tím se daly nejasnosti snížit na minimum. Získaly se tak odpovědi s přesnějším významem a vyšší obsahovou kvalitou.

Nevýhodou metody polostrukturovaného rozhovoru by mohlo být to, že dojde k nedodržení tématu rozhovoru. Byla tedy vyvinuta snaha ze strany autorky – výzkumnice držet se pomocného scénáře tak, aby nedošlo k vykročení mimo zkoumanou oblast.

U následného přepisu rozhovorů byla předem známá časová náročnost, s kterou se počítalo, což bylo vyváжено výtěžností zvolené metody. Dalo se tak hlouběji popřemýšlet o výpovědích, nastíněných tématech a o celkovém tématu práce.

2.3 Audiozáznam

K fixaci kvalitativních dat byl použit audiozáznam. Audiozáznamy mají tu výhodu, že se po uložení např. do počítače dají využít k dalšímu zpracování. Nevýhodou je, pokud je zvolen špatný postup během dotazování, nebo se data nevědomě smažou. Na druhou stranu je audiozáznam velkou pomocí a usnadňuje výzkumníkovi koncentraci na informátora a jeho výpovědi během dotazování. Písemnými poznámkami se dá záznam doplnit, což dle zkušenosti z předvýzkumu nebylo nutné a ani vhodné. Vše řečené k tématu bylo nahráno.

Audiozáznam zachycuje kromě prosté výpovědi i změny v tónu hlasu, barvě hlasu, doprovodné zvuky aj. Záznam je tak autentický, ale také nestranný. Plní jak kontrolní funkci tak i funkci doplňkovou. Záznam probíhal při každém rozhovoru s informátorkou a byl pořizován na mobilní telefon autorky výzkumu. Nahrávání probíhalo přes aplikaci ARS, výsledné záznamy byly poslouchány přes počítač a následně přepsány do textového editoru. Celkový zvukový záznam u informátorek nepřesáhl 32 minut času u každé informátorky. Nahrávání proběhlo v měsíci září a říjnu 2013. Nahrávání bylo nutné někdy přerušit (drobné vyrušení zvoněním telefonu, promluva jiné osoby apod.), ale i tak informátorky respektovaly metodu nahrávání a nečinila jim potíže. O nahrávání byly informátorky předem informovány jak v průvodním e-mailu, tak na začátku osobního setkání před samotným nahráváním rozhovoru, a nečinilo jim žádné potíže, i když nahrávací jednotka byla viditelně umístěna na stole před nimi. Místem nahrávání byly jak kanceláře, kde informátorky pracovaly, tak veřejná místa typu kavárna, restaurace aj. Což je dle literatury (Miovský, 2006) možné právě u polostrukturovaného rozhovoru, a není to na závadu. Naopak je zde viditelná snaha o zachycení dat v přirozeném prostředí jedinice. Případná standardizace by byla nepřirozeným zásahem. Vzhledem k časové vytíženosti některých informátorek se i domluvené místo schůzky k nahrávání přizpůsobovalo možnostem informátorek. Ukázalo se, že takové přirozené prostředí vyhovovalo i jim samotným.

2.4 Předvýzkum

Pro splnění účelu výzkumu a případné změny ve scénáři rozhovoru bylo využito předvýzkumu. Jedna informátorka sloužila k tomu, aby si výzkumnice vyzkoušela a ověřila všechny aspekty práce s audionahráváním, doplňujícím záznamem tužka – papír, pořadí zvolených otázek a jejich srozumitelnost. Tato informátorka není v následujícím přepisu rozhovorů uvedena, jelikož byla práce s ní brána jako cvičná. Výsledkem bylo přesto několik užitečných bodů.

U audiozáznamu nebylo vhodné, jak se ukázalo, ani v silách výzkumnice, dělat si písemné poznámky. Psaním by byl narušen kontakt s informátorkou či by si mohla informátorka myslet, že jí není věnována pozornost a není poslouchána v plné míře. Byl tak učiněn závěr, že samotná audionahrávka je vysoce kvalitní na to, aby byla použita jako jediný zdroj poznámek.

Všechny okruhy otázek byly zodpovězeny, jen byla vyřazena otázka na styl vedení podřízených. Ta se ukázala být nadbytečnou. I proto, že styly vedení ani nebyly teoreticky zpracovány.

Osvědčilo se na začátek rozhovoru poděkování za účast na výzkumu, zopakování účelu výzkumu, ujištění informátorky o zachování anonymity a také to, když bylo informátorce ukázáno Potvrzení od sekretariátu katedry psychologie FF UK v Praze o správném nakládání s daty na vytištěném papíře.

První nahrávka ukázala, jak je výzkumnice schopna komunikovat s informátorkou, zda mluví srozumitelně, zda informátorka chápe význam otázek, zda dotyčná není matena doplňujícími otázkami a zda je výzkumnice schopna udržet kontakt a zájem informátorky během nahrávání. Za pozitivní bylo považováno to, že informátorka ochotně odpovídala na všechny dotazy. Často tomu tak bylo s rozšiřujícími odpověďmi, které obohatily celé téma.

Důležitým zjištěním byl čas potřebný k nahrávání. Původní navržená hodina času byla po zkušební nahrávce snížena na 30 minut. Tento údaj byl změněn i v průvodním e-mailu s informacemi k výzkumu.

3. Tématické okruhy rozhovoru

Tyto dotazy na přítomnost pak tvoří základ pro otázky vztahující se k minulosti. Přestože neexistuje dle mnohých autorů fixní pravidlo, jak řadit jednotlivé otázky za sebou, bylo zde použito několika návrhů zmíněných v publikaci o kvalitativním výzkumu (Hendl, 2005). Dle Hendla (2005) je vhodné začít otázkami vztahujícími se k přítomnosti. Ty se dají zodpovědět nejlehčeji a informátorovi tak nečiní takové potíže navázat s výzkumníkem prvotní kontakt. Zde je uvedeno, že se začíná neproblematickými údaji, které se týkají např. současných aktivit apod. V další fázi je vhodné přejít k názorům, pocitům a interpretacím jedince s tím, že se již získávají významnější odpovědi pro cíl výzkumu. Zde se dá počítat s jistou formou důvěry a otevřenosti, poněvadž informátor strávil nějaký čas s výzkumníkem a měl možnost zhodnotit, jak s ním rozhovor vede apod. Otázky na budoucnost, jež jsou spekulativního charakteru, by se měli řadit ke konci rozhovoru. Mohou v samotném informátorovi vyvolávat pocit nejistoty. Během kvalitativního rozhovoru se nicméně přechází poměrně rychle k vlastnímu tématu výzkumu. Všechny tyto zásady byly dodrženy u tvorby scénáře polostrukturovaného rozhovoru.

Samotný průběh spolupráce během osobního setkání s informátorkou měl následující strukturu:

- představení výzkumnice
- poděkování za účast a ochotu
- účel výzkumu
- anonymita, e-mail od sekretariátu katedry psychologie FF UK v Praze (viz příloha 2)
- nabídka rozeslání výsledků
- samotný rozhovor (viz příloha 3)
- ukončení, poděkování, rozloučení

Vždy záleželo na tom, jak byla informátorka blízká výzkumnici či jaké měla časové možnosti, přesto byl postup dán dle těchto bodů, aby byly dodrženy formální kroky během osobní spolupráce.

Na začátek byl použit záznamový arch k zodpovězení otázek demografické

povahy (věk, rodinný stav, počet dětí, dosažené vzdělání). V další části byl použit scénář s předtištěnými otázkami, které měly zaznít u každé informátorky. Tím byla udržena struktura.

Hlavními okruhy byly: pozice, kariéra, překážky, partner, harmonizace a WLB. Do těchto okruhů patří další aspekty, které s sebou snaha sladit pracovní a rodinné povinnosti přináší. Dalším zájmem se tak stalo to, jak žena manažerka přistupuje k problematice harmonizace obecně, jaké má zkušenosti, názory a pocity.

Díličí otázky výzkumu se opírají o teoretickou část, jež vyzdvihla mimo jiné význam práce v současnosti, vzrůstající nároky na pracujícího jedince obecně, konkrétně pak témata žena na trhu práce a žena manažerka. Hlavní výzkumná otázka je pak zodpovězena s pomocí těchto dílčích otázek, jež jsou s celou problematikou úzce spjaty. Níže představujeme všechny otázky ze scénáře použitého pro samotné polostrukturované interview.

1. Demografické údaje

- věk, stav, děti, vzdělání

2. Pozice

- pozice, délka působení, kolegové (muži, ženy, smíšené).

Setkává se v práci s muži? Jak k ní přistupují? ¹

¹ V případě diskriminace následuje otázka na platovou diskriminaci – neformální vazby mezi kolegy

Má podřízené? Jak se na pozici dostala?

3. Kariéra

Jaký má přístup k budování kariéry? Jaké možnosti dává zaměstnavatel? Význam práce – význam rodiny? Jak se staví firma k zaměstnané ženě? Jaký úvazek by jí vyhovoval, aby byla spokojená se skloubením rodiny a práce? Zažila někdy omezení v postupu kariéry?

4. Překážky

Zažila někdy nějaké překážky v práci obecně či na současné pozici? Zažila někdy omezení kvůli tomu, že je žena?

5. Partner

Jaké má představy o mužské a ženské roli? Souhlasí s tradičním vymezením rolí? Je typickou představitelkou ženské role? Cítí podporu partnera v pracovní činnosti? Jak by se jí to líbilo, když ji nemá či pokud jí chybí nějaká forma podpory? Musela se někdy sama muži přizpůsobit ohledně její práce - musel se někdy muž přizpůsobit jí? Změnila se nějak ta podpora v průběhu její kariéry? Jak přijímá partner náročnost její pozice? Časovou aj.

6. Harmonizace

Jak se snaží skloubit práci a rodinu?* Je to těžké či snadné? Co to komplikuje? Co by pomohlo? Jakým výzvám jste musela v tomto ohledu čelit?

*např. péče o dítě - školka, partner, rodina (babičky, dědové), zaměstnavatel

např. přesunutí domácích povinností - na partnera, na 3. osobu

Jiné formy pomoci? Jaké?

7. WLB

Umí relaxovat? Jak? Pociťuje rovnováhu mezi rodinou a kariérními záležitostmi?

Během rozhovoru bylo vyvinuto nemalé úsilí o navození empatického, chápajícího a vnímajícího postoje výzkumnice. Tak se dosáhlo v některých pasážích nenucené komunikace a získání otevřených a upřímných výpovědí informátorek.

4. Výběr a popis vzorku

4.1 Výběr informátorek

Kritériem výběru informátorek byla zkušenost se zaměstnáním na pozici manažerky – vedoucí s podřízenými, ať už na současné pozici či v minulosti, kdy se z podobné pozice přesunula jinam právě kvůli skloubení rodiny a kariéry. Tak tomu bylo u žen pracujících „na vlastní pěst“ v podnikatelské sféře.

Dalším kritériem bylo mateřství - jedno či více dětí. Dle věku vzorku, který se pohyboval mezi 35 – 46 lety, byly děti většinou ve věku předškoláků či školáků. U matek s takto malými dětmi se předpokládala aktuálnost a potřeba skloubit rodinu a práci. Pokud byly děti starší (ve věku střední školy), zajímal nás pohled na téma informátorky jako starší ženy s životními zkušenostmi a možným pohledem zpět, když byly děti malé. Starší děti měly dvě ženy, Filipa a Gina.

Výběr proběhl jak metodou záměrného výběru – účelově, pokud šlo o známé osoby z okolí splňující kritéria výběru, tak technikou nabalování, tzv. metodou sněhové koule (angl. snowball sampling). A to pokud došlo dodatečně k nasměrování na známou osobu (na další informátorku) vybrané informátorky. U tak homogenní skupiny, jakou mohou být manažerky v rámci jednoho podniku, se dala tato technika předpokládat jako výhodná. Obecně je technika snowball sampling častá u nenáhodného výběru malých skupin, které se hledají obtížněji.

Dále byl využit náhodný výběr formou kontaktování, zejména u velkých společností, „naslepo“ přes průvodní e-mail. Kromě jedné velmi vytížené ženy se všechny kontaktované osoby zúčastnily výzkumu. Celkový počet vzorku činil 7 informátorek, který byl předem zvolen jako dostatečný ke splnění cíle výzkumu. Vzhledem k použití kvalitativního přístupu výzkumu se musí počítat s tím, že vzorek nebude reprezentovat celou populaci¹¹, nýbrž že jde o zjištění většího počtu informací na velmi malém vzorku (Disman, 2002).

4.2 Popis vzorku

Informátorkám byla přiřazena křestní jména jdoucí po sobě dle abecedy, nikde tedy nefigurují skutečná jména či příjmení. Klíč k přiřazení osob není nikomu kromě autorky přístupný. Tímto způsobem je zachována anonymita tak, jak bylo

¹¹“Cílem konstrukce vzorku je reprezentovat populaci problému, populaci jeho relevantních dimenzí.“ (Disman, 2002, s. 304) Nikoliv populaci jedinců.

informátorkám před začátkem výzkumu avizováno. 7 žen tvořících vzorek bylo uznáno jako dostačující i vzhledem k náročnosti následného zpracování dat.

Vzorek je tvořen těmito informátorkami:

Alena	44 let	vdaná	3 děti	vysokoškolské vzdělání
Beáta	36 let	rozvedená	1 dítě	vysokoškolské vzdělání
Cecílie	36 let	vdaná	1 dítě	vysokoškolské vzdělání
Denisa	35 let	vdaná	2 děti	vysokoškolské vzdělání
Eva	37 let	vdaná	1 dítě	středoškolské vzdělání
Filipa	44 let	rozvedená	2 děti	vysokoškolské vzdělání
Gina	46 let	podruhé vdaná	1 dítě	vysokoškolské vzdělání

Tab. 2. Demografické údaje informátorek

Věk informátorek se pohybuje od 35 let do 46 let. Všechny byly ochotné zodpovědět výzkumné otázky a poskytnout další potřebné údaje např. demografické povahy. Všechny mají děti, počet se pohybuje od 1 do 3 dětí. V tab. 2 uvádíme jen vlastní děti, přestože Gina má dvě nevlastní a Filipa má 1 nevlastní dítě. Vzdělání převažuje vysokoškolské. Kromě Cecílie a Giny žijí všechny ženy v Praze a také tam pracují, Cecílie žije na malém městě a dojíždí do Prahy za prací, Gina pracuje i žije na malém městě. Všechny ženy měly určitý počet podřízených, což může být považováno jako charakteristický znak pro jedince na vedoucí pozici.

Tak velké město jako Praha zajišťuje zachování anonymity pro informátorky, malé město nikoliv. Z tohoto důvodu nebudou vloženy nahrávky rozhovorů jako příloha k této práci, jelikož by mohlo dojít k odhalení totožnosti některých žen. Zachování anonymity bylo slíbeným vstupním kritériem z naší strany pro všechny oslovené ženy tohoto výzkumu. Proto jsme po důkladném zvážení došli k závěru, že nahrávky zůstanou pouze v rukou výzkumnice. Přepis do textové podoby bude k dispozici na cd.

Alena (44 let) je vdaná vysokoškolačka, matka 3 dětí. Pracuje na manažerské pozici v aparátu politické strany. Má na starosti vzdělávání politiků, plánování vzdělávacích programů, jejich rozpočet a realizace. Na této pozici je 3 roky. Jako podřízené uvedla 14 krajských manažerů a 14 krajských tajemníků. A plus nějaké ad hoc spolupracovníky. Celkem má kolem 20 podřízených. Žije v Praze, kde i pracuje.

Péči o děti zvládá sama s mužem, ten je hlavním živitelem rodiny. Alena pracuje na poloviční úvazek, což bere jako možnost, jak lépe obstarat chod domácnosti a péči o děti. Děti chodí do mateřské školy a na základní školu a odpoledne jsou s matkou. Alena se o děti stará po práci sama s mužem, výpomoc prarodičů nemůže moc využívat vzhledem k jejich věku. Pracuje často i večer, kdy děti obstará manžel.

Beáta (36 let) je rozvedená vysokoškolačka, matka jednoho dítěte. V současné době je již 3 roky majitelkou a jednatelkou internetového slevového portálu s. r. o. Má na starosti řízení svých zaměstnankyň, předtím dělala 10 let na oddělení marketingu v jedné poradenské firmě (firmách), kde byla manažerkou. Mít vlastní firmu bylo rozhodnutí, které jí nyní umožňuje skloubit péči o syna a které jí zároveň umožňuje věnovat se svým pracovním aktivitám. Pracuje jako majitelka firmy na celý úvazek. Svého syna má ve střídavé péči spolu s bývalým partnerem. Ten se o syna stará od jeho nejútlejšího věku, jelikož Beáta šla do práce v 6 týdnech věku syna. Beáta tedy vidí svého partnera jako muže, na kterého se může skutečně spolehnout. Dosud spolu udržují dobré vztahy. Její rodina jí vychází v péči o syna maximálně vstříc, jak její rodiče tak i rodiče bývalého manžela. Beáta žije a pracuje v Praze. Volnočasové aktivity tráví co nejvíce se synem, zejména pak sportem.

Cecílie (36 let) je vdaná, má 1 dítě, vysokoškolačka. Pracuje na pozici HR manažerky. Má na starosti zaměstnance, jejich pracovní smlouvy, nábor zaměstnanců, jejich adaptace ve firmě, vytváří vzdělávací plán, při odchodu lidí z firmy má dohled nad náležitostmi v tomto směru. Na této pozici je 15 měsíců. Přímo na oddělení má pod sebou jednu zaměstnankyni. Do práce dojíždí 4 dny v týdnu z malého města do Prahy. Je ve firmě již mnoho let a vypracovala se z pozice recepční na vedoucí pozici. Pracuje na zkrácený úvazek, který jí byl umožněn již v době, kdy měla velmi malého syna a byla na rodičovské dovolené. Péči o syna může svěřit svým rodičům, kteří jí pomáhají někdy i s domácností, a svému muži, který je v péči o domácnost velmi aktivní.

Denisa (35 let) je maminka dvou dětí, vysokoškolačka, je vdaná. V současnosti se živí jako psycholog, kouč a nezávislý HR konzultant. Její práce zahrnuje práci s klienty, psychologického poradenství a spolupráci s firmami ohledně HR aktivit. Příkladem její náplně práce v HR je analýza odměňování, pracovní řád, interní předpisy a diagnostika při výběru zaměstnanců. Předtím pracovala v jedné bankovní

společnosti, kam nastoupila hned po vysoké škole, a začala tam jako projektový manažer v HR oblasti. 2 a půl roku byla na Slovensku, kde se věnovala řízení HR oddělení. Podřízených měla 5. Žije a pracuje v Praze. Její muž je Slovák a je pracovně velmi vytížen. Veškerá péče o děti a domácnost je tak na Denise, z toho důvodu není ani v klasickém zaměstnaneckém poměru, ale pracuje na IČO. Prarodiče má poblíž málokdy, rodiče muže žijí na Slovensku.

Eva (37 let) je matkou 1 dítěte, středoškolačka a vdaná žena. Pracuje na pozici ředitelky hlavní kanceláře politické strany. Má na starosti kompletní chod politické strany, je jediným možným koordinátorem mezi „terénem“, podřízenými a politickou reprezentací. Má 20 podřízených a na pozici je 4 roky. Měla předchozí zkušenosti s podobnou prací pro jinou politickou stranu, po pauze 2 let v neziskové organizaci se vrátila do této sféry. Žije a pracuje v Praze. Syn chodí na základní školu a pokud má Eva v práci rušnější období (volby atd.), může se spolehnout na svého muže a své rodiče. Její muž je schopen po letech manželství zastat některé činnosti v domácnosti i starost o syna. Eva pracuje jako OSVČ.

Filipa (44 let) je rozvedená, matka dvou dětí, vysokoškolačka. Je na pozici managing partnerky, generální ředitelky poradenské firmy, na starosti má vedení celé firmy, což zahrnuje obchodní vedení, strategii a finance. Působí zde 3 roky. Celá firma má přibližně osmdesátpět zaměstnanců, sama má pod sebou šest manažerů. Žije a pracuje v Praze. Nyní má nového partnera. Filipa využívá služeb chůvy pro svou malou dceru, chůvu měl i její starší syn. Dále pak využívá placených služeb pro obstarání chodu domácnosti jako je úklid apod. Pracovně je velmi vytížena, pracuje 10-12 hodin denně. I tak si vždy najde dost času na svou rodinu a veškerý volný čas ráda věnuje dětem.

Gina (46 let) je vdaná žena s jedním dítětem. Má vysokoškolské vzdělání a pracuje na pozici ředitelky městské knihovny. Dále je předsedkyní občanského sdružení. V městské knihovně má na starosti v podstatě celý chod od personálií po ekonomickou oblast, veškeré záležitosti chodu knihovny. Má čtyři podřízené, kteří jsou vedoucími jednotlivých týmů. Na pozici ředitelky je osmým rokem a to na celý úvazek. Původně pracovala ve školství. Nyní žije na malém městě a je podruhé vdaná. Její dcera je již dospělá. Ve volném čase ráda sportuje, věnuje se psovi a oddechovým aktivitám.

5. Etické aspekty výzkumu

Ochrana informátorek byla ze strany výzkumnice zajištěna několika způsoby. Hmatatelným dokumentem bylo tzv. *Potvrzení o náležitém zacházení s daty* ze sekretariátu katedry psychologie FF UK, viz příloha 2. To bylo vyžádáno na sekretariátě katedry před započítím výzkumu. Každé účastnici výzkumu byl poslán formou přílohy v e-mailu ve formátu .pdf poté, co sama informátorka přislíbila účast na výzkumu. Rovněž byl znovu ukázán informátorkám v den setkání před začátkem nahrávání. Informátorky většinou vypověděly, že dokument četly a že není potřeba jim ho znovu představovat. Potvrzení mělo informátorky ujistit, že data budou využita jen pro účely této práce.

Dále byly informátorky ústně ujištěny během setkání, že výzkum je anonymní a nebude tedy nikde uvedeno - v práci či nahrávce - jejich jméno. Informátorky toto akceptovaly a další spolupráce jim tak nečinila žádné potíže. O přislíbené anonymitě byly informovány v průvodní zprávě formou e-mailu (viz příloha 1), který dostaly jako vůbec první seznámení s výzkumem.

Pokud došlo ke zmínění názvu firmy, kde třeba informátorka pracuje, v přepisu rozhovoru se označila tato jména značkou XY. Ani jinde v práci nejsou zmíněny názvy firem, jelikož nejsou předmětem práce.

Během pořizování audiozáznamu měly informátorky možnost na některé dotazy neodpovídat, pokud měly dojem, že se jim nechce (tzv. svoboda odmítnutí). Na tuto možnost byly upozorněny před začátkem nahrávání všechny informátorky. Tato možnost byla vybrána z toho důvodu, že např. téma partner a partnerská podpora může být pro někoho velmi osobním tématem. Žádná z informátorek nicméně tuto možnost nevyužila. Předpokládá se tak, že důvěra trvala po celou dobu kontaktu s informátorkami, a tato důvěra přetrvala i po získání audiozáznamu.

Během celého dotazování byla vyvinuta snaha chovat se jako budoucí psychologové lidsky a slušně. Za ochotu informátorek nechat výzkumnici nahlédnout do jejich soukromého života byla nabídnuta na oplátku co největší flexibilita, co se týká domlouvání osobního setkání, a co nejmenší narušení jejich denního či pracovního režimu.

Miovský (2006) zmiňuje jako důležitý aspekt tzv. empatickou neutralitu. Tím myslí schopnost výzkumníka projevit zájem a porozumění, ale přesto zachovat

neutrální projev vůči tomu, co mu informátor říká. Výzkumnice měla snahu tento aspekt naplnit, a to zejména díky předvýzkumu, kde bylo možné si do určité míry nacvičit vedení rozhovoru a udržení neutrálního přístupu.

Informovaný souhlas jedince je v současnosti nezbytností. Zejména pak co se týká získávání dat ze soukromého života, kam tento výzkum směřoval. Přesto nebyl tzv. informovaný souhlas s podpisem informátorek použit. Nahrazen byl průvodním e-mailem, kde byla vymezena oblast výzkumu, otázky a kde byla zdůrazněna potřeba nahrávání spolu se zachováním anonymity zúčastněných. Vzhledem k tomu, že informátorky s těmito informacemi, čítající kolem jedné stránky formátu A4, nikdy nevyjádřily nesouhlas, bylo toto opatření bráno jako dostatečné informování o celém průběhu výzkumu.

6. Analýza dat

6.1 Tématická analýza

Data byla roztríděna do kategorií dle témat a dílčích otázek s užitím tématické analýzy. Tento široce využívaný nástroj zejména v zahraničí nabízí celkem flexibilní, zároveň však detailní práci s daty. Dle některých (Braun & Clarke, 2006) by měl být tento typ analýzy použit právě u začínajících výzkumníků, jelikož umí detailně uspořádat a popsat zkoumané téma. Někdy není brána za opravdovou – pojmenovanou analýzu, a to např. ve srovnání se zakotvenou teorií či narativní analýzou. Nicméně její výhoda spočívá zejména v nenáročnosti na technické či teoretické znalosti jako tomu je u výše zmíněných analýz. Slouží k identifikování a rozboru vyskytujících se vzorků ve výzkumném vzorku dat. Umí zaznamenat zkušenosti, významy a realitu respondentů. Umí nejen reflektovat skutečnost, nýbrž odhalí také to, co je pod povrchem.

Flexibilita tématické analýzy spočívá ve schopnosti tvorby výzkumných témat dle volby výzkumníka. Může se postupovat jak induktivně, tak deduktivně. Podstatné je mít nastudované výzkumné téma teoreticky, aby nedošlo k opomenutí některých souvisejících aspektů. Tento bod byl splněn v teoretické části této práce a dále šlo o identifikování všech aspektů a témat skrze analýzu nahrávek.

Postup analýzy je od obecné otázky – celkového výzkumného tématu k užším výzkumným otázkám. Ty ale stále souvisí s celkovým tématem. Osobnost výzkumníka zde hraje klíčovou roli. Přes něj může dojít ke zkreslení dat, opomenutí některé výzkumné otázky nebo k jejich vhodné interpretaci, hledání spojitostí a aktivizování. Důležité je uvědomit si, že by výzkumník měl mít vždy na paměti, co zkoumá, proč a kam směřuje. Zároveň by měl být otevřený změně a umět se k ní postavit.

Postup analyzování dat zahrnuje několik kroků, ale i tak by se nemělo opomenout, že celý proces zahrnuje především časté a opakované čtení záznamu, neustálý pohyb mezi již zpracovanou analýzou dat a mezi kódovaným textem. Postup je dle literatury (Braun & Clarke, 2006) následující:

- seznámení se s daty, přepis verbálních dat
- tvorba prvotních kódů
- hledání témat

- revize témat
- vymezení a pojmenování témat
- sepsání zprávy

Vlastní analýza byla provedena po úplném přepisu rozhovorů a seznámením se všemi výpověďmi. Na základě znalosti příběhů všech 7 informátorek byly vytvořeny prvotní kódy – v našem případě jsme využili barevného odlišení odstavců se společným tématem, jež se vyskytovalo ve výpovědích častěji než jiné. Vznikla tak barevná mapa v textovém editoru, kdy každá barva znamenala jedno téma. Po určení hlavních témat zbyla podtémata, která sloužila k dotvoření celé analýzy. Revizí bylo zjištěno, že témata jsou vhodně určena a dá se s nimi dále pracovat. Po pojmenování témat a podtémat se mohlo přistoupit k tvorbě komentářů, jež tvoří spolu s úryvky rozhovorů následující kapitolu.

7. Výsledky výzkumu a jejich interpretace

K výsledkům, níže popsaným, se došlo skrze tématickou analýzu, která postupně velmi dobře odhalila frekventovaná témata výpovědí informátorek. Těchto témat bylo nakonec celkem 9. Ty poskytují informace o převládajícím pohledu vybraného vzorku žen na celé téma harmonizace kariéry a soukromého života. K výsledkům dále rozebraným se dospělo opakovaným a pečlivým poslechem všech 7 rozhovorů. Následná transkripce rozhovorů, která byla klíčová pro celou analýzu a další práci s daty, byla sice náročná časově, ale bez ní by nešlo s daty vůbec pracovat. Jedná se o velmi používanou metodu v práci s nahrávkami, o tzv. doslovnou transkripci. Ta zahrnovala zachování původní podoby promluvy, tedy s nespisovnými výrazy a s neverbálními projevy jako jsou smích, odmlčení, přitakání apod. Následující kapitola je tvořena tématy a podtématy, jež vznikly a které jsou syceny výpověďmi informátorek.

Téma	Podtéma
Práce	význam práce pro ženu
	ideální úvazek pro harmonizaci
	moderní technologie
Rozdělení mužské a ženské role	konzervativní pohled
	jiný pohled
	role matky
Partner	pomoc s domácností
	péče o děti
	vyjadřování podpory ženě ohledně práce
	empatie k únavě ženy
Péče o děti	samostatně
	mateřská škola
	chůva
Komplikace	
Zaměstnavatel	možnosti k harmonizaci poskytuje
	možnosti k harmonizaci neposkytuje
Domácnost	využití placené služby

	samostatně s rodinou
	není tolik důležitá
Rodina	význam
	oddělit práci a rodinu
Osobnost manažerky	pracovní cíle s orientací na lidský faktor
	průběh kariéry a přístup ke kariéře

Tab. 3. Témata spojená s harmonizací pracovních a rodinných povinností u manažerek

7.1 Práce

První téma je tvořeno výpovědmi kolem práce, jejího významu a možností skloubení s rodinou. Jak se dalo předpokládat, téma práce bylo pro každou informátorku celkem široké a pro nás bohaté na zajímavé postřehy. Zde uvádíme podtémata, jež se ukázala jako společná pro každou informátorku. Některá podtémata korespondují s teoretickou částí této práce.

7.1.1 Význam práce pro ženu

Pro všechny informátorky znamená práce či samotná pracovní činnost mnoho. S věkem se postupně stala práce spolu s rodinou či dětmi těmi nejdůležitějšími body v životě žen. Zajímalo nás, co pro ženu práce znamená a jakou důležitost jí každá žena přisuzuje. Často byla práce nejen zdrojem seberealizace, která se objevovala jako nejčastější charakteristika, ale obecně potěšením. Ukázalo se, že potřeba využít vlastní potenciál smysluplně a co možná nejvíc je velmi silná pro většinu vzorku.

„Pro mě je práce zdrojem radosti. Jako kariéristka asi typově jako nejsem, to asi bych se chovala trochu jinak, ale, ale je určitě pro mě hrozně důležitý jako ta seberealizace v práci, takovej ten pocit, že jako něco se povedlo.“ Beáta (36 let)

„... tak pro mě je práce strašně důležitá, pro mě je rodina, práce a sport jsou nejdůležitější věci na světě, takže určitě jako jo. Já bych bez práce žít nemohla.“ Beáta (36 let)

Denisa stejně jako Beáta považuje práci za zdroj seberealizace a využití svého potenciálu. U Denisy, která má ještě velmi malé syny, je patrná potřeba mentální práce a realizace různých nápadů.

„Jo, to je seberealizace, to je určitě seberealizace. To, že prostě něco mam v tý hlavě a něco s tím dělám. Takže mi to pak dodává určitě sebevědomí, když se mi něco podaří vymyslet nebo něk třeba vodškolit ted'kon, tak určitě seberealizace. A že se člověk dostane ven, že se dostane mezi lidi.“

Zmínka o tom, že má Denisa díky pracovním aktivitám možnost sociálního kontaktu, směřuje k její roli matky dvou malých dětí ve věku 4 a 2,5 roku, které její péči potřebují více než je tomu u dalších informátorek. Zmiňuje také, že jí práce dává pocit smysluplnosti.

„Že to má smysl (smích). Že má něco smysl, že to je fajn, jako něčemu pomoci, něco vymyslet.“ Denisa (35 let)

Eva vymezuje význam práce vzhledem k rodině. Rodina je pro ni sice důležitá, ale některé aktivity kolem ní pro ni nejsou tím nejdůležitějším. Práce je pro ni tedy doplněním toho, co by v rodinném životě mohla postrádat. Znamená pro ni určitou svobodu.

„Práce pro mě znamená nějaký prostředek k seberealizaci, který nejsem schopná v rodině. Rodina je prostě nějaký systém, jednotka omezená. ... Můžete sice vytvářet jako spoustu věcí rodinných, jako pro to dítě nebo pro to zázemí, ale jakože by mě to úplně naplňovalo, že by to byla jako alfa a omega mého života, tak to nikdy nebylo. Já prostě potřebuju najít nějaký prostor pro seberealizaci svých nápadů, plánů a všeho, co chci dělat. Tak to mi umožnila ta práce. Potřebuju mít svobodu no ... to je, to je ... asi zásadní.“ Eva (37 let)

Podobně k tomu přistupuje i Gina, která vlastně práci považuje také za vyplnění toho času, kdy není s rodinou.

„No, práce je úžasná seberealizace (smích) a naplnění času, který mám.“ Gina (46 let)

Cecílie oceňuje na práci kolektiv a řešení netypických situací, které pro ni představuje pozice HR manažerky. Tato pozice pro ni znamená určitou odpovědnost a snaží se strávený čas maximálně využít k plnění pracovních povinností, jak zmiňuje, nechodí si to tam „jen odsedět“. Líbí se jí proměnlivost a nemonotónnost jejího zaměstnání.

„...práce asi nějaký uznání. Asi nějaký takový to naplnění tý složky, tý pracovní, jakože chce být člověk úspěšnej jinak než jenom teda v přebalování plínek nebo potom s jakoby s větším dítětem. Tak asi to. Jako naplňuje mě to tak, že chodim do práce a jsem ráda,

jakoby jsem ráda, že si to tam nechodim jenom odsedět. Nebo že se tam nechodim jenom prověřat, že tam, že prostě se člověk setká s normálníma chytřejma lidma. Že se tam řeší denně naprosto jakoby netypický věci, že furt jsou tam nějaký problémy, ale to mě na tom asi baví. Že to není, jakože přijdeš ke stroji a celej den děláš to samý. Tak to je to, co mě baví." Cecílie (36 let)

Filipa, která dosáhla na pozici generální ředitelky ve firmě s 80 zaměstnanci a má za sebou již 20 let pracovních zkušeností, vnímá práci jako prostředek k tomu, že si může dokázat své schopnosti. Což by odpovídalo její dosažené pozici a postavení. Nicméně z odpovědi plyne také určitý nadhled, který s věkem a zkušenostmi získala.

„Výzva, zábava, prostě něco jako, něco si dokázat určitě. " Filipa (44 let)

Z výpovědí vyplývá, že pocit seberealizace, uplatnění vizí a potenciálu spolu s radostí a sociálními vazbami, mají v pracovních aktivitách žen velmi klíčovou roli. Všechny ženy mají za sebou delší pracovní dráhu, která jim může zpětně poskytnout celé názorové spektrum ohledně významu práce. Přesto všechny odpovídaly nadšeně a ve výpovědích byla patrná určitá spokojenost s dosavadním průběhem jejich pracovní kariéry. Nesetkali jsme se s takovou ženou, která by byla nespokojena se současnou pracovní situací. Tuto skutečnost musíme brát v potaz, jelikož případná nespokojenost by velmi ovlivnila získaná data.

7.1.2 Ideální úvazek pro harmonizaci

Dále nás zajímala úvaha nad tím, jak se dá skloubit práce a starost o rodinu, případně o malé děti. Otázka směřovala jak k osobní zkušenosti s polovičním (zkráceným) úvazkem, tak k hypotetické situaci, zda si umí žena představit ideální pracovní úvazek, který by ženám vyhovoval - měly by čas jak na rodinu, tak čas na práci. Jak vyplývá z teorie, tak i z praktické zkušenosti žen, zde Aleny, poloviční úvazek má nevýhodu, a to ve sníženém výdělku. Zmínka o snížení platu může být pro některé jedince zásadní. Další nevýhoda je v omezených možnostech pracovního postupu či využívání školení a dalšího vzdělávání (Haberlová & Kyzlinková, 2009).

„No, myslim, že lze vzhledem k věku mých dětí zvládnout poloviční úvazek. V praxi to stejně znamená plnej úvazek za polovic peněz. Co si budeme říkat? Takže člověk potom jakoby to množství práce supluje někde doma. Ale pro lidi, kteří jsou zaplacení od devíti do pěti ve smyslu normálního pracovního nasazení, tak si myslim, že poloviční úvazek je

reálnej. Polovic, maximálne tričtvrtě podle věku dětí." Alena (44 let)

Cecílie z vlastní zkušenosti považuje za ideální úvazek 0,6. Zde musíme zmínit, že Cecílie dojíždí do práce 1,5 hodiny tam a zpět. Zpětně ví, že to není standardní typ úvazku v její firmě a na její pozici, a tedy oceňuje ochotný přístup zaměstnavatele k její situaci, kdy měla malého syna, a nižší úvazek jí tehdy velmi pomohl. Postupně pracovním povinnostem mohla věnovat více času a úvazek si tak mohla zvýšit na dnešní stav.

Tazatelka: *„Jakej úvazek by Ti vyhovoval, aby šlo skloubit práci a rodinu?“*

„No tak těch dvacet čtyry hodin, když jsem měla ty tři dny, tak to bylo ideální. To jako bylo krásný a to teda vim, že byl luxus, že jo? Protože to těžko asi na takovýdle pozici šlo. Tři dny a čtyři dny seš doma.“ Cecílie (36 let)

Být dva dny v týdnu doma či dva dny v týdnu pracovat z domova vidí jako ideální i Denisa a Eva. Je zde patrná flexibilita ze strany žen, kdy Eva by v tomto případě počítala s dostupností své osoby přes mobilní telefon a počítač ve dnech, kdy by nebyla fyzicky v práci.

Tazatelka: *„A kdyby hypoteticky byl člověk zaměstnaněj někde, tak jakej úvazek bys viděla jako reálnej?“*

„No ty jo, tak poloviční maximálně. A nejlíp, a nejlíp s nějakou možností toho, že třeba dva dny si doma. Že ta práce lze dělat z domova. Jo? Anebo poloviční klidně, a nebo na nějakých třeba šest hodin, ale kdyby to šlo dělat z domova. S nějakým dojezdem dvou dní. Že si i člověk třeba mimo ten domov. Ale s ohledem na ty děti. Jo?“ Denisa (35 let)

„Já si myslím, že poloviční úvazek je úplně dobrej, ale neznamená to, že budu v tý práci. Ideální je, když to neznamená, pro mě osobně je ideální, když si třeba nastavila jsem si v jednu dobu, když jsem potřebovala, tak jsem si nastavila to, že jsem tři dny v týdnu v práci jako fyzicky v kanceláři a dva dny v týdnu jsem byla doma. Ale samozřejmě online na počítači, na mobilu. Neznamenalo to, že nejsem, že jsem dostupná, ale to okolí akceptovalo to a souhlasilo s tím, že prostě, že mam dva dny v týdnu homeoffice.“ Eva (37 let)

U samotné vedoucí pozice je situace jiná a to vzhledem k odpovědnosti a důležitosti takového postavení. Gina uvádí, že přímo vedoucí pozice nemůže být vykonávána na snížený pracovní úvazek. Ale z vlastní zkušenosti ví, že obecně pro ženu s malým dítětem je poloviční úvazek výborná možnost, jak skloubit péči o dítě a

zároveň pracovat.

„Tak to je těžké, protože vlastně když jste na vedoucí pozici nebo když je žena na vedoucí pozici, tak si myslím, že těžko může pracovat na poloviční úvazek. Protože když chcete, aby ta firma nebo instituce fungovala, tak prostě je potřeba pracovat na sto procent. Všechno, co se dělá na míň procent, tak prostě nefunguje. Takže myslím, že na vedoucí pozici asi na poloviční úvazek dlouhodobě se pracovat nedá. A pokud se týká těch jiných podřízených pozic, tak si myslím, že zase záleží na tom, kolik ta žena třeba vydělá peněz, protože ten čas, který jsme doma nebo mimo zaměstnání, tak často musíme naplňovat nějakými domácími pracemi, povinnostmi. Takže pokud ta žena vydělá dost peněz a, a nemusí třeba se starat o domácnost, ale může mít někoho, kdo jí třeba zařídí nákupy a úklid a tak, může se věnovat dětem, tak klidně také může chodit na plný úvazek, takže to má spoustu aspektů a je to prostě různé. Já jsem vždycky pracovala, nebo vždycky ne, ale téměř vždycky jsem pracovala na plný úvazek, i když jsem měla malé dítě a skloubit se to prostě dá. Je důležité mít domluvenou třeba domácí práci se zaměstnavatelem, protože ne všechny věci se musí dělat ... musí dělat v zaměstnání, leccos se dá dělat z domova. Takže je to různé, těžko na to odpovědět.“ Gina (46 let)

Beáta pracuje ve vlastní firmě a řídí tým svých zaměstnankyň. Z toho plyne nutnost pracovat na plný úvazek, i když má v péči šestiletého syna. Péči o něj může vhodně zajistit díky střídavé péči, kterou má od roku věku syna. Bývalý partner má tak jeden celý týden syna v péči a další týden má syna Beáta. Toto opatření jí umožňuje věnovat se naplno jeden týden práci a druhý týden zase synovi. Pokud je s ní syn, pracuje třeba i večer, když syn spí, ale jinak Beáta ví, že ten skutečně pracovní týden nastává tehdy, kdy nemá syna, ale její bývalý muž. To je pak schopná pracovat třeba 15 hodin denně.

„Je to celý úvazek, určitě, ale tím, že je možný si ho rozdělit, kdyby potřeba, že třeba když, ... tenhle ten týden třeba mám Adama, takže já v podstatě za chvíličku v půl jedný musím vocad' vodejít. Ale ... pak s ním celý vodpoledne někde budu prostě, v osm ho dokopu do postele a pak můžu pracovat klidně další čtyři hodiny. Že jo? Mně to je jako jedno, kdy si to udělám, takže je to ideální. Ne že bych to teda každé večer dělala, to ne (smích). Ale, ale jako je to v podstatě určitě minimálně celej úvazek, spíš víc asi, jako když se to sečte, tak jako i ten týden, co ho mám.“ Beáta (36 let)

7.1.3 Moderní technologie

Informátorky samy často zmiňovaly, že potřeba a využití moderních technologií jako jsou mobilní telefon, internet s počítačem a přístup k emailu považují za nutnou podmínku k tomu, aby mohly pracovat. Také jim ale umožňují práci distanční – homeoffice. Pokud potřebují pracovat večer doma, pracují na dálku a rovněž jejich kolegové pracují či jsou v kontaktu s informátorkami touto cestou.

Tazatelka: „A u toho teda využíváte asi v dnešní době internet a podobné...”

„Ano, všechno. Jakmile nemám počítač, tak nemohu pracovat (smích). Takže telefon a počítač v podstatě máte pořád s sebou v kabelce.” Gina (46 let)

Tazatelka: „A je možnost využívat třeba práci přes internet, že jo, teďka se dělá teleworking a podobný věci, aby Ti to umožnilo vlastně bejt třeba doma i s dětma, ale v tu chvíli pracovat? Dá se to takhle říct, že to tak je?”

„No to dělám, to dělám, protože spoustu, třeba teď jak školím, tak školení je na pár hodin přes den, ale ta příprava, tohle všechno dělám doma, když jsou doma děti. Takže vždycky je to tak, že ten čas, když potřebuju bejt bez dětí, je minimální, že za tím je spíš ta příprava doma. Že něco vytvářím, něco vymežím, něco si musím přečíst a tak dále. A to dělám vždycky doma, když jsou děti nebo večer, když spěj.” Denisa (35 let)

Tazatelka: „A třeba během týdne, když už jste doma, tak taky musíte řešit nějaký pracovní záležitosti?”

„No většinou, když děti usnou nebo když mladší dcera usne a syn se učí. Tak ještě zapnu computer večer a po večeri ještě něco dělám. To je docela běžný. Občas u toho i usnu (smích). Taky běžný (smích).” Filipa (44 let)

Tazatelka: „A co Vám ještě teda pomáhá dalšího, ještě kdybyste mi řekla? Asi to, že se to dá...”

„Spolupracovníci v práci. Jednoznačně, protože vědí, že to mám takhle omezený řekněme nebo takhle komplikovaný. Takže třebas pro ně není problém, když po nich něco chci po devátý večer, když už děti spěj a já ještě něco dodělávám, takže jim klidně můžu zavolat a voni normálně reagujou. Což není neobvyklý, tady se prostě tímhle tím

způsobem pracuje. Ale vůči mně jsou zvlášť vstřícní nebo já to tak minimálně pociťuju. Například no..." Alena (44 let)

To, že firma, kde žena pracuje, je k využívání moderních komunikačních prostředků schovívavá a bere je jako samozřejmost, oceňuje Alena, která může díky této možnosti vhodně kombinovat práci a starost o děti. Na otázku, co jí pomáhá skloubit rodinu a práci odpověděla:

„Tak primárně technicky, moderní technologie. (...) Které mi umožňují pracovat z domova. To je pro mě hrozně důležitý, protože náplní mojí práce, jak vyplývá z toho začátku není prostě někde o tom sedět, ale já můžu maily posílat stejně dobře z domova jako odkudkoliv. A tady (...) jsou ty moderní technologie na vysoký úrovni. Takže já se můžu na všechny materiály, který máme na serveru, připojit z domova. Můžu prostě normálně fungovat, fungovat z domova." Alena (44 let)

Moderní technologie umožňují ženám nejen pracovat, ale také být ve spojení s rodinou, pokud je v práci vytíženější období a žena se domů dostává pozdě.

„Někdy je to krize, když třeba se něco potřebujem vyřešit. Jako úplně privátního nebo syn nějaký starosti ve škole, ale tak od toho jsou telefony. My to vždycky vyřešíme přes telefon a zbytek dořešíme pak, když se vrátím večer. Jsme pořád ve spojení, přes esemesky, přes telefony pořád, jakoby není nikdy, že bysme si nezvedli telefon nebo tak." Eva (37 let)

7. 2 Rozdělení mužské a ženské role

7.2.1 Konzervativní pohled

V tomto podtématu se objevil jak tradiční konzervativní pohled na rozdělení mužských a ženských rolí, tak i jiný – netradiční. Přestože jsou v práci informatorky na vedoucích pozicích či na nich někdy byly, nemají potřebu být ve vedoucí roli i doma v soukromí. Což je zajímavý postřeh v této práci. Naopak, rády zastávají některé funkce – vaření u Filipy a Cecílie, či starost o chod domácnosti, které jsou tradičně ženskou doménou. U názorů na roli muže stále platí role hlavního živitele rodiny, a to zejména u rodin s malými dětmi. A také role „toho zlého“ oproti ženě „té hodné“. To je patrné zejména v rodině, kde jsou malé děti a mají přirozenou potřebu překračovat hranice. Do nich je vrací právě otec. Žena je pak považována za tu, která se má postarat o děti a domácnost. Konzervativní hledisko se zde opírá o přírodní zákony a

o lidskou historii s evolucí, kdy informatorky odkazují na to, že tradiční rozdělení funguje dobře i v reálném životě a na tomto rozdělení by samy nic neměnily. V České populaci se k názoru o uznávání tradičního modelu hlásí polovina či více než polovina populace (Chaloupková & Šalamounová, 2004; Höhne, 2010).

Tazatelka: „*Jaké máte představy o mužské a ženské roli?*”

„*Strašně konzervativní. Já osobně. Muž by měl být oporou, muž musí být ten, který v rodině určuje pravidla. Nějaký základní, respektive samozřejmě po dohodě, ale on by měl pro ty děti být skutečně, aspoň dle mého názoru, takovej, který ty pravidla jednoznačně podpoří a určuje více vlastně. Jo? Moje výhoda je, že můj partner je strašně tolerantní. Takže ... Dobrá. Rozdělení, řekněme, úloh v rodině ... to, že vydělává on, jakoby ta tíha výdělků je spíš na něm...*” Alena (44 let)

„*Ale primárně, vnitřně cejtím, že, že pro děti je strašně důležitý, když ta máma má to laskavé ucho a občas jako říznou ruku, když je to potřeba. Ale ten táta je trošičku takovej ten, co určuje pravidla, ke kterému se dovolávám, když mám problém. Jo? Taková řekněme odvolací instance (smích).*” Alena (44 let)

V pohledu na téma rozdělení rolí hraje svou úlohu výchova, kterou si jedinec prošel jako dítě. K tomuto poznání došla Beáta, která uznala, že jí tradiční model zažitý v její původní rodině vlastně vyhovuje. I když její bývalý manžel byl spíše opakem toho, co znala jako dítě. Dnes ví, že potřebuje mít vedle sebe muže se všemi charakteristikami, které k muži patří dle tradičního uspořádání rolí.

„*Já mám, já samozřejmě jsem asi jakoby poměrně samostatná na jakoby na, na to, že jsem jakoby žena, ale jinak já naprosto uznávám takový ty jako rozdělení rolí, že chlap je chlap a ženská je ženská. Já vůbec se do toho nemíchám, do věcí, který mi nepřísluší a ani neočekávám ne..., takhle ono je to možná tím, že ... jak je člověk vychovanej. Já prostě jsem z typický rodiny, kde táta byl takovej jakože macho a máma prostě fungovala ve všem a táta, když přišel, tak se jako ..., všichni byli nadšení, že je jako vůbec doma. A to je v podstatě jakoby model, který jsem časem ve svých téměř čtyřiceti letech dospěla, že ten mi vyhovuje, ...*” Beáta (36 let)

Beáta se kvůli rozdílu v mužské roli, kterou znala jako dítě a kterou zastával její muž po dobu trvání jejich vztahu, nakonec se svým mužem rozvedla. Sama uznává, že je to v dnešní době samostatnosti žen zvláštní fakt.

„A vlastně jsem se s nim rozešla no. Což... Takže jako z toho dneska jakoby mi vyšlo, že vlastně pro mě ten chlap jako je potřeba, aby byl takovej ten víc jako zlej a chlap (smích). A já ho... já ho musela poslouchat, což je hrozně divný. “ Beáta (36 let)

Cecílie rovněž uznává tradiční rozdělení rolí. Cítí toto jako přírodou dáno, zejména pak role - mateřská náležitosti ženám a mužům náležitosti role živitele rodiny – vidí jako ty správné.

„No myslím, že zdravá emancipace je jako fajn. Ale asi ne moc přehnaný. Furt si myslím, že jakoby prioritní, prioritní role tý ženský je mít to dítě, to prostě chlap neudělá. Takže rozhodně neodsuzuju ženský, který maj jenom kariéru. Já vim, že já bych to nedala. Jo?“ Cecílie (36 let)

„A myslím si, že tak by to mělo bejt jako. Asi trošku (smích) prvobytná pospolná společnost jakože ne úplně, že by ženská měla bejt vodřízlá vod celýho světa a jenom se starat vo tu rodinu, ale asi myslím, že tak jako... To z toho... to z toho stara, že mně to přijde, že to je, že tak by to mělo bejt podle přírody.“ Cecílie (36 let)

„No muž by měl bejt ochránce, ten co tu rodinu živí. Především mluvím teda vo době, já nevím, když má ta ženská malý dítě.“ Cecílie (36 let)

Rozdílné role a schopnosti muže a ženy by se měli zejména u dětí podporovat a neměli by se stírat, dle Filipy. Vidí muže a ženu jako doplňující se osoby, čehož bychom měli obecně využít, nikoliv tyto rozdíly popírat. Uvádí příklad ze života, jak se rozdílnost u mužů a žen projevuje již v dětském věku u její dcery a synovce.

„Já, já jsem asi strašně tradiční člověk, já bez ohledu na to, že si myslím, jako já relativně ctím to, že ... jak se to píše, že ženy jsou z Venuše a muži z Marsu. Prostě že sme každej jinej a že bysme měli jakoby prostě dát to nějak způsobem dohromady a využít těch silnejch a slabejch stránek jeden druhýho. A nějakym způsobem se vzájemně doplňovat. Takže já jsem jakoby velmi pro ... pro to prostě ty věci jakoby dávat nějak dohromady, kompletovat je a jakmile to nějak... Já mam malou dceru, jak jsem říkala, a mam obdobně starýho synovce. A těm dvěma, když jsme v lese, dáte jim klacík, tak ta moje dcera ten klacík vezme a začne ho houpat, že to je panenka. A ten a ten, ten synovec ten klacík vezme a začne prostě s nim šermovat nebo mlátit do stromů a nebo dělat, že to je autíčko. Maj stejnej klacík jako, jo, takže at' mi jako nikdo neříká, že sme jako stejný a že se to v těch dětech jenom vychovává, jo? Takže, takže prostě myslím, že to jakoby v nás je, že v nás je to holčičí a v klucích je to klučičí a že jde jenom vo to ty věci podporovat a

ne jako je potlačovat no. Já určitě řídím firmu jinak než muj předchůdce a taky, taky sou tady lidi, kteří třeba to můj řízení těžko snášeli. Měli... preferovali radši to předchozí řízení a třeba vodošli. A sou tady lidi, kteří zase říkaj, že za toho předchozího řízení tady být nemohli. Protože jim vyhovuje to moje." Filipa (44 let)

Gina také považuje původní rozdělení rolí jako správné, ale mimoto poukazuje na skutečnost, že práva obou pohlaví by měla být rovnocenná. I když ctí původní rozdělení rolí, ona chce stejná práva jako muži.

„Tak já si myslím, že jsem konzervativní, tak to beru pořád tak, že ženy doma zajišťují, nemusí se přímo starat, ale zajišťují vaření a nákupy a tak. A muži zajišťují věci kolem zahrady a domu, tohle máme rozdělené doma a funguje to, přestože muj muž je taky velmi zaměstnaný a také si myslím, že by, pokud žena chce zůstat doma, že by muž měl finančně zajistit, zajistit rodinu. Takže v podstatě ano, já sem, myslím, že jsem feministka (smích), chci stejná práva jako mají muži, ale současně prostě si myslím že, ty role sou nějakým způsobem vhodně rozdělené odjakživa a že to tak je dobře." Gina (46 let)

Výzkumy (Chaloupková & Šalamounová, 2004) ukazují, že pohled na rozdělení rolí je dán vzděláním a věkem výzkumného vzorku. Ženy se středním a vysokoškolským vzděláním méně často souhlasí s výroky, že muž má vydělávat peníze a žena se má pouze starat o domácnost a o rodinu. V našem vzorku jsou však ženy, které se mohou mimo rodinu ještě dále svobodně realizovat ve své práci a můžeme odhadovat, že si názor o tradičním vymezení rolí mohou dovolit. Jinak by tomu mohlo být u žen, které z nějakého důvodu nemohou pracovat.

7.2.2 Jiný pohled

Jistou proměnu v rolích vidí Denisa a Eva. Uznávají rozdílnost pohlaví, přesto si myslí, že ženy dnes zastávají buď role, které dříve patřily mužům, či je ženy samy aktivně přebírají. Eva dokonce vidí tento trend tak, že mužům tato změna zůstává skryta. Podle Evy muži zatím dosud nevnímají tento trend jako možné nebezpečí v jejich životech. Tím, že se rozdíl stírají zejména v pracovní oblasti, měla by pro muže vyplývat participace na činnostech, které dříve nedělali. Na to poukazuje Denisa, které chybí ochota jejího muže zejména v povinnostech kolem domácnosti.

„Já si myslím, že rozhodně prostě muž a žena jsou různý, jsou rozdílný, je to tak v

pořádku, ale zároveň si myslím, že by, že jsou věci, na kterých se mají spolu podílet. Byť to z té mužské role úplně tak nevyplývá, jo? Že dřív bylo jednoznačný, že ten muž je ten živitel té rodiny, že třeba doma nic nedělá (smích) a je to více méně na té ženské, ale že ta společnost se dost proměnila. A že i ten muž by se měl zapojovat do věcí, do kterých se dřív nezapojoval." Denisa (35 let)

„Já nevím. Podle mě to mají hrozně jednoduchý ty chlapy (smích). Mají to strašně č... takový černobílý prostě, mají tu práci, kterou na rozdíl zase oni jako... třeba můj muž jako taky rád pracuje. Vidí v tom význam, podniká, vytváří nějaký hodnoty a myslím si, že ho to hodně uspokojuje. A ani by ho to nenapadlo, že, že by doma se něco mělo." Denisa (35 let)

Denisa zmiňuje celkem významnou informaci. Její manžel je Slovák. To by mohlo mít vliv na jeho přístup k domácnosti a starost o ni. Sama si myslí, že na Slovensku přetrvává tradiční vymezení rolí, kdy muži starost o domácnost nepřísluší, více než v ČR. Výsledky šetření na toto téma tvrdí (Chaloupková & Šalamounová, 2004), že lidé z bývalých socialistických zemí stále vnímají tradiční rozdělení rolí jako skutečně platné. U mladé generace Čechů a Slováků zejména.

Tazatelka: „A jak vidíš teda ženskou roli?“

„Že dělá všechno. Že chodí do té práce a stará se o ty děti a o tu domácnost. ... A ještě mě teďko jen napadá, že takovej jakože můj muž je v tom takovej extrémista a myslím si, že to s tím souvisí, že je ze Slovenska. Že přeci jenom jsou kulturní odlišnosti mezi Čechama a Slovákama. I v tom právě, v tom tradičním pojetí té mužské a ženské role. A vidím to i na těch mladejch Slovenkách a ... Slovácích, že to tak je, jako že prostě ten muž je víc takovej ten macho v uvozovkách, co dělá ty mužské věci, a ty ženy dělají ty ženské věci a že ten svět je víc rozdělený na ty mužské a ženské." Denisa (35 let)

Nové činnosti, které dříve ženy příliš nedělaly, vyjmenovává Eva, která má kolem sebe ženy aktivní a schopné i mimo pracovní oblast.

„Já si myslím, že v dnešní době se ty role úplně změnily. A myslím si, že si muži absolutně neuvědomují, že jsou v podstatě, že to je úplně obráceně než si myslí. Oni si prostě myslí, že všechno řídí, ale oni vlastně neřídí vůbec nic. A je jenom otázka, [anonymizováno na přání informátorky]. Ale myslím, že je jenom otázka času, kdy se ty věci přirozeně přeskupí, protože ta mužská role podle mě už je úplně ztratila jako... prostě úplně jinak. Ty ženy jsou emancipovaný, fungují, pracují, jsou vzdělanější, jsou

průbojnější, jsou sebevědomější. Teda aspoň ty, který potkávám já nebo který, který jsou kolem mě. Neříkám, že samozřejmě někde v Jeseníku, když prostě vyjde základní školu, dá se na kuchařku nějaká slečna mladá a je pod vlivem celý rodiny. A ve dvaceti se vdá, tak samozřejmě je to úplně jinej vzorek lidí, se kterejma se potkávám já, samozřejmě. Ale já si obecně myslím, že ten, že to je dávno přežitek, že to je pouze jako domněnka, že si myslí, že jako jejich role je ta, je ta, jak si ji vždycky mysleli, že je. Prostě to si myslím. Jsem přesvědčená. To znamená, že ty ženy střídají často nebo nahrazují, spíš nahrazují muže ve všech možných rolích, který vždycky byly doménou jejich. Platí účty, vydělávají, staraj se o děti, vrtaj si díry do zdi, nahazují si prostě fasádu ... úplně. Ženy, si myslím, že se začínaj stávat tak samostatný, že jednoho dne opravdu ty muže nebudou v zásadě na ty věci moc ani potřebovat. Nevím, co se stane, ale já to tak cítím no." Eva (37 let)

7.2.3 Role matky

Zkoumaný vzorek sestává z žen, které jsou různě vytížené, přesto však každá zůstává matkou. Věk dětí se může různit, ale ona mateřská zkušenost zůstává v každé. Během rozhovorů vyšlo najevo, že se ženy názorově liší v tom, zda má matka s dítětem zůstat doma do určitého věku dítěte či zda může funkci matky zastat někdo jiný, většinou někdo z okruhu blízkých.

Alena popisuje, jak toto téma vidí ona a o jakou zkušenost se opírá. Vidí matku jako nezastupitelnou osobu, která nemůže být plně nahrazena ani otcem dítěte. Podle jejích slov je dítě otci partnerem a to je u dítěte možné až v určitém stupni vývoje.

„Já jsem hluboce přesvědčena o tom, že dítě do tří let bezpodmínečně potřebuje mámu doma. A ten otec ... oni prostě na to nemaj ty buňky. Oni si s těma dětma, a je to zkušenost, jo? Dobře jedněch dětí, jednoho muže, ale oni jsou schopní ty děti brát jako partnery a dítě jako partner funguje až od nějakýho momentu sociálního vývoje, to víte líp než já, a to nastává někdy vokolo toho třetího, čtvrtýho roku věku. Do tý doby je to pro ně prostě, jak kdysi psala královna Viktorie svý dceři, jsou to prostě rostlinky, které se nějakým způsobem vyvíjejí. Jo? Oni [muži] je zabezpečí, všechno, milujou je, všechno, ale takovou tu naprostou odevzdanost, v podstatě takovej ten přechod mezi prenatálním stavem a vyhozením na mráz, první ty tři roky života, si myslím, že tam je ta máma nezastupitelná." Alena (44 let)

Zajímavý a často diskutovaný názor na to, zda by měla žena pracovat hned po narození dítěte, nastínila Cecílie, která zažila pracující kolegyně, které měly doma dítě ve věku kojence a šly do práce. Myslí si, že situace, kdy žena jde do práce v době, kdy má velmi malé dítě doma, není nejlepším řešením.

„...já nevim, když má ta ženská malý dítě, připadá mi to, nepřipadá mi moc, moc rozumný, i když znam taky takovýdle lidí, který se třeba v šesti tejdnech hrnou do práce i s dítětem. To mi prostě nepřijde jako dobrý ani pro to dítě, ani pro tu mámu.“ Cecílie (36 let)

Na druhou stranu, by se dalo uvažovat o tom, že pro dítě do tří let zůstává důležitou tzv. primární osoba, která se dítěti věnuje a pečuje o něj. Zda je to matka či nějaká jiná osoba není tolik podstatné. Takový názor zastává např. Beáta, která má osobní zkušenost s prací v době, kdy se jí narodil syn. Na rodičovské dovolené byla jen 6 týdnů po narození syna a pak šla rovnou do práce. Péči o syna mohla svěřit jak manželovi, tak svým blízkým. Jako důležitější téma se jí jeví čas strávený s dítětem, které je již starší, kdy již dítě rozlišuje a vnímá životní hodnoty a postoje rodiče, k čemuž ji syn jako svou matku potřebuje i fyzicky. Během těchto momentů mu chce být na blízku a chce mu vše předat osobně. Zde cítí svou roli jako matky nezastupitelnou.

„A teda ještě k tomu ... vono se věčně mluví o těch malejch dětech jo, ale podle mě čím jsou starší, tím je to horší. Jako mně připadá to roční mimino, prostě když vim, že je s mojí mámou nebo prostě s, s tátou, nebo s manželem, který ho prostě takhle jako chovaj a milujou ho, tak mam dojem, že mně vůbec jako nepotřebuje. Že můžu bejt klidně v práci. Jako jo samozřejmě mámu potřebuje. Vždycky jsem ho uspávala třeba večer. To jako sou věci, který bych si nenechala vzít. Ale jako v podstatě to není zas až takový issue jako v tu dobu, kdy to alespoň pro mě, kdy to dítě začne jako vnímat. Kdy najednou prostě člověk má pocit, že mu musí tím svym příkladem předat jako takový ty základní životní hodnoty. A to mi připadá, že je zrovna ted'kon. Je mu je vlastně, ted'kon mu bylo šest, ale třeba tak vod těch tří, já mam pocit, že s nim musim bejt daleko víc, než když byl mimino. Mně přišlo, že když byl mimino, takže to jako potřebuje prostě přebalit, napojit, vobejmout a to mu asi zajistí jako dostatečně i ty jiný členové rodiny.“ Beáta (36 let)

7.3 Partner

7.3.1 Pomoc s domácností

Téma domácnost řeší asi každá zaměstnaná žena, ale může ho řešit i zaměstnaný muž. Z rozhovorů vyplynulo, že muži jsou schopni a ochotni zastat některé domácí práce. A žena se může na tuto pomoc dokonce často spolehnout. V minulých letech byl postoj Čechů k tomuto tématu takový, že *"více než tři čtvrtiny žen uvedlo, že by se muži měli více než doposud podílet na práci v domácnosti a dokonce ještě vyšší podíl žen (80 % žen) odpovědělo, že by se muži měli věnovat více než doposud péči o děti. Muži jsou změnám tohoto druhu mnohem méně nakloněni. S tím, že by se měli více zapojovat do prací v domácnosti, souhlasilo jen 45 % mužů a 55 % mužů připustilo, že by se měli muži více podílet na péči o děti."* (Chaloupková & Šalamounová, 2004, s. 35)

Eva popisuje svou zkušenost, jak se její partner musel naučit doma pomáhat a to zejména s příchodem dítěte.

Tazatelka: *„A je schopen třeba doma dát ruku k dílu, když..?“*

„Stoprocentně, jo, ale musel se to naučit (smích). Nebylo to hned od začátku. On byl vždycky podporou, absolutně stoprocentní, ale takovou tou, když potom přišlo to dítě, tak jeho vnímání toho, tý péče je úplně jiný než tý ženský. Jakože tam musel spoustu věcí pochopit. Jakože třeba na příklad hlídání, to, že hlídá dítě neznamena, že nic jiného ten den nedělá. Ve smyslu jakože se to tam jako všechno udělá samo. To je ono no. Ty děti. To dítě ho donutilo k tomu, že musel začít fungovat jinak. Líp.“ Eva (37 let)

Na druhou stranu, ne každé ženě imponuje muž, který je schopen doma zastat vše. Pokud se jedná o pracující ženu, můžeme se setkat s jevem, kdy žena nedokáže mužovu snahu ocenit. Nepřijde jí mužný a ztrácí v jejích očích vážnost. Tuto situaci zažila Beáta a výsledkem byl rozvod manželství, jak jsme zmínili již dříve.

„Protože jsem vlastně patnáct let byla vdaná za chlapa, kterej je takovej ten dnešní chlap. Takovej ten, co pomáhá, pere žehlí, když se nám narodil syn, tak byl naprosto jako by funguje, kdyby mohl kojít, tak kojí, prostě (smích) takovej ten, jakože co chodí na to pískoviště a já prostě jsem to jako neustála. Jako takovýho chlapa prostě nechci. Takže ... a vlastně i jsme jako i to ve svý dobrý vůli chudák jako tím, že jsem chtěla do tý práce, tak jsme si to udělali všichni tak, že jako každě den toho našeho syna hlídal někdo a vlastně já když jsem potom přišla z tý práce, viděla jsem tam toho svýho manžela, kterej tam prostě s těma plenama a s tím děckem, tak místo, aby mě to zavalilo tou něžností,

že jak je skvělejší, že mi vlastně umožňuje ten růst, tak jsem samozřejmě každé chlap, který byl v kvádru a s kravatou, mi přišel daleko atraktivnější. Takže prostě asi člověk ty svoje vzorce v hlavě jako, i když jakoby to bylo rozumný, tak já vím, že už prostě tohle bych nedala no. Prostě jsem to nedala no. Já jsem se rozvedla, vlastně jsem po patnácti letech jakoby našeho vztahu, jsem v roce, když bylo Adamovi rok, tak jsem prostě řikala, tohle jako nechci (smích)." Beáta (36 let)

Pokud má žena pracovní režim uzpůsoben tak, že jí dovoluje starat se o rodinu a povinnosti kolem ní, má tuto oblast na starost automaticky a manžela využívá jen někdy. Aleně dovoluje poloviční úvazek starat se o domácnost více než manželovi, může si denní režim přizpůsobit, a tedy se více věnovat všemu, co je potřeba doma udělat či co potřebují děti.

„Práci děláme, domácí práce ve smyslu kdy kdo může. Ale pravda je, že jeho práce, která je úřednická, od do, v tuto chvíli má jakoby v uvozovkách přednost. Já, která jsem flexibilní, se víc starám o děti. Víc dělám takovej ten provoz, nákupy, vaření, vyzvedávání dětí a tak dále. Protože si to můžu upravit. Ale v momentě, kdy jemu skončí ten pracovní úvazek a vrátí se domů, tak v tu chvíli začne bejt pružnej on a tu myčku vyklidí on a to prádlo, který jsem vyprala, a musím do práce, tak pověsí on." Alena (44 let)

Jsou partneři, kterým nedovolují pracovní povinnosti podílet se na domácích pracích. Tento případ popisuje Denisa. Ta také uznává, že původně měla jinou představu o tom, co muži doma dělají a nedělají.

„Můj muž je strašně vytížený, jo? Von je prostě... podniká sám a je extrémně vytížený. Takže skoro není doma. Pak když je doma, tak je docela unavený, co se týká dětí, tak to je jako v pohodě, to je prostě, to se jim věnuje. Ale (smích) zároveň je, nevím, jestli si hlídá, ale nepouští se (smích) jako sám s takovým dobrým pocitem do nějakých třeba domácích prací nebo třeba že by se zapojoval, to rozhodně ne." Denisa (35 let)

Tazatelka: *„A pro Tebe, Ty jsi třeba měla nějakou představu o tom, jak by měl bejt? Nemyslím teďka konkrétně Tvůj manžel, ale Tvůj budoucí partner?"*

„No nevím, tak jsem si to tak myslela, jakože by mohly ty chlapy něco dělat doma. Jo? Že to není až takovej extrém, že fakt nic nedělají. Jakože rozumím tomu, že pro... taky to není jednoduchý, zabezpečit tu rodinu, když já mám, fajn, nějaký příjem, ale ten příjem se tou mateřskou strašně změnil voproti tomu, co jsem měla třeba předtím. Takže to vopravdu je to na něm. Jo? A teď ubalancovat to, že respektuju to, že von je vopravdu

ten, kdo přináší ten příjem anebo po něm chci ještě další věci doma (smích). A já samozřejmě chci, aby něco dělal doma." Denisa (35 let)

Jsou partneři, kteří se podílejí více na domácích pracích než ostatní, mají na to chuť, znají to sami z domova a nemusí o to být výslovně požádáni partnerkami. Takového partnera má za muže Cecílie, která má pracovní situaci stíženou dojížděním do Prahy. Svého muže popisuje jako toho, který rád doma pomůže.

Tazatelka: *„Ještě by mě zajímalo, jestli je možný tedy přesunout nějaký domácí povinnosti na partnera, nebo jestli si třeba někdy využila nějakou hospodyně nebo nějaké úklid placenej..?“*

„No (smích) spoustu věcí na manžela. Ne, říkala jsem, pere, dělá takový ty věci, jako který, říkam, možná chlapi moc nedělaj. Zapne myčku, co teda jako jenom tak, ale jako umeje nádobí, ...

„Konkrétně se to projevuje tak, že dělá spoustu těch věcí, který normálně teda chlap v tom tradičním modelu by asi nedělal. Takže pomáhá normálně doma s věcmi, funguje. Vždycky jsem ..., že jenom ony jsou ty taxikářky, který vozej ty děti svoje, že vlastně ty chlapy jenom jako na ty, na to hraní, tak to u nás prostě funguje, že to je rozdělený. Takže cejtím, že když večer přijdu z práce, je vypráno, je pověšeno, nemusím ještě jakoby mít, mám druhou směnu, vždycky, že jo? To je jasný. Ale není to takový to, že by ležel s nohama nahoře a, a čekal, až teda přijdu a udělám tu večeri. To ne. Že to je podle mě docela fajn, že když to slyším, jak to funguje třeba někde jinde. To mi přijde, to mi přijde příjemný.“ Cecílie (36 let)

7.3.2 Péče o děti

Z rozhovorů vyplynulo, že si muži umí poradit nejen s domácností, nýbrž se na ně žena může obrátit i s pomocí v hlídání dětí. Partner Cecílie vozil malého syna své ženě i na kojení, aby mohla být jeden den v týdnu v práci. Což se dá považovat za velký projev podpory její pracovní kariéry.

„...když jsem právě byla, právě chodila na ten jeden den, tak on třeba jezdil do Prahy, když jsem ještě kojila, a vozil prostě Adama po Praze, přijel mi ho přivízt, přivez mi ho na kojení dvakrát třikrát za den. A zase jezdili, takže ...“ Cecílie (36 let)

Úplnou starost o syna přebírá bývalý partner Beáty v týdnu, kdy má syna na starost v rámci střídavé péče. Partner se o syna staral i v kojeneckém věku, kdy byla

Beáta v práci. Ne každý den, ale uměl se o něj postarat tak jako Beáta. Tato starost na partnerovi zůstává i nyní, kdy má novou partnerku.

„Tak my jako tím, že máme střídavou péči, tak se o něj vopravdu stará odmalička jako úplně. Von je schopnej fakt jako ... Takhle, tím já jak jsem vlastně i šla brzo do práce, hodně brzo, tak já jsem sice jako kojila, ale vždycky jsem jakoby odšťíkávala mlíko do flašky, protože jsem byla v práci, že jo? Takže jsem ho posílala kurýrem třeba nebo tak (smích), to bylo takový složitý, ale tím pádem to vůbec nebylo jako důležitý, jestli jsem to já nebo někdo jinej, jo? V podstatě jakoby když to takhle řeknu. Že to hrozně taky jakoby ujednošilo tu práci, takže on se o něj opravdu jako odmalička, my jsme byli i v porodnici spolu a úplně odmalička se o něj staral, jako se uměl o něj postarat úplně stejně jako já. Takže jako fakt, že jsme třeba... já jsem byla jeden den doma, on byl jeden den doma. A starali jsme se o něj vlastně úplně stejně a teďkon jak vlastně nebo vod toho roka, co máme tu střídavou péči, tak ... vlastně von se vo něj stará ten týden. Dneska už ne sám jako, dneska s nějakou svou novou ženou, ale, ale, ale jako staral se vo něj sám docela dlouhou dobu.“ Beáta (36 let)

I velmi pracovně vytížený partner Denisy rád dohlédne na své syny. Je patrné, že této možnosti žena nevyužívá příliš často, nicméně se muž nedistancuje od této činnosti. Dá se tak uvažovat o jisté flexibilitě partnerů zkoumaného vzorku. Zejména v případě, kdy žena nesežene pro děti hlídání, a přesto se potřebuje věnovat pracovním povinnostem.

„...já po něm [po partnerovi] jako nic nechci. Víš? Že, že málokdy, že mu řeknu, aby ty děti pohlídal, protože on [partner] je, fakt je extrémně vytížený. A je docela často i třeba v zahraničí nebo takhle. Tak já většinou i ty péče vo ty děti si řeším jinou cestou, že už jsem fakt v krajní nouzi, že mu řeknu, ať si je veme. A to von [partner] si je veme jako, když, když může, tak klidně si je veme na půl dne do práce. Když řeknu, že to je fakt potřeba. Jo? Ale spíš se snažim ho nevyužívat na tohle.“ Denisa (35 let)

7.3.3 Vyjadřování podpory ženě ohledně práce

Podporu může muž partnerce vyjadřovat mnoha způsoby. Ženy nejčastěji zmiňovaly v rozhovorech hlavně skutečnost, že by nemohly být s mužem, který by jim v práci bránil či by je v pracovních krocích nepodporoval.

„On to má stejně a já prostě asi typově nikdy nemůžu bejt s člověkem, pro kterýho by práce nebyla důležitá. Protože já bych prostě nemohla být s někým, kdo mně bude jako

řikat, že jdu pozdě z práce. Prostě to mně přijde jako, že práce je jako dobrá (smích) a že by kvůli ní nikdo neměl nadávat. Takže jakoby jakože mam dojem, že práce šlechtí, když to takhle řeknu (smích). Takže mně kdyby někdo jako říkal, že jdu pozdě z práce a nějak to jako se snažil postavit do nějaký jako takový větší tlakový tendence, tak se mnou asi moc dlouho nebude no. Nebo prostě to já, já mám lidi, který to maj s.. já se obklopuju lidma, který to maj stejně takže ... Tahle situace asi prostě nemůže nastat." Beáta (36 let)

Tazatelka: *Ale můžeš říct, že za Tebou stojí? V tomhle, co Ty děláš?*

„Jo, jo a to bych asi těžko mohla bejt s člověkem, kterej by šel proti mně. To jako...“ Cecílie (36 let)

Eva bez zábran a velmi upřímně vyjádřila, čím vším je pro ni její partner. Sílu podpory můžeme cítit v celém níže vloženém komentáři.

„Je to [partner] muj neblížší poradce, neblížší kamarád. S člověkem, jako s nim, ladim jako všechny věci, který jsou dost zásadní. Jako je to muj neblížší člověk. Když bych měla, i kdyby to mělo znamenat, že mě média strhaj a mělo by se rozhodovat někdy, kdy koho nejbližšího spolupracovníka si vezmu, tak to vždycky bude von [partner]. Já v tomhle tom mám prostě štěstí. Asi.“ Eva (37 let)

Je logické, že téma práce se vyskytuje v rodinách našeho vzorku často. Možnost mít si o různých situacích s kým popovídat může být ženou považována jako další vyjádření podpory.

„On [partner] je zaměstnaněj vlastně ve státní správě, to znamená, že se celkem často potýká s problémama, který já ve svý práci řeším. Třeba v rámci toho vzdělávání, takže spoustu věcí s ním můžu diskutovat. Takže na týhlectý úrovni je [partner] pro mne opravdu velkou podporou, oporou. Navíc je to homo politicus, takže politika je u nás trvalý téma. Kromě toho, aspoň já z něj mám takovej pocit, nebo on to tak dává najevo, že si váží toho, co dělám. A proto tomu vlastně dá poměrně velkej prostor.“ Alena (44 let)

Filipa má nyní jiného partnera, přesto má pozitivní zkušenost s oběma partnery v tomto ohledu.

Tazatelka: *„Zeptám se, jestli jste během Vaší pracovní kariéry dosud nebo i v minulosti cítila podporu Vašeho partnera nebo muže? Jestli to tam bylo? Jestli jste se na to někdy mohla spolehnout?“*

„Já sem tedy během té mé kariéry ty partnery vystřídala, já sem se rozvedla. Ale musím říct, že oba dva na tohleto byli naprosto úžasní a že mě jako strašně podporovali, bez toho bych asi vůbec nemohla být tam, kde sem. A nemohla bych být úžasná, kdyby mi někdo ty křídla jako přistřihoval, že jo? Myslím, že to bylo naopak, že na mě oba dva byli, byli jakoby jako pyšný nebo, aby to tak neznělo jako hrozně nafoukaně, a naopak mě v tom jakoby hrozně podporovali. Jako úplně.“ Filipa (44 let)

Filipa popisuje rovněž debaty o práci se svým současným partnerem, což jí dává nejen jiný pohled na věc ale také možnost přijmout kompromisní řešení situace. Zmínila ale skutečnost, že partner musí mít určitou míru sebevědomí k tomu, aby ženu uměl podpořit. Jistě to souvisí s faktem, že by muž nemusel unést úspěch partnerky.

„...ale aby mi někdo říkal, že, že jako nemám pracovat, nebo něco, to si jako moc neumím představit. Spíš navopak. A vlastně s tím současným partnerem mi ty věci jako hodně aktivně řešíme, my si o nich jakoby si povídáme, sdílíme si jako ty myšlenky, my si jako velmi bych řekla... on na to má ten mužský pohled velmi, velmi mužský, já ten ženský a tak jako někdy si doma i vo tom povídáme, dohadujem a a pak se nějak rozhodnem každý z nás, protože my si ty problémy nosíme jako voba dva a povídáme si vo nich doma a je třeba super, že pak třeba děti druhej den se ptali a mami, vy jste si vo tom povídali, jak si se nakonec rozhodla, jo? A většinou jim říkam, no já sem si něco vzala z toho, co mi říkal muj partner a něco jakoby vod sebe a pak sem to udělala většinou nějaký kompromis, se snažim přijmout ty jakoby jejich názory a takže jako pro mě jako to je nesmírně inspirativní a já si fakt neumím představit, že mi někdo jako ty křídla přistřihával. To jako bych, já bych v tom nemohla fungovat. A na to ten chlap musí být velmi sebevědomej teda. To potřebujete vopravdu chlapa, kterej na to to sebevědomí má, aby Vás jakoby moh podporovat, to nemůže být někdo, někdo, kdo sebevědomí jakoby nemá, kdo jako sám sobě nevěří.“ Filipa (44 let)

Stejnou podporu vyjadřuje partner u Beáty i Denisy.

Tazatelka: „A když jste teda byla zaměstnaná ještě na té původní pozici, tak pomáhal Vám třeba i ve smyslu třeba debat o práci? Nebo byl schopen podpořit Vás i v tomhle směru?“

„Jo, určitě. Já mám jako geniálního manžela. Určitě (smích). Jako to jo.“ Beáta (36 let)

„Jo, to rozhodně. Hm. To rozhodně.“ Denisa (35 let)

Gina zmiňuje, že bývalý manžel ji v pracovní oblasti příliš nepodporoval, což mohlo přispět k jejich rozchodu.

Tazatelka: „*A musela jste se někdy Vy sama přizpůsobit třeba i v minulosti svému muži? A mělo to třeba nějaký dopad na Vaši pracovní dráhu?*”

„*V předchozím manželství ano, protože manžel chtěl, abych byla spíš hospodyně, a v podstatě nechtěl, abych chodila do práce. Takže tam jakoby ty rozpory, rozpory určitě byly.*” Gina (46 let)

Nyní je již situace jiná a současný manžel Ginu podporuje.

„*...v podstatě vůbec ... mě neomezuje manžel tím, že by vyžadoval nějaké prostě jakoby věci, na které nemám čas, tak prostě nedělám a on to bere tak, že to je dobře. Když máme uvařeno, je výborně, že máme uvařeno, když nemáme, tak nemáme. A je to úplně v podstatě v pohodě, takže to je v podstatě jakoby bych řekla velice dobrá situace.*” Gina (46 let)

Tazatelka: „*A v rámci té podpory, můžete se na něho spolehnout i v rámci toho, že třeba chcete prodiskutovat nějaké problémy z práce?*”

„*Ano, ano, ano, ano, můžu, je ochoten je vyslechnout a je ochoten v podstatě se mnou konzultovat nebo prostě sdělovat mi své názory.*” Gina (46 let)

7.3.4 Empatie k únavě ženy

Parneři se ukázali nejen jako ti, jež partnerky umí podpořit v krocích pracovních, ale jsou všímaví k náročnosti pracovních aktivit a následné únavě žen. Ženy takové chování oceňují a uznávají, že někdy samy neumí přestat s prací.

„*Zas, zas je fajn, když pak ten partner přijde a řekne hele, ty seš fakt unavená, jako běž si lehnout, protože to jako vim, že já nikdy jako nemam tu záklopku a že jako tu empatii ocením.*” Filipa (44 let)

Cecílie uvádí konkrétní příklad s večeří, na kterou si zajdou, aby Cecílie nemusela vařit ještě po práci. Nabízené vyzvednutí z práce pro jejího muže znamená jet pro Cecílii hodinu autem do Prahy ve večerních hodinách. I tak je ochoten to pro ni udělat.

„*Že se prostě večer seberem a když sme hotoví, tak co bude k jídlu? Nechceš vařit, pojd', jdeme na jídlo. Takový asi maličkosti, ale strašně to pomáhá a nehledě na to, když je člověk unavenej, přijede pro mě večer, že mi řekne hele, jestli seš unavená, tak nejzdi*”

autobusem, já tam sjedu pro tebe." Cecílie (36 let)

7.4 Péče o děti

Manažerky musí být schopny řešit celkem dobře péči o své děti, a to pokud jsou pracovně velmi zatížené či pokud pracují nepravidelně z domova. Vytřídily se nám výpovědi, kdy se žena může spolehnout jen na sebe a s pomocí širší rodiny může počítat jen v krajní nouzi; kdy má děti na starost chůva a kdy se může dítě dát v nižším věku do mateřské školy.

7.4.1 Samostatně

Pokud je příbuzenstvo mimo město, republiku či věk prarodičů neumožňuje pohlídat děti manažerek, je veškerá péče na ženě. Tak to mají Alena s Denisou.

Tazatelka: *„A třeba jestli, já nevím, zapojíte babičku nebo tchýni?"*

„U nás ne, bohužel. Tchýně je stár a má matka, má matka je taky stará a taky má mého otce, který je ještě starší. Takže nemůže úplně ad hoc pomáhat. Když něco hoří, plácnu, dítě onemocní, a je třeba ho vyzvednout ze školy dřív nebo ze školky, a, a já prostě opravdu nemůžu, tak ona zaskočí, když je v Praze. Vyzvedne, postará se ty dvě hodiny, a pak už jede normální provoz. Takže nárazově ano, taková ta babička, která každý čtvrtek v pět hodin vyzvedává děti z kroužků a odevzdává je v sedm po večeři najedený, umytý, čistounký a rovnou do postele, takhle to nefunguje." Alena (44 let)

Denisa se snaží situaci přizpůsobit jak to jde a v minulosti měla na výpomoc např. studentku.

Tazatelka: *„A Ty se můžeš spolehnout, třeba v hlídání dětí, na svoji rodinu? Myslím třeba na babičky?"*

„Na nikoho (smích)." Denisa (35 let)

Tazatelka: *„Zvládáš to sama?"*

„No musím si nějak poradit jako taky, prostě moje máma pracuje, takže v krajní nouzi jí řeknu. Když zase vim, že to nějak nevyjde, ale mam studentku jednu, která teď teda vodjela do Bruselu, tak ta mi hodně pomáhala. Když bylo taky v krizi, tak manžel si vzal ty děti do práce. Ale teď už zase je ta školka, už je to jednodušší. A tchýně s tchánem teď žijou na Slovensku, ale když bych potřebovala, tak voni by asi přijeli. Jo? Třeba na tejden, kdybych věděla, že já mám školení od pondělí do pátku, tak voni by přijeli. To jo." Denisa

(35 let)

7.4.2 Mateřská škola

Alena dává děti do státního zařízení – mateřské školy – jen na několik hodin denně. Přiznává, že delší čas strávený v mateřské škole znamená, že děti jsou pak doma unavené a není čas a energie na to, aby se jim věnovala více aktivně.

„Školka samozřejmě. Můj časovej limit je takovej, že dítě by nemělo bejt ve státním zařízení déle než šest hodin. To mam tak jako pro sebe, jsem si určila. To znamená, že děti vodím do školy, do školky na osmou a vyzvedávám je nejpozději ve dvě. ...Ten důvod je prostej. Když ty děti necháte tam dýl, oni to samozřejmě taky přežijou. Občas se to taky stane samozřejmě. Ale už ztratíte ten čas, kdy ve stavu příčetným a bdělým s Váma dokážou něco probrat a něco zažít. To znamená, že když je vyzvednete ve čtyři, tak jsou tak dobítý, že je maximálně dokopete k udělení domácích úkolů a přípravě brašny. A pak je nasytíte a strčíte do postele. A vo tom to neni.“ Alena (44 let)

Beáta má jako pražačka dobrou zkušenost s nalezením místa v mateřské škole pro svého syna, přesto si myslí, že pro zaměstnané rodiče v Praze je otvírací doba mateřské školy krátká. Odkazuje na skutečnost, že v hlavním městě se pracuje do 18 hodin. Tím, že má vlastní firmu a také střídavou péči o syna, může syna vyzvedávat po obědě. Kdyby byla někde zaměstnána, musela by z tohoto důvodu využít soukromou mateřskou školu.

„Já jsem měla štěstí, že vlastně Adámka vzali jako že, že vod dvou chodil do školky vlastně, že byla soukromá školka kousek, která stála nějakých pět tisíc, takže nebyla ani nějaká drahá. A pak ho ve třech vzali do státní, která je prostě za nějakých vosum stovek, takže jako ne... Tim, že mi ho vzali do školky, tim říkali no to je úplně úžasný, Vy jste rozvedená, pracujete, to je skvělej případ. My Vás vemem, no tak to je skvělý (smích). Ale jako tim, že jsem podle nějakých těch parametrů, prostě ještě jsme bydleli za rohem, takže jsme tam spadali do tý školky. Takže nás vzali normálně do školky, což je určitě dobrý, tak tim pádem jako nevim, co komplikovat. No samozřejmě jako pro normální práci je ta školka prostě hrozně krátká, že jo? Tam ta školka je do pěti. Což je prostě úplně nesmysl, že jo? V Praze se dělá vod devíti do šesti všude. Takže jako kdyby, kdyby sem prostě pracovala normálně v zaměstnanecký práci, tak určitě by musel jít do soukromý školky, který jsou delší no. Ale jako takhle... Já ho, já ho tam nikdy nenechávám ani spát, já vždycky pro něj jdu v půl jedný, protože on tam nerad spí. Tak

už tam asi nikdy spát nebude." Beáta (36 let)

Podobnou zkušenost má i Eva, která kvůli pracovní vytíženosti nemá čas syna vyzvedávat a tak syna obstará manžel či její rodiče. Pokud pracuje z domova, může si dovolit syna vyzvednout, jinak to časově nestíhá.

„No já ho právě většinou nestíhám vyzvednout, vyzvedává ho buď, buď prarar..., moji rodiče, to znamená jeho babička s dědou nebo muj muž a já přijíždím, jako to není reálný. Když mám homeoffice, tak ano, ale když normálně jsem v režimu, tak to není vůbec reálný to stihnout. To by musela být školka do sedmi do večera (smích)." Eva (37 let)

Gina si zajistila péči o dceru, když byla malá, trochu jinak, a to formou hlídání matek kolegyň z práce. Jinak mohla kombinovat péči babičky a mateřské školy.

Tazatelka: *„A zeptám se, jak Vy jste sama řešila třeba péče, péči o dítě, jestli tam byla využitá mateřská škola, hlídání třeba babiček?"*

„Já jsem, když jsem měla teda dceru malou, tak jsem pracovala v oblasti soukromého školství, na soukromém gymnáziu, takže ta situace vlastně pro mě byla dobrá v tom, že jsem na mateřskou dovolenou odešla a pracovala sem na částečný úvazek, takže to mi tehdy muj zaměstnavatel v tomhleto vyhověl. A měla sem v podstatě jak pomoc mojí maminky, tak jsme měly takovou vlastně domluvu s kolegyněmi, které byly také na mateřské dovolené a vypomáhaly sme si vzájemně. Takže v podstatě jakoby takový jako domácí školky nebo domácí skupiny, tehdy jsme si zorganizovaly samy a tím se nam jako velmi uvolnily ruce, takže jsme měly čas i chodit do práce i se starat o dítě." Gina (46 let)

Tazatelka: *„A můžete mi ještě blíže popsat ty Vaše hlídací skupiny, když jste je teďka zmínila?"*

„Jasně, dohodly sme se prostě na dnech, měly sme to tak, že sme byly tři, takže tři dny v týdnu to byly, kdy každá jedna z nás měla na starosti ty ostatní dvě děti. Ty děti byly přibližně stejného věku, takže i tím to bylo jednoduché, že sme se o ně uměly starat a znaly sme se. Takže ty děti byly ochotné vlastně nechat, nechat hlídat. Takže takhle to fungovalo úplně normálně." Gina (46 let)

7.4.3 Chůva

Filipa má pro své dvě děti chůvy od mala a ráda tuto možnost využívá. Může se na ně

spolehnout v péči o děti a i po letech má rodina s chůvou staršího, dnes již šestnáctiletého, syna blízký vztah.

"Takže obě mé vlastní děti maj od půl roku vlastně chůvu na plnej úvazek. A ta nejmladší dneska chodí do školky a odpoledne ji vyzvedává chůva. Pak ji vlastně vyzvedávám, jakoby si ji vezmu já. Ale vždycky sem chtěla, aby ty chůvy byly u nás doma, aby ty děti někde nebyly, a v zásadě já sem takovej běžec na dlouhou trať a hrozně jakoby mam pocit, že je důležitý ty, ty vztahy si budovat dlouhodobě. Tak i ty chůvy, vlastně mezi dětmi je deset let rozdíl, takže jako má každý jinou chůvu, ale i ta chůva toho mého téměř šestnáctiletého syna je dodneška jako rodinej přítel a, a prostě vobčas se vídáme. My jsme tenkrát bydleli v Brně a ne v Praze, já vim, že to takhle dopadne i s tou chůvou mý dcery, kterou ona prostě má od pěti měsíců. Kdy jako jsme se spolu jako měsíc zaučovaly a, a já vim, že moje dcera, jako když řekne, tak naše rodina to je nás pět a plus eště jako máme Dášu. Jako jo, že prostě ji bere jako člena rodiny. A zas si to nikdy jako nespletla, kdo je chůva, kdo je máma. Takže jako já sem s tím v pohodě." Filipa (44 let)

Beáta popisuje, že by nespověřila své dítě, jediného syna, do péče cizí osobě, protože k tomu necítí důvěru. Naštěstí tuto otázku nikdy řešit nemusela a její rodina jí vychází i díky střídavé péči syna maximálně vstříc. Setkávají se nám tak zde protichůdné názory na využívání placené služby. Můžeme shrnout, že vždy záleží na osobní zkušenosti a na nutnosti přistoupit k tomuto kroku.

„My naštěstí máme takovou jako geniální rodinu, že to [chůva] vůbec není potřeba. Tam spíš je jako málo dětí na to, kolik je tam těch příbuznejch, takže my máme oba dva jak Andrej tak já rodinu v Praze, jako mámu i tátu, naštěstí živý, zdravý, funkční prarodiče, čtyři. Plus ještě teda ty další prarodiče těch nových partnerů, takže Adámek se vždycky směje, že má nejvíc babiček a dědečků, kolik jako na světě kdo má (smích). Takže ne ... to, jakoby není potřeba využívat nějakou chůvu nebo, nebo nějakou službu, což by se mi úplně nechtělo, protože já přece jenom, jak je to můj jedinej syn, tak mám ho jako hrozně zbožštělýho a mám ho hrozně ráda. Mám pocit, že se mu každej musí věnovat úplně stoprocentně a dávat mu všechnu lásku. Což si nejsem úplně jistá, že někdo, kdo to dělá za peníze jakoby... No prostě když to není nutný, tak se tomu ráda vyhnu. Takhle. Asi bych do toho šla, kdybych neměla jiný, jiný... jinou volbu, ale, ale máme funkční babičky." Beáta (36 let)

7.4.4 Děti a důležité momenty s rodinou

Ženy z našeho vzorku si rády vyšetří čas na rituály a volnočasové aktivity, které mohou strávit s dětmi či celou rodinou. Nechtějí z těchto zvyků slevovat a důsledně je dodržují. Patří mezi jejich záliby, jako je sport a domácnost.

Filipa si každý večer najde čas po práci na uvaření teplé večeře.

„Tak já třeba vařím, takže na každý večer ještě vařím, to mam ráda. Takže vařím večeře, protože mam ráda, když se pak všichni společně sejdeme u stolu a povídáme si. U nějakýho dobrýho jídla a že je to takovej náš rituál, takže to dělám ráda a vim, že v současny době spousta mužů vaří, ale já prostě jako ráda vařím.“ Filipa (44 let)

Jídlo zmiňuje jako důležitý rituál také Alena, která by se nerada vzdala společné snídaně a večeře. Vidí v tom stmelující prvek rodiny a každý člen si na tuto dobu musí udělat čas ve svém diáři.

„...pro mě je důležitý, že se třeba sejdeme večer jako rodina u stolu. Vždycky. Vždycky snídaně, vždycky večeře. Každý den. Naprosto bez, bez výjimky a bez, bez výmluv.“ Alena (44 let)

Tazatelka: „Takže jste schopná se tomu přizpůsobit? Veškerý denní režim?“

„Jsou takový, ano, jsou takový prostě stěžejní momenty, který musej bejt. Snídaně společná vždycky než se rozejdem. A to je večeře společná u stolu. Kde se probere prostě celý den, děti do toho mluvej, žvaněj, kecaj, rušej, všechno. Jsou tam a jsou braný prostě jako členové toho rodinnýho týmu, který maj taky nějaký slovo. Tam se probírá, kam se pojedou na víkend. Co je druhý den. Jaký byly známky a tak dál. To je prostě moment, kdy prostě se všichni sejdou. Plus mínus v sedm jak se to stihne, ale je to tam. Vždycky. A to jsou dva takový, řekněme, skalní momenty tý rodiny a pak ještě, řekněme, večerní modlitba. Jo? S tím to stojí a padá. Všechno ostatní je hodně flexibilní.“ Alena (44 let)

Sport, který je pro mnoho našich informátorek velmi důležitým bodem ve volnočasových aktivitách, je také prostředkem ke sblížení s rodinou a prožití nevšedních zážitků. A tuto zkušenost se ženy snaží předat svým dětem co nejdříve. Např. Beáta si je vědoma toho, že taková doba pro budování vztahu k některým sportům se nesmí u dítěte prospásnout. Sama bere čas strávený se synem během podobných aktivit jako velmi cenný a přínosný pro jejich vztah do budoucna.

„...ale třeba teď kon já ... pro mě je hrozně důležitý sport a třeba bejt venku a prostě takový to jakože, že když prší, tak stejně prostě jedeme na kolo a jdeme si zaběhat, jsme

celý odpoledne pryč a prostě, aby jako se naučil bejt takovej vodolnej. A to mu nikdo jinej nedá, muj manžel je teda hrozně pohodlnej, rodiče už jsou starý a mam pocit, že já to prostě s nim musím dělat. Já mu řeknu prostě Adame, tak a teď jdeme prostě vylízt na Říp a jdeme teď. A to nevdá, že prostě prší. Jako aby, aby byl prostě takovej odolnej. Aby věděl, že ty věci se musej jako překonávat, a to mi připadá, že mu nikdo jinej nedá. Takový to, že když jsme potom spolu venku a, že znáte to, to nejde naplánovat, tyhle věci. Nemůže člověk přijít ze školky jak se máš, co bylo ve školce, teď mi vyprávěj. Tak to nefunguje, že jo? Řekne dobrý. Jde si hrát, no ale pak když právě spolu někam jdeme nebo běžíme, nebo jedeme na kole, nebo na ... na snowboardu, na lyžích, na všem. On je hrozně šikovnej, nebo syn neměl na výběr (smích). Prostě všechno, plave, všechno, tak v tu chvíli on začne vyprávět. Že jo? Když prostě pak jsme spolu a třeba opravdu zažijeme něco brutálního, kde se třeba i brečí na nějaký skále, prostě se fakt bojí a pak to překoná, tak pak teprve jako je takový to, takový to pouto se podle mě strašně buduje těmadletěma zážitkama. Nebo aspoň já to mám takhle vybudovaný ve svý rodině a mám dojem, že to jako funguje. Takže jakoby teď by mi třeba přišla strašná škoda ho vyzvedávat v šest večer no. Když prostě v osm jde spát, jo? To je takový... Teď by mi to přišlo horší, než když byl dítě, a, a, a připadá mi, že to ještě minimálně tak čtyři pět let bude trvat, než mu bude třeba nějakých deset dvanáct, kdy už jako matka bude trapná a už bude rád, když jako nebudu doma. Ale teďkon mi připadá, že to je jako úplně ta nejdůležitější doba. Nevím, jestli jako... takže ... jakože bych si říkala, už je ve škole, teď můžu jít do práce jako. Tak to se mi vůbec se tak nezdá, spíš naopak." Beáta (36 let)

7.5 Komplikace

Téma jsme nazvali jednoduše – komplikace. Ty se mohou v průběhu kariéry objevit často a u manažerek matek někdy zazněla výpověď, že komplikace nastala v době, kdy měly dítě. Zde je téma výpovědi ponecháno tak, jak zaznělo přímo od informátorek, nabízí se tak řada problémů, které zaměstnaná matka může řešit.

Pracovní kolektiv jako komplikaci zažila Eva, kdy jí dali kolegové v práci jasně najevo, že mít dítě je považováno za překážku.

Tazatelka: „A zažila jste někdy omezení v práci kvůli tomu, že máte děti?“

„No ... určitě. Určitě jo. Ale ... spíš to bylo o tom jako buď děti anebo my. A když děti, tak nepatříš do tý party v uvozovkách. Teď prostě se bavíme o různých věcech, který jsou

důležitější než Tvoje rodina, takže se prostě buď rozhodni, jestli pro Tebe jsou důležitější ty Tvý děti nebo ta Tvoje práce. Takže to je taková trošku Sofiina volba, to jsem zažila určitě." Eva (37 let)

Pro některé kolegy může znamenat mateřství přímo sestup v kariéře.
„...v momentě, když jsem z té docela vysoký pozice odešla na mateřskou a byla jsem s těma dětma doma, byť sem zároveň vedle toho pracovala, tak pro spoustu mejch kolegyň, který víceméně po porodu se vrátily hned do práce, bych byla asi za špatnou v té kariéře. Jo? Že by to hodnotily negativně. Vesměs. No jo vona se zahrabala s těma dětma a bude z ní ta teta. V uvozovkách, jo?" Denisa (35 let)

Alena a Filipa vidí komplikace tak, že si je tvoří lidé sami. Alena zmiňuje přímo sebe a pracovní sféru, Filipa se odvolává na dnešní českou společnost, pro kterou není příliš běžné využívání placených služeb v domácnostech.

„...ne z vnějšku, ne ve smyslu, teď nemůžeš, máš děti. To ne. Já si je dávám sama, jo? Já si limituju některý věci sama, právě proto že je (děti) mam. Ale jinak jako, že by mi někdo řek, sorry máš děti, jako sem nemůžeš, ne." Alena (44 let)

„No já myslim, že to komplikuje, prioritně si to komplikuje člověk sám, protože se někdy mentálně není schopnej přenést přes to, že mu právě to spodní prádlo bude do toho šuplíku, to jeho spodní prádlo do toho šuplíku bude dávat někdo cizí. A bude mu prostě jako všet jeho kalhotky a podprsenky, tak někdo se přes to prostě neumí přenést. Nebo někdo má pocit, jako že když si vezme uklízečku, nebude považován za to, že je jako bordelář, že si není schopnej uklidit, tak to myslim, že je takovej mentální, co do nás jakoby trošičku ty maminky naše nasadili, že bysme si ty věci měly všechny zvládnout, že jsme je měli všechny takový supr maminky, aspoň ta moje generace, co zvládaj, takový údernice, ale to myslim, že už jakoby... takže to je podle mého ten největší problém." Filipa (44 let)

7.6 Zaměstnavatel

Zde nás zajímalo, jak se staví k zaměstnané ženě sám zaměstnavatel, jaké má náš vzorek žen zkušenosti a jaké pocity si odnášejí. Během rozhovorů vyplynulo, že dobrý přístup zaměstnavatele k ženě matce znamená lepší pracovní start, pocit spokojenosti a většího závazku vůči firmě a tato pozitivní zkušenost buduje v ženě ochotný přístup k ostatním zaměstnankyním, jež samy shání místo a mají doma malé dítě, pokud se

žena dostane do role zaměstnavatele. Trend s nabídkou určité flexibility či polovičních úvazků pro ženy se v ČR již objevil, nicméně není tak silný. To potvrzují i některé naše informátorky. Téma jsme rozdělili na subtéma zabývající se zkušenostmi s nabídkou těchto úvazků spolu s prací z domova apod. a na subtéma, kdy ženám nebyla tato možnost nabídnuta.

7.6.1 Možnosti k harmonizaci poskytuje

Cecílie je zaměstnána ve firmě, které je věrná, a cítí k ní jistý závazek vzhledem k tomu, že k ní byl její nadřízený vždy vstřícný. Tak tomu bylo i v době, kdy čekala syna a věděla, že do nově nastoupené práce nebude moci chodit tak často, jak si ona i nadřízený mysleli. Dohodou došli k návrhu, že do práce bude chodit alespoň jeden den v týdnu, zatímco byla na rodičovské dovolené, a během let se z jednoho pracovního dne v týdnu staly dva dny, tři dny a nyní v té samé firmě pracuje 4 dny v týdnu. Oceňuje tak vstřícnost k její rodinné situaci a to, že ve firmě mohla pracovat dál. Postupně se z recepční vypracovala na HR manažerku.

*„Máme úžasnýho nebo úžasného šefa. Máme šefa, prostě kterej je normální. Asi, asi. Sice když jsem mu řekla, že jsem těhotná, tak neměl úplně jako Jeho prvotní reakce byla no *urva. Takže to jako nebylo, ale bylo to tím, říkam, že jsem byla první, že na to nebyl připravenej. Pak se mi vomluvil, řek mi, že mi to, že mi to strašně přeje, ale že teda neví, co budem dělat. No ale, určitě ne, nikdy. A i jsem si byla vědoma toho, že mi ta firma dala šanci, i když jsem v tu dobu neměla vysokoškolský vzdělání. A přesto jsem mohla jít [na rodičovskou dovolenou].“ Cecílie (36 let)*

Cecílie také popisuje fakt, že byla vlastně první, komu byla dána důvěra a mohla pracovat více z domova právě kvůli tomu, že měla doma malé dítě. Dál pracuje na zkrácený úvazek.

„Tak já jsem asi první vlaštovka, protože přede mnou to nebylo a já jsem byla jedna z těch prvních, kdo tam měl z těch mladejch holek jakoby dítě. A normálně to tam jakoby nefungovalo. Tam většinou, kdo byl těhotnej z advokátů, pak odešel, prostě byla ukončená smlouva a tím to skončilo. A u asistentek to nebylo moc zvykem. Strašně špatně se dívali na zkrácený úvazky nebo na sharovaný office. To byl jakože problém tenkrát. Ale evidentně to teďka de a už tam i dá se říct i díky mě, protože to šlo a chtěli, abych tam se vracela, sice na krátko. Takže teďkon už je tam x asistentek, který

pracujou třeba dva tři dny v tejdnu a choděj pomáhat třeba jenom dvě tři odpoledne, takže tohlencto je jedna velká, jeden velkej benefit. Já jsem si vědomá toho, že v týhle pozici taky není standardní, abych dělala jenom čtyři dny. Takže tohle, tohle je taky super, si myslím. Pochopitelně vzájemnej přístup je samozřejmostí, mám na Blackberry, že jo, firemní, takže jsem furt jakoby k dispozici. Takže to si myslím, že to je fajn. A myslím si, že zaměstnavatel už pochopil, že ty holky, který už tam pracujou čtyři dny, tak že pracujou to stejný jako ty ostatní za těch pět dnů, protože jsou vděčný za takovýdle místo. A stejně tu práci za Tebe nikdo neudělá. Takže pracuješ víc vlastně a vodděláš to, co oni dělaj pět dní, tak uděláš za čtyři. Že to prostě stejně za ten tejden musíš udělat." Cecílie (36 let)

Pokud má žena sama zkušenost se zkráceným úvazkem, kdy sama měla malé dítě, je pak pravděpodobnější, že takový přístup bude nabízet i ona sama svým podřízeným později.

Tazatelka: *„A Vy máte zkušenost s prací z domova?“*

„Já i některým svým zaměstnancům nebo spíš zaměstnankyním tohlencto umožňuju, takže některé úkoly mohou plnit z domova, a tím si myslím, že je to takový jakoby docela jakoby velký bonus od toho zaměstnavatele, protože můžete pracovat, když děti spí nebo můžete pracovat a současně být s dětmi doma, když jsou nemocné. Já s tím mám taky svoji zkušenost a myslím, že jakoby je to právě v období, kdy člověk má malé děti velmi vyhovující." Gina (46)

Filipa jako generální ředitelka řeší poloviční či zkrácené úvazky běžně s ženami, kterým tyto úvazky také nabízí.

Tazatelka: *„Hm. A je tady možnost třeba i jobsharingu nebo nějakých podobných alternativ?“*

„Jobsharing asi na nějakých takovejch těch asistentskejch pozicích v zásadě asi běží, že se třeba vystřídaj asistentky, to jakoby, jakoby běží, tomu asi neříkáme jobsharing, ale jednu máme na šest hodin, druhou na poloviční úvazek a voni se prostě vystřídaj. Vědi kolegové, že se můžou obrátit buď na jednu nebo na druhou." Filipa (44 let)

Sama má velmi dobrou zkušenost v tomto ohledu se svým nadřízeným v době, kdy nebyla na tak vysoké pozici. Říká, že přístup k těmto zkráceným formám úvazku ovlivňuje to, jak je pracující výkonný, schopný a spolehlivý. A také by ve firmě, která by ignorovala její potřebu osobního života vedle práce, nebyla.

„...firma, to klima tý firmy, který vám jakoby, co vám ta firma jakoby umožní. Jo? Já sem asi měla hrozný štěstí, anebo sem to, já nevím, otevřeně komunikovala, nebo nevím, ale vždycky jakoby ten člověk asi má komunikovat, co chce, co potřebuje. A když zase, podle mě ten zaměstnavatel vidí, že se v té práci nefláká, té práci dá, co může, tak zas jakoby alespoň z mý zkušenosti vim, že pak jakoby ta tolerance k tomu, že má taky člověk nějaký rodinej život, je je velká. Když není jo, tak já bych tu firmu jako změnila. Já bych tam nepracovala.“ Filipa (44 let)

„A když prostě ta firma není ochotná tolerovat to, že jsme... jako že nejsme roboti a že sme ženy, že prostě máme, prostě to nezměníme, podle mýho jakoby větší penzum tý práce doma než maj ty chlapy, tak ... tak je to podle mě špatná firma jako. To já bych tam nepracovala.“ Filipa (44 let)

Beáta, jako majitelka s. r. o. internetového portálu má na starosti řízení svých zaměstnankyň, které jsou všechny matkami. Popisuje, jaké jsou u nich možnosti alternativních úvazků a jak se dívá na přítomnost dětí svých zaměstnankyň v kancelářích, k čemuž u takového týmu někdy také dochází.

Tazatelka: *„Vy takhle, když podnikáte, máte kolem sebe teda kolegyně a podobně, tak, jaký možnosti úvazku nebo co nabízíte, aby ti Vaši podřízení třeba byli schopní pracovat z domova, telefonovat a podobně? Je to všechno zařaditelný do tý práce, kterou Vy nabízíte?“*

„Jo, v podstatě všechno. Protože my máme kanceláře, takže já, já teďkon jakoby upřednosňuju... Takhle, dva roky jsme žily jenom na práci z domova. Což mně nevyhovuje. Mně osobně nevyhovuje. A nevyhovuje mi to ani jako, když ty holky nevidím, prostě i když tu práci jakoby odváděj, tak to nemám ráda (smích). Nebo jako jenom částečně. Rozhodně ne celkově. Takže já teďkon preferuju to, když jsme v kanceláři, a myslím, že v podstatě všichni jsou i rádi, že se můžou tak jako hezky voblíknout a přijít sem do toho krásnýho prostředí a namalovat se. Že to je součástí toho, proč je to baví a ... takže všichni vlastně sem choděj většinou na dopoledne ... jako na částečnej pracovní úvazek a s tím, že s obchodnicema máme vyloženě dohodu o pracovní činnosti, kdy oni jsou placený jenom z jakoby z dohodnutejch smluv, protože oni nám dohaduju vlastně partnery, tak z toho, co dohodnou, tak maj provize, takže to jsou klasicky jakoby provizní systém nebo jsou to částečný úvazky ty dopolední v kanceláři a nebo mám ještě jednu kolegyni, která dělá administrativu, účetnictví a takhle, tak ta má dvě úplně

mrňavý mimina. Nebo jedno už není úplně mimino, a to druhý je úplně mrňavý mimino ... Tak ta dělá čistě z domova. Ale jednou za měsíc máme tady schůzku, což mně se zdá málo, já bych to chtěla častěji, ale ono je to složitý s těma dvěma malejma dětma, protože je ideální, když tady nejsou u té schůzky, že jo? Protože to je prostě složitý (smích). Ne pro mě, mně to nevadí, ale je to složitý vždycky pro ty mámy, aby byly schopný se koncentrovat na to, co jim se snažim říct. Takže já to nemám moc ráda. Nemám moc ráda, když se tady vokolo batolej děti, je to jako prostě divný, ale moc to nepreferuju. Samozřejmě se setkávám i s dětma, ale už to pak je vyloženě zábava, jdeme na víno, někam na kafe. To děláme, ale já nemám moc ráda, když tady je hodně dětí. Nebo ideálně žádný. Když tady jsou, to je pro mě... Mně připadá, že ty mámy se těžko koncentrujou a pak ta práce k ničemu není. Takže, takže určitě, částečný úvazky nebo dohody to funguje. My jsme všichni vlastně na internetu pořád, takže ... samozřejmě de dělat věci z domova, ale ... i vlastně i ty kolegyně, co pracujou na ty dopoledne, tak třeba minimálně jednou týdně vždycky pracujou z domova, ale převážnou část tý práce dělaj vocaď. Ale není to problém to dělat z domova všechno." Beáta (36 let)

O práci z domova mluví Eva jako o něčem, co se musela sama nejprve naučit. Jedná se především o to, mít jako člověk zažitou určitou disciplínu, aby byl schopen doma odlišit čas vyhrazený např. pro úklid domácnosti, péči o dítě a čas vyhrazený pro pracovní povinnosti. Umět doma ignorovat všechny rušivé vlivy vidí jako těžké. „Je pravda, že v momentě, kdy je člověk doma, a já jsem se to taky musela naučit, že musí vědět, že není doma. Že je fakt v práci, akorát to prostředí, že je jiný. To znamená, že jsem se musela donutit k tomu, že jsem zavřela oči a vopravdu jsem seděla jenom u toho stolu, u toho počítače, zvedala ty telefony, abych nekoukala kolem, jakože ještě musím jako uklidit, vyprat prádlo, pověsit ho v mezičase a tak. Takže to je i to, ono to jako opravdu vyžaduje určitou..., jednak to je o tom, že člověk musí, musí tam být nějaká kolegialita, vzájemná důvěra a taky je to o nějaký sebe se... jako sebe nějaký jako asi aby člověk opravdu pracoval doma. To není snadný s dětma, určitě. Třeba jako když je dítě nemocný a že si vezmete, nebo já jsem si vzala home... homeoffice, tak jsem prostě udělala polovinu práce nebo třeba třetinu. Takže já jsem to pak vždycky doháněla v momentě, kdy partner přišel a já sem potom teda měla klid na tu práci, ale prostě to je iluze si myslet, že když je dítě nemocný a já budu mít homeoffice, tak že já všechno zvládnou tak jako v normálním provozu." Eva (37 let)

7.6.2 Možnosti k harmonizaci neposkytuje

Můžeme se setkat s postojem, kdy zaměstnavatel nerespektuje osobní (rodinné) potřeby jedince a nenabízí žádnou možnost flexibility jako je alternativní úvazek či práce z domova. Takovou zkušenost má Eva, která si prošla řadou zaměstnání, ale žádné jí neumožňovalo skloubit práci s rodinou. To byl také důvod pracovat nyní jako OSVČ, kdy si může pracovní režim regulovat, jak potřebuje. Eva má tedy zažitý negativní přístup zaměstnavatele k této oblasti a myslí si, že v našich podmínkách jsou nabízené možnosti flexibility málo časté.

Tazatelka: *„Hm, dobře. A zažila jste třeba někdy možnosti třeba ve sdílení pracovního místa, když už jste třeba měla děti nebo možnosti nějakých dalších flexibility?“*

„Ne. To vůbec ne. To ne, to nikdy. Já mám... to moc nefunguje. Ono obecně to ty zaměstnavatelé, nedokážou si, maj maj pocit, že v momentě kdy, budou mít člověka a nebudou mít člověka pod kontrolou, bez ohledu na to, jestli to je muž nebo žena, tak si myslím, že si myslí, že tím pádem ztrácí, maj pocit, jakože ty lidi prostě poleví, že nebudou pracovat, že nebudou fungovat. To máme prostě tady v Čechách jako zatím eště pořád většinově v sobě. Jo?“ Eva (37 let)

Podobně to dnes vidí i Denisa, která uznala, že když byla na pozici HR manažerky v jedné společnosti, její kolegové měli problém s uskutečněním flexibilního zaměstnaneckého poměru pro ženy matky. Sice byl zaměstnavatel ochoten zprvu práci pro matky nabízet, ale poté raději přijal na místo jedince, který neměl malé dítě.

„...bylo strašně trendy říkat to, jak pomáháme maminkám vracet se do práce, jak umožňujeme flexibilní úvazky, jak jim nabízíme třeba sdílet pracovní místo, dva lidi na jedny pozici, ale potom ze strany těch ... manažerů to byl strašnej blok to, to takhle jako uskutečnit. Protože tam vnímali to, že ty děti budou nemocný, že ty ženský tam nebudou chodit do té práce. Rozhodně, rozhodně. (...) měli na nějakou pozici se rozhodnout mezi někým, kdo má malé děti nebo nemá malé dítě, tak prostě jednoznačně vyhraje ten, kdo ty děti nemá.“ Denisa (35 let)

Beáta má podobnou zkušenost, kdy z manažerské pozice raději odešla a založila si vlastní firmu – internetový portál, než aby šla s pozicí dolů. To by totiž s největší pravděpodobností nastalo, pokud by se chtěla v zaměstnaneckém poměru flexibilně věnovat synovi.

Tazatelka: „A na té předchozí vlastně pozici nebo v tom předchozím zaměstnání tam nebyly možnosti skloubit teda péči o dítě a práci?“

„Bohužel jakoby v té manažerské pozici by nebyly. Protože tam to byla práce na plnej úvazek, nešla nijak dělit, musela bych v podstatě jakoby se vzdát té manažerské pozice a vlastně dělat třeba jako jednoho z těch svých zaměstnanců, když to takhle řeknu. Ale to se mi nechtělo. To by asi možný bylo. Ale radši jsem chtěla zkusit něco novýho, něco svýho.“ Beáta (36 let)

7.7 Domácnost

Pro zaměstnanou ženu nemusí být snadné skloubit práci a zvládnutí vše kolem domácnosti. Naštěstí ženy na vedoucí pozici či jinak vytížené ženy mohou využít placených služeb a některé je využívají i v našem vzorku. V této části se proto seznámíme s různými pohledy žen na zvládání chodu domácnosti. Díky nižšímu pracovnímu úvazku si čas na domácnost zkrátka udělají a zajistí její chod samy s výpomocí nejbližších v rodině a nebo se smíří s tím, že ne vše se dá stihnout.

7.7.1 Využití placené služby

Na výpomoc v domácnosti se může spolehnout Filipa, která kromě běžného provozu doma má takto zajištěnou i péči o své děti. Několik let tak svěřuje své dvě děti chůvám (viz výše). Považuje takové řešení za vhodné vzhledem k její vysoké pozici a ušetřený volný čas vždy ráda tráví s dětmi a rodinou. Nedělá činnosti, které ji nebaví jako je žehlení, velký úklid a podobně, ale jak již bylo zmíněno výše, velmi ráda třeba vaří pro rodinu.

Tazatelka: „A můžete mi jenom ještě říci, co tedy využíváte v tomhle směru všechno?“

„Tak já mam chůvu, která v zásadě tím, že dcera chodí do školky, tak ona přes den zastane takový ty čistírny, právě se stará i o to prádlo, a takový nějaký základní úklid. Pak mam pani na úklid, na nějaký jako velký úklid, pani na úklid na chalupě a zahradníky, takový no...“ Filipa (44 let)

Patrný vývoj v názorech na využívání placené výpomoci je dobře patrný u Giny, která přiznává, že v současnosti je pro ni starost o chod domácnosti aktivním odpočinkem a že dříve, když byla mladší a měla malé dítě, na takové služby neměla peníze.

„Když sem měla uplně malý dítě, tak sem na to neměla peníze, já sem pracovala v

oblasti, kde sem prostě neměla takový plat, abych si to mohla dovolit. A teď bych si to dovolit mohla, ale já teďko to mam tak, jako že to je pro mě relaxace. Tak já mam zorganizovaný týden tak, že půl dne za týden, se věnuju domácnosti a beru to jako relaxaci. Takže teď v podstatě ani jakoby nemam takovou potřebu." Gina (46 let)

7.7.2 Samostatně s rodinou

V ČR je typické, že se žena stará o domácnost většinou sama. Nebo se zapojují děti, aby se naučily některé činnosti odmala. Denisa je v situaci, kdy sice využívala výpomoc na úklid, ale to jen po dobu, kdy byly děti hodně malé. Nyní musí vše zvládnout sama. Tím, že pracuje často z domova a není nikde zaměstnána na klasický pracovní úvazek, může si dovolit tyto činnosti dělat v době, kdy na ně má čas či kdy musí. Nicméně jí nikdo z rodiny nepomáhá, jelikož je část rodiny na Slovensku a její matka je pracovně činná.

„Když se narodilo druhý dítě, tak jsme měli dva roky asi, jsme měli pani na úklid a teď už jsme to zrušili a už to zvládám sama. V nějakých (smích) nějakých mezích. Partner nedělá nic doma. A děti tak jakože si po sobě ukliděj ty hračky. No (smích).“ Denisa (35 let)

Zapojení dětí do povinností doma přiznává Alena s tím, že považuje tento přístup za zodpovědný a výchovný pro děti. Také si myslí, že by si měla umět rodina poradit a postarat se o chod domácnosti v rámci možností sama.

Tazatelka: *„Využila jste někdy třeba, já nevím, domácí hospodyně nebo nějaký výpomoci?“*

„Ne, ne.“ Alena (44 let)

Tazatelka: *„Zvládáte to všechno sama?“*

„Ne, nezvládám. Ale nedělám... (smích).“ Alena (44 let)

Tazatelka: *„Nebo takhle, jakž takž v rodinném kruhu řekněme?“*

„Dejme tomu, tak.“ Alena (44 let)

Tazatelka: *„Dobře. A ještě se zeptám...“*

„...a teda podotýkám, to ne proto, že bych vůči tomu měla nějaký odpor nebo že bych to tak geniálně zvládala sama. To ani ani. Ale proto, že si myslím, že to je věc, na které by se ta rodina nějak měla podílet. Takže jako třeba, že děti jsou zvyklý, že si musej uklízet botičky. Když se mění, já nevím, čas, udělá se hnusně, tak se ukliděj sandále, berou si

normální boty. A musej se vo tohleto postarat. Když vyžehlím, mají tam ty štůsky věci, musej si je zaklidit. Že vlastně ta, ta rodina nebo ten domácí provoz ... jako, že si zjednám na umytí oken, jasně ... ale ten domácí provoz vlastně by měla ta rodina si umět zmanažovat tak, aby nepotřebovala nikoho. Protože když Vám potom vypadne, tak Vám najednou začne krachovat něco, co by mělo normálně fungovat. V momentě, když nemáte na co položit snídani, tak Vás bere rapl nebo Vás asi ne, ale mě. Takže to jsou prostě věci, který musej fungovat. Usušený prádlo? Naběhnou děti, posbíraj si svoje kalhotky, slipíky a vodnesou si je. Musej." Alena (44 let)

7.7.3 Není tolik důležitá

Z některých výpovědí vyplývá, že domácnost není pro některé ženy to nejdůležitější a pokud něco nestíhají, nevadí jim to. Alena uvádí, že nemusí být vždy uvařené teplé jídlo a Cecilie se nechce cítit pod tlakem jen proto, že není něco hotové.

„No, ale právě proto, že si nemyslím, že nutně jako domácnost je alfa a omega, jak se říká bordel v bytě, šťastné dítě, jo? Není uklizeno, pff ... dokavad' tam není špína, tak je mi to fakt šumák. Jestli se prostě jí chleba s máslem a s okurkou, mně fakt jako netrhá žíly. Když jim holt večer neuvařím lečo ... nebo já nevím co, jo?" Alena (44 let)

„Na druhou stranu zase si říkam, že jako uklizenej byt taky není všechno, takže jako nehrotím to úplně. Myslím si, že radši, radši pohoda a bordel, což teda zní hrozně, a myslím, že je to trošku lepší než mít naklizeno, a pak bejt ve stresu, že se něco nestihlo." Cecilie (36 let)

7.8 Rodina

Každá z žen má rodinu a povinnosti vůči ní. Alespoň to každá informatorka takto bere a rodina má pro každou velký význam. Po založení rodiny informatorky vypověděly, že s dětmi se snížilo nejen jejich pracovní nasazení, ale také se změnily jejich životní hodnoty. Např. bezdětné ženy byly schopné pracovat denně více než 8 hodin, nyní se snaží pracovní povinnosti plně stíhat v práci či formou homeoffice tehdy, když se nemusí starat o děti ony samy (zastoupí je partner, děti mají jinou časovou náplň atd.) Pokud mají hodně malé děti, snaží se pracovními závazky děti nezanedbávat, a pokud mají děti již větší, alespoň si na ně udělají vždy čas dle možností.

7.8.1 Význam

Stejně jako nás zajímal význam práce, chtěli jsme vědět, jaký význam má pro informatorky rodina či zda je rodina pro ženy tím nejdůležitějším. Vzhledem k tomu, že jsme pracovali se ženami matkami, dá se předpokládat, že děti s rodinou opravdu jsou tím hlavním v životě ženy. Zajímavé je jistě i to, že žena přikládá rodině důležitost i proto, že se na ni může spolehnout, co se podpory v práci týká.

„Tak rodina, tak to mi přijde, to je to hlavní. Si myslím, že k tomu jsme byli nějakým způsobem uzpůsobení.“ Cecílie (36 let)

„Hrad. Naprostej jako bezpečný zázemí takovej prostě domov místo, kde vim, že ty lidi, že prostě sme jako taková silná komunita, která prostě drží společně.“ Filipa (44 let)

„...ted' jsou ty děti malý, ted' je jednoznačně preference tý rodiny, jakoby péče o tu rodinu.“ Denisa (35 let)

Práce je sice jedním z klíčových bodů žen, nicméně by byly všechny ochotné vzdát se kvůli rodině své práce. Často informatorky zmiňovaly nějakou nenadálou situaci, např. onemocnění člena rodiny, jako dostatečný důvod pro upozadění pracovní dráhy.

Tazatelka: *„A co pro Vás znamená rodina?“*

„Rodina je naprosto bezpečné místo mého života. Takže to je zázemí, bezpečí, které pociťuju momentálně. A já to mohu srovnat se svým vlastně předcházejícím manželstvím nebo vztahem, kde to tak úplně nebylo, protože můj předchozí manžel mě nepodporoval v mé pracovní kariéře nebo v práci. A myslím, že to byl jeden z velmi zásadních důvodů, proč vlastně jsem se rozešli. Takže rodina je nejdůležitější místo mého života a vim, že bych byla schopna a ochotna práci prostě nechat být ve prospěch rodiny.“ Gina (46 let)

Na rodinu se informatorky pochopitelně obrací, pokud se potřebují rozhodnout ohledně pracovních kroků, které rodinný život nějakým způsobem zasáhnou. Tak tomu bylo u Filipy, která dostala nabídku vyšší pozice a zvýšení pracovního úvazku.

„...já než jsem vzala tudlectu pozici, což prostě znamenalo vopravdu přeskočit z toho osmdesátiprocentního úvazku na stoprocentní, měla sem doma roční dceru, tak sem

nad tím jakoby hodně přemejšlela a udělala sem takovou rodinou radu, sepsala jsem si věci a říkala sem, potřebuju, abyste mi pomohli, potřebuju, abysme se dohodli, jak budou fungovat některý věci, protože bez toho bych to jakoby nezvládla." Filipa (44 let)

Pro Filipu je nyní zpětně důležité to, že ví, že jejím rozhodnutím - vzít vyšší pracovní pozici - rodina netrpí. Sám její syn jí dal jasně najevo, že je na ni pyšný a obdivuje ji v tom, jak zvládá rodinu i práci. Filipa dělá vše pro to, aby její děti – rodina netrpěla jejím pracovním vytížením.

„Já sem se ptala mýho syna před pár není to tak dlouho, před pár měsíci jsem se ho ptala, jako jestli jestli jakoby mu to nevadí, že takhle pracuju a on teď jako má pubertální období a tak bych řekla relativně upřímný a on mi říkal mami ne, já sem na tebe jako pyšnej, je to jako dobrý, já myslim, že to zvládáš úplně skvěle. Tak to mě tak jako uklidnilo, že asi to není o tý kvantitě, ale o tý kvalitě. Že když pak jako jsem s nima, tak se snažim opravdu jako s nima bejt a a jakoby bejt pro ně ten parták, když mě potřebujou. A ne jako já zas třeba jako nesedim doma a nepustim si televizi, jakože bych jako seděla a koukala se na televizi a bylo by mi jedno, co děti dělaj nebo prostě nejdu na kafe s kamarádkama a necham je doma, to prostě nedělám. Takže jakoby to tak jako ňák vážim." Filipa (44 let)

7.8.2 Oddělit práci a rodinu

U osobnosti manažerky nás zajímalo, zda je schopna oddělit práci a rodinu. Pro někoho to není samozřejmostí, musel se to naučit či ho okolnosti donutily začít k těmto oblastem v životě přistupovat jinak než dosud. Náš vzorek není výjimkou. Nutnost trávit určitý čas dne bez práce by měl patřit k mentální hygieně každého pracujícího jedince. To časem pochopily a praktikují i ženy v tomto výzkumu.

„Tohle [oddělit práci a rodinu] se člověk prostě musí naučit a když se to naučíte, tak pak si myslim, že to prostě funguje výborně. Protože nemůžete pořád být v... jakoby mít v hlavě tu práci. Je potřeba si naplánovat jakoby ten čas, kdy to utnete a myslíte jenom na to, jestli ujedete padesát kilometrů nebo ne a úplně prostě si vyčistíte hlavu. Tak to [oddělit práci a rodinu] umim." Gina (46 let)

Eva přiznává, že si dříve myslela, že práce je na prvním místě. Po čase a po fyzickém kolapsu si uvědomila, že se bude muset naučit, že není nepostradatelná. I její kolegové se tak museli naučit, že je po práci doba, kdy nezvedne telefon.

„Stálo mě to [umět oddělit práci a rodinu] hodně úsilí, ... v první fázi mě to nejvíc stálo to, že jsem si musela uvědomit, že tu rodinu mám, neznamená jako nastavit si to, že ta práce má někdy konec a někdy má začátek. Že to není prostě dvacet čtyři hodin nonstop nebo celý týden nebo měsíc. Že prostě jsou určité věci, které jsou důležité dodržovat. Dát dítě spát, přečíst mu pohádku, uvařit večeři. Věci, které já jsem vůbec nedělala, takže teď už je to tak, že když ... snažím se oddělit to, samozřejmě jsem pořád, teď je to úplně úplně vychýlená doba, ale naučilo se to okolí nebo respektujem vzájemně, že si nevoláme třeba večer po osmý nebo po sedmý, po osmý hodině. Nerušíme se o víkendech, píšeme si esemesky, když něco nutně potřeba a není to urgentní, takže tohle záleží na tom nastavení celého toho týmu. Takže musela jsem naučit sebe a i to okolí, že jsou určité věci, kdy kdy já prostě komunikovat nebudu a dokonce jsem se musela naučit to, že ne každé telefon musím zvednout hned. Že můžu zavolat zpátky. To bylo nejtěžší pro mě, že jsem žila v takový po, v takový posedlosti, že když nezvednu telefon, tak se prostě něco stane. Takže ...” Eva (37 let)

Tazatelka: „Nějaký praktický kroky, který jste musela podniknout v tomhle směru, aby se to dalo skloubit?”

„Musela jsem skolabovat asi, u mě v mém případě to byl kolaps, kdy jsem, kdy jsem zjistila, že obojí dělat nejde tak úplně, a a přeskupila jsem si ty priority, ale je to asi, já nevim, dejme tomu, čtyři pět let zpátky. A hlavně to byl důraz mého dítěte, ten vlastně, bych řekla, mě úplně totálně přibrzdil a zastavil.” Eva (37 let)

„Jo, já myslím, že jo. Já myslím, že když je fakt průšvih, tak, že vypnout umím.” Alena (44 let)

„...v týdnu toho jako moc nestíham a se vopravdu snažím ten týden rozdělit mezi děti a jako rodinu teda a práci a o víkendu se zas naopak snažím tu hlavu vypnout a prostě relaxovat, jít si zaběhat, zajezdit si na kole. Jít si zaplavat, někam vyrazit. A tak.” Filipa (44 let)

7.9 Osobnost manažerky

Jako poslední kapitolu jsme zařadili osobnost manažerky, která nám může skrze výpovědi více přiblížit povahu a smýšlení každé z žen. Snahou je ukázat na prosté projevy lidskosti a rys velkorysosti v pracovních krocích či osobním životě.

7.9.1 Pracovní cíle s orientací na lidský faktor

Manažerky často vypověděly, že jim v kariéře nejde o vlastní prospěch. Naopak je patrné, že se snaží udělat maximum pro své kolegy a podřízené. Soudržný tým a motivovaný kolektiv pracujících pro ně hodně znamená. Otázka zněla, jaké má žena nyní pracovní cíle. Ty se ve výpovědích pohybovaly od těch konkrétních po abstraktní. „Cíl je, aby to furt všechno fungovalo tak, jak to funguje. Nebo ty lidi, aby byli spokojení. Aby ta firma fungovala. Ted'ko mám velký cíle, protože se budou měnit jakože strukturu, takže to budou sakra velký cíle, aby všechno proběhlo hladce. Protože budeme předělávat všechny smlouvy a tak, to si myslím, že bude mazec. Ale jakoby dlouhodobý cíle, aby to, aby to prostě fungovalo. Rozhodně nechci dělat ředitelku zeměkoule (smích).“ Cecílie (36 let)

„...můj cíl je, aby naše firma dál rostla, to je prostě pro mě velice důležitý. Je pro mě důležitý, aby v tom týmu, který mám pod sebou ty lidi byli spokojení a namotivovaly, namotivovaný stejný, stejnou cestou jako já, což mam ted' zrovna pocit, musím zatukat, tak přesně běží, že sme takoví jako naladěný na jednu notu a že chápeme všichni, že je to doba, kdy bud' budeme všichni jakoby pokračovat a bojovat v tom, abysme byli větší a silnější, (...). Takže to je můj cíl jakoby, můj kariérní cíl jakoby už nechci bejt větší ředitelka nebo, to jako nepotřebuju ke svému štěstí. Mně to, co dělám strašně baví a já bych jenom prostě přála tý firmě, aby byla větší, úspěšnější, abysme byli víc vidět. A měli sme víc lidí a tak dále. Lepší výsledky ještě než máme, větší tržby a tak dále.“ Filipa (44 let)

7.9.2 Průběh kariéry a přístup ke kariéře

Víme, že pro náš vzorek znamená práce hodně. Ale nevíme, jak ženy přistupují k potenciálnímu označení být kariéristkou - většina vypověděla tak, že se necítí být kariéristkou. I když uznávají, že okolí je může vidět opačně. Výpovědi někdy zahrnují nástin průběhu kariéry. Cecílie např. zmiňuje fakt, že se vypracovala z nízké pozice na vedoucí, ale i tak jí bylo během mateřské lhostejné, co bude ve firmě dělat. Důležité pro ni bylo napojení na firmu i v oné době, což dnes hodnotí jako velké plus.

„Ale myslím si, že nejsem kariéristka, jakože bych se hnala výš někam. Jsem spokojená v práci, kde jsem. I když jsem odešla na tu mateřskou, tak jsem říkala, že je mi to celkem jedno, co budu dělat, jak se ta moje pozice bude jmenovat, když budu v té firmě, protože

tu firmu mám ráda. Je to vlastně moje první zaměstnání. A vyšla jsem z recepční, jsem se dostala fakt asi, asi jakoby v těch business services, to, co jsem mohla dělat, jsem... dělala jsem office manažera, to mě bavilo, teďko dělám to HR, takže..." Cecílie (36 let)

„...rozhodně rozhodně říkám rozhodně pro mě není ta kariéra to první nebo ta práce to první. Je to fajn určitě, fajn mít nějaký příjem, ale když bych se měla rozhodnout teď, tak jako vim, co si vyberu. Kdybych se měla rozhodnout, jestli jedno [kariéra] nebo druhý [rodina]." Cecílie (36 let)

Záliba v práci jako prostředek k seberealizaci zmínila Beáta nejednou. Dále nicméně přiznala, že v jejím případě jí nikdy nešlo o zdolávání či postupování po žebříčcích vzhůru. Kariéristkou se necítí být.

„Já nejsem asi člověk, kterej by potřeboval něk si odškrtnout nějaký žebříčky, a to je mi jako docela jedno. Já potřebuju mít radost z práce a to mi to teďkon jakoby dává. A dokážu žít jako poměrně beznákladově i jako hodně nákladně. Podle toho jak zrovna je situace, takže... Jako kariéristka asi typově jako nejsem, to asi bych se chovala trochu jinak, ale, ale je určitě pro mě hrozně důležitý jako ta seberealizace v práci, takovej ten pocit, že jako něco se povedlo." Beáta (36 let)

Okolí jí však může vnímat opačně.

„Ale asi i naprvní pohled to není vidět a i spousta lidí mě jako bere za takovou tu jako ambiciózní sebevědomou kariéristku, která prostě..., kterou by doma nechtěl, protože vlastně jakoby prudila. Ale vlastně jako doma taková třeba vůbec nejsem no. Ale možná jako věřím, že si to většina lidí myslí, co mě zná. Co mě nezná, tak určitě." Beáta (36 let)

Denise nejde o to být ve vedoucí pozici, spíš ji baví práce jako taková, pokud jí přináší pocit smysluplnosti. O kariéru jí nejde.

„Já jsem o tom přemýšlela, protože to řešíme tak jako... s manželem, že se bavíme o tom, jestli manažerskou pozici nebo takhle, ale že mně o to vůbec nejde, že mi jde jako strašně vo to, že chci pracovat smysluplně. Aby mě bavila ta náplň tý práce, ale nemusím bejt, nemusím řídit lidi. Že to nepotřebuju." Denisa (35 let)

„Ale myslím si, že nejsem jako kariéristka ve smyslu, že jdu po nějakých pozicích, ale že ráda pracuju. Tak bych to řekla." Denisa (35 let)

Eva nechává věci v pracovní sféře volně plynout. Kariéristkou se nyní necítí být, ale jako jediná se přiznala, že musela k současnému přístupu k práci dospět přes vlastní zkušenost, kdy se z pracovních povinností před lety zhroutila. Uvědomila si, že

práce není tím nejdůležitějším v životě člověka, rozhodně ne pro ni.

„Řekla bych že, ... to vypadá, jako kdybych byla kariéristka asi zřejmě, ale vůbec nejsem. Já ty věci nechávám prostě plynout. To znamená, že když, moje, moje jedno z mott životních, je, že se nevlamuju do dveří, který prostě jsou zavřeny. Takže když cítím, že tam nejsem vítána, tak tam prostě nejsem. Ať se to týká jednání, různých věcí, který se dějou kolem mě, takže... Ale já jsem si prošla dost velkou změnou, kdy pro mě byla práce na prvním místě. Ted' už je to jinak, takže musela jsem projít nějakou katarzí prostě, abych si uvědomila, že ten život je jinde než v práci.“ Eva (37 let)

Tazatelka: *„...že si vědomě budujete kariéru dosavad?“*

„Myslím, že ano. Když se na to podívám jako, tak si myslím, že ano. Vim, vim, kam jdu a není to proto, že zrovna, prostě vim, kam jdu, vim, kam se chci dostat, a ... ale není to, není to, není prioritní pro mě ta kariéra, prioritní je pro mě ta spokojená rodina. To to moje fungování jako v rámci všech těch vztahů. A ta práce je jedno z mozai ... jako zapadá do tý mozaiky.“ Eva (37 let)

Filipa si myslí, že k pracovnímu úspěchu jí posloužila její pracovitost a píle. Neměla předem stanoveny cíle, spíše se vždy uměla chytit té správné příležitosti a využít svůj potenciál. Ptali jsme se jí i na to, zda se cítí být kariéristkou. Odpověděla, že ne.

„No (smích) to já nevim. Já si připadám, jako taková pracovitá holka, která prostě... Jsem se nějak vypracovala tou prací a, a nějakými svými výsledky, který jsou za mě, ale mně to nepřišlo, že sem si ted' řekla, ted' bych jako chtěla, když jsem sem třeba nastoupila, že bych za tři roky chtěla bejt jakoby partnerkou a za další dva roky managing partnerkou. To tak já sem to tak neměla vykalkulovaný, to tak jakoby přišlo, spíš sem se dycky chytla tý příležitosti, která byla, a někdy, jako možná úplně nesvéprávně zejména v začátku svý kariéry sem, mam pocit, že sem někdy byla příliš, víc nadšená než byly ty schopnosti, ale vždycky jsem se s tím nějak poprala no.“ Filipa (44 let)

Dát volný průběh některým věcem spolu s dobrými výsledky v práci považuje Gina za svůj recept na to, jak se dostala na svou současnou pozici.

Tazatelka: *„A myslíte, že, když se podíváte do minulosti, jestli tam cítíte to, že jste si vědomě kariéru budovala? Nebo to nějak jste nechala volně plynout?“*

„Myslím, že spíš volně plynout. Ale sem typ člověka, který má rád dobré výsledky práce. Takže v podstatě sem se vždycky snažila, aby, abych něco dokázala (smích). Takže

možná, že sem kariéristka." Gina (46 let)

7.10 Shrnutí

Z výzkumných dat jsme došli k několika závěrům. Tyto závěry zde shrneme.

Práce pro ženy v tomto výzkumu představuje potěšení zejména pokud je smysluplná a nabízí využití jejich myšlenek a potenciálu. Pracovní činnost by neměla být jednostranná, ale měla by nabízet využití pro různé nápady a také realizaci plánů. Zisk úznání a určité svobody mimo rodinu jmenovaly téměř všechny informatorky spolu se sociálním kontaktem jako důležité aspekty práce.

Pracovní úvazek, který by ženě umožnil dobře skloubit rodinu a kariéru, se dle informaterek pohybuje od 0,5 do 0,75. Nejlepší by bylo mít možnost pracovat dva dny v týdnu z domova.

Moderní technologie slouží k harmonizaci jak doma, pokud ženy pracují po večerech či o dovolené, tak na samotném pracovišti. Kolegové díky využívání internetu, mailu a mobilního telefonu mohou respondentky kontaktovat doma a řešit některé pracovní záležitosti na dálku.

Pohled na rozdělení rolí jak obecně ve společnosti, tak konkrétně v rodinách informaterek je různý. Samy uznávají rozdělení na mužské a ženské role. Tento pohled je u nich podpořen např. výchovou či vidí rozdílnost mezi mužem a ženou již v útlém věku v chování u vlastních dětí. Na druhou stranu, jedna respondentka přiznala, že vidí ženskou roli jako tu, která se mění. Žena přebírá plno aktivit a je samostatnější než dříve. Dále informatorky vyjádřily souhlas s tím, že doma se cítí být hlavně ženami. Tedy se více starají o rodinu a chod domácnosti než muži. Role matky je pro některé nezastupitelnou a nenahraditelnou jinou osobou.

Životní partneři našeho vzorku jsou vesměs aktivní v domácnosti a ochotně se postarají i o děti, pokud žena potřebuje pracovat. Na druhou stranu, přílišná starost o domácnost může vyústit v nespokojenost ženy s rolí muže. Jinak se ženy snaží podílet v péči o děti stejně či více než muži. Někjaké povinnosti kolem domácnosti by muži dle jedné informatorky zastat ale měli. V našem vzorku jsou muži velmi oddaní v podpoře pracujících žen, takový muž je pak pro ženu skutečným partnerem. Není to však lehké a muž podporující svou ženu v kariéře musí mít určité sebevědomí. Všechny ženy vyjádřily názor, že by nemohly být s partnerem, který by byl nepodporujícím.

Péči o děti ženy nejčastěji řeší kombinováním mateřské školy a péčí jich samotných. Pokud jsou prarodiče mimo bydliště žen, musí být samostatné a poradit si dle dostupných možností. Partneri se většinou o děti umí postarat také. Chůva je využívána u jedné informátorky, jinak ne. To může souviset někdy s finanční nákladností této možnosti. U mateřských škol je problémem krátká otvírací doba, kdy si matky samy nemohou děti po práci vyzvednout a děti vyzvedává někdo z rodiny. Informátorky se dětem velmi věnují, a to hlavně ve volném čase, a v rodinách jsou určité rodinné rituály, kterých by se nerady vzdaly.

Jako komplikaci v kariéře 2 ženy zaznamenaly to, pokud v době, kdy měly děti, chtěly pracovat. Jinak se objevil názor, že si člověk většinou komplikuje situaci sám skrze předsudky a náročnost na sebe sama.

Přístup zaměstnavatele byl zatím velmi vstřícný k harmonizaci práce a rodiny. Samy ženy na vedoucích pozicích řeší tuto otázku často a snaží se svým podřízeným vyjít vstříc. Jedna informátorka zmínila, že firma ignorující její rodinný život, by pro ni byla špatnou firmou. Dále jsme se setkali s odmítavým postojem k zaměstnávání matek, toto dotyčná řešila osamostatněním – založením firmy, prací jako OSVČ. Tak tomu bylo u 3 žen.

V domácnosti se ženy snaží vše zvládat spíše samy, placená výpomoc je výjimkou. Zapojení dětí do chodu domácnosti je výchovné a praktikují to i naše informátorky. Nicméně domácnost není pro ženy to nejdůležitější.

Pro rodinu udělají ženy téměř vše, byly by ochotné se práce vzdát ve prospěch rodiny. Dělají vše pro to, aby si našly volnou chvíli pro děti a trávily s nimi volný čas smysluplně. S dětmi se životní priority žen změnily.

Manažerky jsou často orientovány na spokojenost svých kolegů a podřízených, na blaho a prosperitu firmy. Jejich spokojenost s prací nicméně nesouvisí s vedoucí pozicí. Průběh kariéry hodnotí jako výsledek tvrdé a poctivé práce. Samy se většinou nepovažují za kariéristky, i když je tak okolí může vidět. Práce je musí bavit a musí mít pro ně smysl. Některé věci nechávají v tomto směru volně plynout.

7.10.1 Shrnutí v grafické podobě

Význam práce	radost seberealizace sociální kontakt smysl svoboda uznání mimo rodinu
Ideální úvazek	k harmonizaci nejčastěji v rozmezí 0,5 – 0,75
Moderní technologie	využití u každé respondentky jak na pracovišti; tak doma
Vymezení rolí	tradiční role převažují; v menšině změna rolí v současné společnosti
Partner	většinou ochotně pomáhá s domácností i s dětmi; podporuje partnerku v tom, co dělá; absence podpory je či může být důvodem k rozchodu
Péče o děti	ženy se o děti starají samy či s rodinou; využívají mateřskou školu; výjimečně chůvu; důraz na společně strávený čas
Komplikace	mít dítě znamená v práci problém; lidé si život komplikují sami
Zaměstnavatel	pozitivní zkušenost s nabídkou zkráceného úvazku; samy zkrácené úvazky nabízí podřízeným; negativní zkušenost s realizací zkráceného úvazku
Domácnost	převaha samostatné starosti o domácnost; placená výpomoc méně často; domácnost není to hlavní v životě žen
Rodina	hlavní role v životě žen; udělají vše pro skloubení rodiny a práce; vzdaly by se práce ve prospěch rodiny
Osobnost manažerky	zaměření na spokojenost pracovního týmu a lidí; růst a prosperita firmy; netouží po vedoucí pozici; necítí se být kariéristkami, okolí může mít jiný názor; má za sebou poctivou práci, nadšení a aktivitu

Tab. 4. Shrnutí

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení situace žen na manažerských pozicích z pohledu harmonizace práce a rodiny. Dále se práce pokusila přiblížit zkušenosti, postoje a omezení žen manažerek, které se někdy snažily věnovat svůj čas a energii jak rodině, tak práci. Cílem empirické části bylo zmapování celé oblasti harmonizace práce a rodiny se všemi aspekty, které k tématu patří. Byl nabídnut pohled zainteresovaných žen, matek, které téma mohly obohatit díky osobní zkušenosti s prací na vedoucí pozici a zkušenosti s rodinným životem.

Empirická část pracuje s analýzou a přepisem rozhovorů, získaných od vzorku 7 manažerek. Získaná data vhodně posloužila k rozboru a následným úvahám o celém tématu harmonizace práce a rodiny. Ze získaných dat jsme došli k závěru, že téma a přístup k němu je pro každou informátorku velmi osobní a také individuální. I tak je patrná velká míra flexibility u každé z žen, kdy se snaží věnovat rodině – dětem, ale stejně tak jsou ženy aktivní a velmi schopné v pracovní oblasti. Z výpovědí je patrné, že skloubení obou oblastí je možné, ale vyžaduje to ochotu k přizpůsobení se situaci, rodinné zázemí s podporujícím partnerem, shovívavý přístup od zaměstnavatele a od kolegů v práci. Také je patrná potřeba seberealizace a obliba pracovní aktivity vůbec. Všechny tyto procesy jsou dnes zjednodušeny moderními komunikačními prostředky, jež jsou všudypřítomné jak v práci, tak doma.

Vzhledem k celkem pozitivním závěrům této práce můžeme říci, že se nám situace kolem zaměstnané ženy na manažerské pozici jeví jako celkem uspokojivá. A to jak co se týká přístupu zaměstnavatele, kde jsme zaznamenali většinou lidský přístup k ženě, tak jiných působících vlivů – rodina, dostupnost péče o děti aj. Co by se dalo zlepšit je tak otázkou zcela hypotetickou, nicméně si zde dovolíme několik úvah. Informátorky zmínily, že pro využití státního zařízení mateřské školy pro své dítě a zároveň práci v klasickém zaměstnaneckém poměru není v jejich časových možnostech dítě osobně vyzvedávat. A to z důvodu krátké otevírací doby, zejména v hlavním městě, kde se pracuje do 18. hodiny. Mateřské školy jsou i tam otevřeny jen do 17. hodiny. S potřebou druhého příjmu v rodině je evidentní, že by se pracujícím matkám mohlo v této věci pomoci.

Placená výpomoc v domácnosti není pro náš vzorek neznámou variantou, jak se postarat o domácnost. Nicméně je u takto aktivních žen dobré zmínit, že pokud

ženy věnují hodně času a energie práci, mohla by naše společnost více uvažovat o výpomoci s domácností v praxi. Důvod, proč se placená výpomoc příliš v ČR nevyužívá, je jistě finanční nákladnost, nicméně si myslíme, že ušetřený čas se dá zúročit jinak. S rodinou či odpočinkem pro další úspěchy v práci. Další překážkou může být zvyk, kdy z doby minulého režimu stále přetrvává domněnka, že správná hospodyně se o domácnost postará sama a vše zvládá.

Data by se mohla sbírat v rámci jedné firmy či by se mohly porovnávat některé firmy mezi sebou. Tato idea nás napadá, pokud se zamýšlíme dále, jak by se dal pojmout tento výzkum jinak. Náš výzkum byl zcela nezávislý, ale jistě by se dalo toto téma zpracovat i pro jeden podnik, jež by mohl z dat čerpat inspiraci pro zavedení prorodinných opatření.

Prakticky by se dalo uvažovat nad tím, co ženám v našem výzkumu nejvíce pomohlo či usnadnilo harmonizaci. Šlo hlavně o rodinné zázemí, partnerovu podporu a vstřícnost zaměstnavatele. Vše je tedy v rovině interpersonální. Dalo by se jistě upozornit na fakt, že muži mají vedle úspěšné ženy svou roli, a to roli podpůrnou, kdy se žena může na svého partnera spolehnout, ať už to jsou drobnosti, či důležité kroky v jejím životě. Partneři by tak mohli být více informováni o této skutečnosti, že oni sami se vlastně velmi podílejí na pracovním postupu ženy a že to partnerka umí skutečně ocenit.

Nesporným faktem zůstává, že přístup zaměstnavatele by měl být k pracujícím ženám, zejména matkám, či ženám po rodičovské dovolené, vstřícný a lidský. Už jen z toho důvodu, jak zaznělo i v tomto výzkumu, že pracující matka si práce velmi cení a je loajální zaměstnanec. Myslíme si, že by se měl pracovní trh skutečně zaměřit na snížené úvazky pro ženy a že by měl i samotný stát podniknout kroky k opatřením v tomto směru. Některé pokroky jsou patrné u firem, které staví svou image na rovných příležitostech pro ženy i muže na vedoucích pozicích. Za tímto označením se skrývá jak využívání firemních školek pro děti, tak zkrácené úvazky pro matky. Obecně tak podporují sladění rodiny a kariéry. Inspirace přišla ze západních zemí, kde jsou např. vypisovány různé soutěže, které oceňují ty nejpříístupnější firmy k těmto opatřením.

Myslíme si, že výsledky jsou využitelné, vzhledem k anonymnímu způsobu šetření a malému vzorku, spíše pro zamyšlení a náhled do této problematiky. Zde se nesnažíme o zobecnitelné závěry na většinovou populaci zaměstnaných žen.

Diskuse

V této části bude poskytnuto jisté kritické nahlédnutí na tuto práci a další pohled se bude zabývat zahraniční i českou studií, jež obdobné téma rovněž zpracovaly.

Teoretická část a její náplň je zpracována tak, aby poskytla dostatečný základ a vhled do problematiky skloubení práce a osobního života dnešního jedince, případně ženy. Jsme si vědomi toho, že šíře každého z témat je daleko obsáhlejší a víme, že by se dala témata rozšířit. Tato práce se však omezuje na takový rozsah, který slouží k základnímu seznámení se souvisejícími aspekty z hlediska psychologie práce a organizace. Pro zajímavost jsou nabídnuty některé nové fenomény, které pracovní aktivity člověka ovlivňují.

Pro ošetření spolupráce s vybraným vzorkem jsme použili Potvrzení o náležitém zacházení s daty od sekretariátu katedry psychologie FF UK v Praze. Tím bylo dle našich zkušeností se vzorkem dáno najevo, že je pro nás důležitá slíbená anonymita vzorku i následné zpracování dat. Tento dokument posloužil místo informovaného souhlasu. Myslíme si, že tento zvolený přístup byl zcela vhodný a splnil svou funkci. Informátorky si dle našich zkušeností rády ověřily, že s jejich výpověďmi nebude pracovat nikdo jiný než autorka výzkumu.

Zvolená metoda nahrávání – audiozáznam - se vzhledem k osobní rovině spolupráce s výzkumným vzorkem jevil jako velmi vyhovující. Pokud bychom zvolili pouze dotazník se strukturovanými odpověďmi, mohli bychom celý výzkum ochudit o práci s emocemi během osobního rozhovoru. Bylo také využito přirozené tendence většiny žen hovořit o svých zkušenostech, nebylo záměrem získat odpovědi na naše dotazy formou vyplňování dotazníků. Víme, že by se použitím předtištěných dotazníků naše práce velmi zlehčila a zkrátila, i tak jsme ale raději volili audiozáznam s následným přepisem dat.

Jako úvahu k zamyšlení bychom rádi zmínili skutečnost, že vzorek tvořící naše data bude tvořen spíše osobami s tendencí k extraverci. Jinak bychom zřejmě u introvertů nenašli onu ochotu k rozhovorům o tak soukromém a osobním tématu. Tímto faktem mohou být výpovědi velmi ovlivněny, zejména strategie žen a přístup k harmonizaci kariéry a práce. Rovněž přístup k péči o děti či přístup k významu práce, která mnohdy znamenala u našeho vzorku seberealizaci. U introvertních osob bychom mohli očekávat trochu jiné výpovědi. Toto by bylo jistě možné příště ošetřit

vřazením dotazníku na toto téma. Mohl by se tak celý výzkum pokusit rozkrýt korelaci u extravertek – introvertek s výše zmíněnými životními hodnotami. To už by ale byl námět na další práci.

Jako možné zkreslení výpovědí mohlo dojít k působení efektu, jež je znám jako desirabilita. Tento častý jev zejména v dotazníkovém šetření znamená jakousi pohotovost k chování, které je společensky více oceňováno. I v našem šetření mohly některé dotazy působit tak, že informátorka odpověděla dle společenské konvence či tak, aby v očích výzkumnice byla viděna v lepším světle. Myslíme si, že v kvalitativním výzkumu se tento jev dá ošetřit buď delší spoluprací s výzkumným vzorkem, či kombinací s dalšími metodami – dotazníkem prohlubující názor informátorky. Domníváme se, že odpovědi informátorek byly zcela upřímné ve většině případů. To se dá posoudit i z nahrávek, kdy ženy projevily celou škálu emočních projevů a nedržely se osvědčených pravd, nýbrž mluvily samy za sebe skrze vlastní zážitky. Vlastní zážitky tak můžeme považovat za projev autenticity a důvěry.

Dále by se neměla opomenout výchova, které se dostalo každé informátorky v trochu jiné podobě. Ta ve výzkumu není zohledněna, nicméně víme, že výchovné strategie a postupy našich rodičů nás ovlivňují po celý zbytek života. Jistě ani přístup k práci a k rozdělení rolí není jiný. Sama jedna informátorka na vlastní výchovu z domova poukazuje v otázce, co by měl dělat muž v domácnosti a co již ne. Zohlednění této skutečnosti by nám poskytlo další informace o vzorku a jistě by bylo zajímavé sledovat, zda tradiční výchova utváří v jedinci tendenci k tradičnímu dělení mužské a ženské role.

Velikost vzorku, ke které jsme v průběhu výzkumu dospěli, se zdá dostačující a téma je i se 7 ženami naplněno. Větší vzorek by znamenal více rozhovorů s dalším náročným přepisem. To se nám zdálo jako příliš náročné vzhledem k tomu, že s daty pracovala pouze jedna osoba. A také jsme dospěli k závěru, že doposud získané odpovědi jsou natolik pestré, že jsme další obohacení již nepředpokládaly. Takto početný vzorek umožnil skutečně podrobné seznámení s výpovědí každé respondentky a zapamatování důležitých momentů během rozhovorů. S vyšším počtem žen by mohla být následná analýza již nepřehledná.

Vzorek je tvořen některými ženami, jež nejsou aktuálně v manažerské pozici. I tak jsme je zařadili do výzkumu, protože si myslíme, že mohou zpětně hodnotit

všechna témata, která s výzkumem souvisí. Tyto ženy mohly ze své zkušenosti hovořit o přístupu zaměstnavatele v době, kdy žena neměla rodinu a hypoteticky uvažovat o tom, jaká by byla pracovní pozice, pokud by žena pracovala nyní. Zpětně uvažovala o možnostech skloubení práce a rodiny v obecném měřítku tak, jak to viděla u kolegyň v podobné situaci. Spolu s dalšími tématy, ke kterým měla taková žena co říci, tvoří další užitečný zdroj informací pro tuto oblast i přes jiné pracovní postavení než je to vedoucí.

Vzorek je jistě ovlivněn tím, že se nejvíce našich žen ze vzorku vyskytuje v Praze. Ženy mají bydliště v hlavním městě, či v Praze pracují (až na jednu informátorku). I tento rys hraje svou roli v celkovém vnímání příležitostí k pracovní aktivitě a soběstačnosti. Na malém městě to může být jinak než ve velkoměstě. Zkreslení tímto faktorem musíme brát v potaz. Na malém městě nemusí být tolik pracovních příležitostí (nebo může být méně obvyklá práce na snížený pracovní úvazek) nebo naopak může být lepší dostupnost – kratší vzdálenost mezi pracovištěm a lokací mateřské školy – některých služeb. Také věk by mohl hrát roli v přístupu k tématu. Ten zde je sice zmíněn, nehraje však roli kritéria.

Tato práce se snaží využívat ve značném měřítku zahraniční zdroje, nicméně ani ty české nejsou vynechány. Teorie i praktická část celkem dobře pracuje s výzkumy na obdobná témata, je zde i snaha o srovnání ČR s některými státy Evropské Unie.

Dále bylo využito předvýzkumu a jeho výhod pro následnou tvorbu dat. Předvýzkumem si autorka výzkumu chtěla vyzkoušet práci jak s audiozáznamem, tak s vybraným vzorkem. Toto úsilí navíc se ukázalo jako velmi užitečnou fází v praktické části této práce. Výzkumnice měla možnost ověřit si srozumitelnost sestaveného scénáře k rozhovorům, vlastní dovednosti během dotazování a také osobní kontakt a jeho průběh. Jako ne tak zkušená osoba na poli kvalitativního výzkumu byla autorka schopna tuto praktickou část následně lépe uchopit.

Téma sladění pracovní dráhy a rodinných povinností je zpracováno v našich podmínkách zejména ze sociologického hlediska. Případová studie zkoumající české podmínky skloubení práce a kariéry pro matky manažerky (Křížková, 2002) došla k podobným závěrům jako tato práce, i když se jedná o sociologické pojetí tématu. Přestože je řídicí pozice v organizaci stále považována za tu, jež se hodí více pro

muže, manažerky se skutečně snaží o skloubení rodiny i práce velmi flexibilním způsobem, a to zejména oproti jiným ženám. Tento postřeh můžeme potvrdit i my, kdy jsme se setkali u našeho vzorku 7 žen se samostatností, flexibilitou a umem poradit si, jak jen to jde. Manažerky se v sociologické studii (Křížková, 2002) rovněž drží genderových stereotypů – rozdělení role dle pohlaví a nesnaží se toto rozdělení měnit. Velmi podstatnou potřebou se ukázala seberealizace v práci. Odmítají sebeobětování rodině (to u našeho vzorku platí napůl), práce je pro ně hodně důležitá v osobních hodnotách (naš vzorek toto tvrzení potvrzuje). Dle Křížkové (2002) platí v organizaci stále domněnka, že vedoucí pozice je vhodná spíše pro muže. To následně generuje pravidla, strukturu a podmínky práce, které více vyhovují mužům. V našem výzkumu jsme nicméně narazili na celkem shovívavý přístup nadřízených či zaměstnavatelů k manažerce matce, jež si potřebuje podmínky práce vhodně upravit z důvodu mateřství apod. Zde jsme se tedy setkali spíše se situací, kdy si ženy uměly díky shovívavému přístupu v práci vydobít takové podmínky, které umožnili harmonizaci. Pokud to nebylo možné, odešly či se začaly věnovat vlastním projektům. Na druhou stranu výzkum (Křížková, 2002) ukázal celkem silnou loajalitu s firemními zájmy, co se budoucích plánů týče. I my jsme došli k závěru, že manažerka se snaží o lepší budoucnost firmy, kde je zaměstnána a o spokojenost podřízených.

V zahraničí se tématu harmonizace práce a rodiny věnuje mnohem více pozornosti než u nás. Vybrali jsme jednu studii z Libanonu (Tlaiss & Kauser, 2011), která došla k závěru, že ženy manažerky nezažívají jen překážky na cestě za skloubením rodiny a práce. Nepřispívá k tomu ani rozdělení rolí, či starost o rodinu a děti. Interview s 32 manažerkami tak došlo k podobnému závěru jako naše práce. Další práce staršího data (Lichtman, 2002) zmiňuje studii, která se v Izraeli zaměřila na top manažerky. Zajímavou je jistě kulturní odlišnost Izraele, kdy mateřství je v zemi velmi ceněno a je bráno jako investice do budoucnosti asi poněkud více než je tomu v jiných zemích. Tamní manažerky se pokouší zcela přirozeně mít jak děti, tak úspěch v práci. K tomu jim hodně pomáhá podporující partner a spokojenost s tím, co sama žena dělá. Potřeba seberealizace je i u těchto žen také velmi silná.

Jako další zajímavý zdroj můžeme uvést několik publikací, které se chopily tématu velmi dobře a rovněž autenticky - *Women at the top: powerful leaders tell us how to combine work and family* (Halpern & Cheung, 2011), *Women and Men in*

Management (Powell, 2010).

Zde jsme nastínili pár postřehů z literatury, které k tématu přispěly buď neutrálním či optimistickým pohledem na věc. Myslíme si, že naše práce je spíš pozitivní pro pracující ženy na vedoucích pozicích a rádi bychom byli svědky zlepšující se situace např. i ze sociologického hlediska, které více operuje s diskriminací a omezováním žen na pracovním trhu. Sami jsme si ověřili, že dnešní žena může být jak úspěšnou pracující ženou, tak matkou dětí a partnerkou.

Seznam použité literatury

ANXO, Dominique et al. *Part-time work in European companies: Establishment Survey on Working Time 2004–2005* [online]. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). 2007 [cit.2013-1-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06102.htm>>.

ISBN 92-897-0976-6.

ARMSTRONG, Michael & STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* [online]. 1990, vol. 18, no. 3 [cit.2013-5-8], s. 19-31. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<[http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616(90)90061-S)>.

BEHESHTIFAR, Malikeh & NAZARIAN, Rahele. Role of Occupational Stress in organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* [online]. January 2013, vol. 4, no. 9 [cit.2013-08-06], s. 648-657. ISSN 2073-7122.

BLATNÝ, Marek a kol. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

BRATKOVÁ, Eva. (zprac.). *Metody citování literatury a strukturování bibliografických záznamů podle mezinárodních norem ISO 690 a ISO 690-2 : metodický materiál pro autory vysokoškolských kvalifikačních prací* [online]. Verze 2.0, aktualiz. a rozšíř. Praha : Odborná komise pro otázky elektronického zpřístupňování vysokoškolských kvalifikačních prací, Asociace knihoven vysokých škol ČR, 2008-12-22 [cit.2013-6-6]. 60 s. Dostupný z WWW: <<http://www.evskp.cz/SD/4c.pdf>>.

BRAUN, Virginia & CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* [online]. July 2006, vol. 3, no. 2 [cit.2013-10-28], s.

77-101. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>>.

BURKE, Ronald. J. & MATTIS, Mary C. *Supporting women's career advancement: challenges and opportunities*. 2005. Edward Elgar, Cheltenham. ISBN: 1-84376-633-7.

CARTWRIGHT, S. & HOLMES, N. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review* [online]. June 2006, vol. 16, no. 2 [cit.2013-8-7], s. 199-208. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>>.

CROMPTON, Rosemary. Employment, Flexible Working and the Family. *British Journal of Sociology* [online]. 2002, vol. 53, no. 4 [cit.2013-3-25], s. 537-558. Dostupné z WWW (DOI): <10.1080/0007131022000021470>. ISSN 0007-1315.

CHALOFISKY, Neal. An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International* [online]. June 2003, vol. 6, no. 1 [cit.2013-11-7], s. 69-83. ISSN 1367-8868.

Český statistický úřad (Praha). *Zaostřeno na ženy a muže 2012* [online]. Praha: ČSÚ. 2012. [cit.2013-3-27]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1413-12-r_2012>.

Český statistický úřad (Praha). *Vývoj obyvatelstva České republiky (2011)* [online]. Praha: ČSÚ. 2012. [cit.2013-3-27]. Dostupné z WWW:<[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/6A002ECDC2/\\$File/400712.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/6A002ECDC2/$File/400712.pdf)>. ISBN 978-250-80-2227-6.

Český statistický úřad (Praha). *Trh práce v ČR za roky 1993-2004*. Praha: ČSÚ. 2005.

ČTK. Na 90 procent manažerů ve volném čase vyřizuje pracovní záležitosti. In: *www.denik.cz* [online]. Praha: www.vlp.cz, 12.1.2013 © 2005-2013 [cit.2013-9-12]

Dostupný z WWW: <<http://www.denik.cz/ekonomika/na-90-procent-manazeru-ve-volnem-case-vyrizuje-pracovni-zalezitosti-20130111.html>>.

ČT24. Zájem o soukromé a firemní školky roste. In: www.ceskatelevize.cz [online]. Praha: © Česká televize 1996 – 2013, 25. 2. 2012 [cit.2013-10-2] Dostupný z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/165872-zajem-o-soukrome-a-firemni-skolky-roste>>.

CHALOUPKOVÁ, Jana & ŠALAMOUNOVÁ, Petra. *Postoje k manželství, rodičovství a k rolím v rodině v České republice a Evropě*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2004. ISBN 80-7330-062-1. Dostupné z WWW: <http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/210_1chalou47%20pro%20tisk.pdf>.

DEAN, James W., BRANDES, Pamela, DHARWADKAR, Ravi. Organizational cynicism. *The Academy of Management Review* [online]. April 1998, vol. 23, no. 2 [cit.2013-5-6], s. 341-352. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): 10.5465/AMR.1998.533230.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum. 2002. ISBN 80-246-0139-7.

DIRENZO, Marco S., GREENHAUS, Jeffrey. H., WEER, Christy. H. Job level, demands, and resources as antecedents of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* [online]. April 2011, vol. 78, no. 2 [cit.2013-7-25], s. 305-314. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.10.002>>.

DOLEELOVÁ, Hana. *Working time in the European Union: Czech Republic* [online]. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). RILSA, 16-11-2009 [cit.2013-1-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0803046s/cz0803049q.htm>>.

DONNELLY, James. H., GIBSON, James. L. a IVANCEVICH, John. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HABERLOVÁ, Věra & KYZLINKOVÁ, Renáta. *Rodinné potřeby zaměstnanců* [online]. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2009 [cit.2013-3-13], 61 s. Dostupný z WWW: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_304.pdf>. ISBN 978-80-7416-053-0.

HAKIM, Catherine. *Work-lifestyle choices in the 21st century: preference theory*. Oxford University Press, Oxford, 2000. 340 s. ISBN 978-01-9924-209-2.

HALPERN, Diane F. & CHEUNG, Fanny M. *Women at the top: powerful leaders tell us how to combine work and family*. John Wiley & Sons, Oxford, 2011. 320 s. ISBN 978-14-0517-105-2.

HEIKKINEN, Suvi, LÄMSA, Anna-Maija, HIILLOS, Minna. Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management* [online]. 29 May 2013 [cit.2013-9-25]. Dostupný také komerčně z WWW(DOI): <<http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.04.004>>. (in press)

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HÖHNE, Sylva et al. *Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus* [online]. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2010, 108 s. Dostupný z WWW:<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_310.pdf>. ISBN 978-80-7416-059-2.

JUDGE, Timothy et al. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* [online]. August 2002, vol. 87, no. 4 [cit.2013-7-20], s. 765-780. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.765>>.

JUNTUNEN, Cindy L. *The psychology of work: The clinical context*. Professional

Psychology. *Research and Practice* [online]. 2006, vol. 37, no. 4 [cit.2013-7-20], s. 342-50. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0735-7028.37.4.342>>.

KEBZA, Vladimír & ŠOLCOVÁ, Iva. Hlavní koncepce psychické odolnosti. *Československá psychologie*. 2008, roč. 52, č. 1 [cit.2013-8-5], s. 1-19. ISSN 0009-062X.

KLIMEŠ, David. Česko má nejméně žen v řídicích funkcích v regionu. In: *E15.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, 25.3.2013. © 2013 [cit.2013-9-22]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/cesko-ma-nejmene-zen-v-ridicich-funkcich-v-regionu-968691>>.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav, AV ČR, 2007. ISBN 978-7330-125-5.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Kariérní vzorce žen v managementu: Strategie žen v rámci genderového režimu organizace. *Sociologický časopis/Czech Sociological review* [online]. 2003, [cit.2013-8-5], s. 447-467. Dostupný také z WWW : <<http://sreview.soc.cas.cz/uploads/3ac56a313cbaf5e982421fe98faa3bb571e2fc3449342kriz16.pdf>>.

KŘÍŽKOVÁ, A. 2002. Životní strategie manažerek: Případová studie. *Sociological Papers* 02:8. Sociologický ústav AV ČR.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, DUDOVÁ, Radka, HAŠKOVÁ, Hana, MAŘÍKOVÁ, Hana, UHDE, Zuzana; (eds). *Práce a péče. Proměny „rodičovské“ v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008, 163 s. ISBN 978-80-86429-94-6.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence:*

způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 183 s.
ISBN 80-247-0698-9.

KYZLINKOVÁ, Renata & SVOBODOVÁ, Kamila. Práce z domova a její zásah do rodinného života. *FÓRUM sociální politiky*. 2007, roč. 1, č. 1, s. 11-17. ISSN 1802-5854.

LEWIS, Kristi M. When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue: Emotions in Organizations [online]. March 2000, vol. 21, no. 2 [cit. 2013-06-08], s. 221-234. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0)>.

LICHTMAN, Gail. Study: Israeli women managers balance careers, family. In: *www.jweekly.com* [online]. The Jewish news weekly of Northern California, 8.11. 2002. © 2013 [cit. 2013-10-14]. Dostupný z WWW:<<http://www.jweekly.com/article/full/18795/study-israeli-women-managers-balance-careers-family/>>.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LOSCOCCO, K. A. Work-family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vocational Behavior* [online]. April 1997, vol. 50, no. 2 [cit.2013-09-06] s. 204-226. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.1576>>.

LOVELACE, Kathi, MANZ, Charles C., ALVES, José. Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control. *Human Resource Management Review* [online]. 2007, vol. 17, no. 4 [cit.2013-08-06], s. 374-387. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.08.001>>.

MAREŠ, Petr. Zaměstnání, rodina a dítě v dynamice moderní společnosti. In *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Brno: František Šalé – ALBERT, 2006. s. 19-55, 36 s. neuveden. ISBN 80-7326-104-9.

MASLACH, Christina, & LEITER, Michael P. Stress and burnout: The critical research. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress medicine and health*, 2005, 2nd ed., pp. 153–170. London: CRC Press.

MATÚŠKOVÁ, Štěpánka. Umíme spočítat, kolik prodělá firma bez prorodinné politiky. In: *publicon.cz* [online]. Praha: Agentura PubliCon s. r. o., 1.11.2010. © 2013 [cit. 2013-08-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/CSR-forum-5-2010/Umime-spocitat-kolik-prodela-firma-bez-prorodinne-politiky.html>>.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada. 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PONĚŠICKÝ, Jan. *Fenomén ženství a mužství : psychologie ženy a muže, rozdíly a vztahy*. 3. vyd. Praha: Triton, 2008. 183 s. ISBN 978-80-7387-106-2.

POWELL, Gary N. *Women and Men in Management*. 4. vyd. Sage, 2010. ISBN 978-1-4129-7284-0.

ROSSO, Brent D., DEKAS, Kathryn H., WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior* [online]. 2010, vol. 30 [cit.2013-7-8], s. 91–127. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>>.

SCHAUEROVÁ, Pavla. Společnost METRO Group podporuje skloubení profesního a

rodinného života. In: *Diversity-management.cz* [online]. Praha: nova-ekonomika.cz, © 2005-2013 [cit.2013-9-16]. Dostupný z WWW: <http://www.diversity-management.cz/uspesne_priklady.php?id=80>.

SCHULTHEISS Paladino, D.E. The interface of work and family life. *Professional Psychology: Research and Practice* [online]. 2006, vol. 37, no. 4 [cit.2013-7-18], s. 334 – 341. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0735-7028.37.4.334>>.

SELYE, Hans. Stress and the General Adaptation Syndrome. *Br Med J* [online]. June 1950, vol. 17, no. 1(4667) [cit.2013-7-18], s. 1383–1392. Dostupný z WWW: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2038162/#fn1>>.

SILVERTHORNE, Colin. Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation. *Personality and Individual Differences* [online]. January 2001, vol. 30, no. 2 [cit.2013-7-11], s. 303-309. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<[http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00047-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00047-7)>.

SOCIALNIDIALOG.CZ. Rozdíly mezi zaměstnaností žen a mužů jsou v ČR jedny z největších v EU. In: *www.socialnidialog.cz* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 03. srpna 2012. Copyright 2012 [cit.2013-9-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialnidialog.cz/trh-prace/trh-prace/rozdily-mezi-zamestnanosti-zen-a-muzu-jsou-v-cr-jedny-z-nejvetsich-v-eu>>.

SVIANTEKOVÁ, Gabriela. *Pracovně-rodinný konflikt a pracovně-rodinná kultura v organizaci* (Work-family conflict and work-family culture in organization) editoři: Rymeš, M., Rotter, T.; In: *Člověk a proměny současného světa - možnosti a rizika*. 1. vyd. 2006, Praha: MATFYZPRESS; s. 149-159. ISBN 80-86732-95-9.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 173 s. ISBN 80-247-1272-5.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN: 80- 246-0448-5.

TLAISS, Hayfaa & KAUSER, Saleema. The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers, *Gender in Management: An International Journal* [online]. 2011, vol. 26, no. 1 [cit.2013-9-18], s. 8 – 36. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://dx.doi.org/10.1108/17542411111109291>>.

VETEŠKA, Jaroslav. *Klíčové kompetence v kontextu celoživotního vzdělávání*. Disertační práce. Praha: FF UK. 2005. 158 s.

WILSON, Colin. *Business psychology part 1*. Middlesex University, London. 2011. 120 s. Informal learning material.

ZENGER, John & FOLKMAN, Joseph. *The extraordinary leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*. New York: McGraw-Hill. 2002. 320 s. ISBN 0071387471.

Seznam obrázků

Obr. 1. Smysluplná práce: integrativní rámec (Chalofsky, 2003) str. 19

Seznam tabulek

Tab. 1. Osobnostní rysy efektivních a úspěšných lídrů, kvalitativní srovnání v minulosti (Judge et al., 2002) str. 24

Tab. 2. Demografické údaje informátorek str. 60

Tab. 3. Témata spojená s harmonizací pracovních a rodinných povinností u manažerek str. 68

Tab. 4. Shrnutí str. 111

Přílohy

Příloha 1 - Průvodní e-mail

Předmět: Výzkum studentky psychologie FF UK zaměřený na ženy v manažerských pozicích

Dobrý den,

obracím se na Vás s nabídkou účasti na psychologickém výzkumu, který je součástí mé diplomové práce. Ta se zabývá problematikou harmonizace kariéry a rodinných povinností u žen v manažerských pozicích. (Obracím se na Vás díky doporučení od paní XY)

Jako studentka psychologie si kladu za cíl zmapovat strategie a přístup ke kariéře a rodiny u žen manažerek formou **anonymního** polostrukturovaného dotazníku, který by proběhl s mou osobou a dotyčnou informátorkou. **Okruh otázek** by se stával z: počet dětí, věk informátorky, zaměstnání, rodinný stav, dále možnosti harmonizace péče o děti a současné vykonávání daného povolání, přístup zaměstnavatele, překážky či pomocná opatření, vlastní tipy k harmonizaci rodiny a práce, případně partnerův postoj očima informátorky.

Během setkání by byl rozhovor (v délce trvání 30 minut) nahráván pro přepis podstatných odpovědí. Takový záznam je pak v přepsané podobě součástí výzkumné části diplomové práce. Nemusí se jednat o úplný přepis, budu využívat jen podstatné informace pro dané téma diplomové práce. Jedná se tak o běžnou praxi sběru dat pro výzkumné účely. Budou dodržovány etické zásady v nakládání s osobními daty, což bude ošetřeno žádostí sekretariátu katedry psychologie FF UK v Praze.

Téma tzv. harmonizace rodiny a kariéry u žen je v současnosti velmi populární, zejména v západním světě. Proto mne svou zajímavostí a naléhavostí zaujalo a vybrala jsem si jej ke zpracování v diplomové práci.

Kdybyste měla chuť a zájem, budu ráda, když by se Vám chtělo poskytnout mi své zkušenosti.

Hezký den,

Jana Kučerová

Příloha 2 - Potvrzení o náležitém zacházení s daty

Studentka Jana Kučerová narozena 27.1.1988 v Lounech, aktuálně zpracovává svou diplomovou práci na katedře psychologie FF UK na téma „Harmonizace pracovního a rodinného života u žen na manažerských pozicích“. Se získanými daty bude zacházet odpovídajícím způsobem, který náleží výzkumným datům. Výzkumné výsledky nebudou žádným způsobem zneužity ani užity ke komerčním účelům. Získané výsledky budou publikovány v diplomové práci a následně k dispozici v knihovně psychologie FF UK.

Příloha 3 - Schéma polostrukturovaného rozhovoru

Téma: Harmonizace pracovního a rodinného života u žen na manažerských pozicích

1. Demografické údaje

věk

stav: vdaná – svobodná – rozvedená

děti: ano – ne
počet

vzdělání: VŠ – SŠ

2. Pozice

pozice: název, co má na starost, charakteristika práce

délka působení:

kolegové: muži – ženy – obojí

Setkává se v práci s muži: ano – ne

jak k ní přistupují? rovnost – diskriminace ¹

¹ V případě diskriminace následuje otázka na platovou diskriminaci – neformální vazby mezi kolegy

podřízení: ano – ne

kolik jich má pod sebou

Jak se na pozici dostala?

3. Kariéra

Jaký má přístup k budování kariéry?: kariéristka (jde jí o kariéru) či ne
buduje si vědomě kariéru – jaké má cíle

Myslí si, že jí okolí vyjadřuje uznání?: manžel - širší okolí - v práci

Je spokojená se současnou pozicí? Baví jí to?

Jaké možnosti dává zaměstnavatel?

jobsharing – teleworking-homeworking-zkrácený pracovní úvazek-školka pro děti-

Co je pro ni důležitější: rodina – budování kariéry
význam práce – význam rodiny

Jak se staví firma k zaměstnané ženě: obecně (typ úvazku, výhody)
k ní

Jaký úvazek by jí vyhovoval, aby byla spokojená se skloubením rodiny a práce?

Zažila někdy omezení v postupu kariéry? ano – ne
kvůli dětem – jinému kolegovi

4. Překážky

Zažila někdy nějaké překážky v práci obecně či na současné pozici? ano – ne
jaké
jak to vnímala

Zažila někdy omezení kvůli tomu, že je žena? ano – ne
jaká (po rodičovské aj.)

5. Partner

Jaké má představy o mužské a ženské roli?

Souhlasí s tradičním vymezením rolí?

Je typickou představitelkou ženské role? rodina – děti – muž – domácnost

Cítí podporu partnera v pracovní činnosti? ano – ne

jak konkrétně (duševní opora-zastane něco doma sám-diskuze s partnerem, rady, přímo technická opora - žádná podpora)

chybí nějaká forma podpory jak by se jí to líbilo, když ji nemá či pokud ji

musela se někdy sama muži přizpůsobit

ohledně její práce

musel se někdy muž přizpůsobit jí

Změnila se nějak ta podpora v průběhu její kariéry?

Jak přijímá partner náročnost její pozice? časovou aj.

6. Harmonizace

Jak se snaží skloubit práci a rodinu?

Je to těžké či snadné? Co to komplikuje? Co by pomohlo?

Jakým výzvám jste musela v tomto ohledu čelit?

např. péče o dítě -školka
-partner
-rodina (babičky, dědové)
-zaměstnavatel

např. přesunutí domácích povinností
-na partnera
-na 3. osobu

flexibilita v práci

-jak konkrétně
-rozjezd podnikání
-částěčný úvazek aj.

Jiné formy pomoci? Jaké?

WLB

Umí relaxovat? jak?

Pocit'uje rovnováhu mezi rodinou a kariérními záležitostmi?