

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Katedra psychologie**



# **Diplomová práce**

Bc. Linda Průšová

**Strategie vedoucí k harmonizaci pracovního a  
osobního života**

**Strategies leading to work and personal life  
harmonization**

*Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Evě Letovancové, PhD. za trpělivost, čas a cenné rady. Dále bych také ráda poděkovala svému muži a celé rodině za podporu při psaní práce i během celého studia.*

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

*V Praze dne*

.....

*Bc. Linda Průšová*

**Abstrakt:**

Práce se zabývá tématem harmonizace pracovního a osobního života a strategiemi, které k harmonii mohou vést. Teoretická část obsahuje nejdříve obecný úvod do problematiky harmonie mezi pracovním a osobním životem. Poté již následuje jádro teoretické části práce, tedy přehled těchto strategií, jak v oblasti pracovní, tak v oblasti rodinné a osobní. V této části jsou shrnuty různé možnosti, jejich klady i jejich možná rizika. Empirická část je pak kvalitativní povahy a vychází z poznatků zjištěných v teoretické části. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů bylo zjišťováno, jaké strategie využívají zaměstnanci konkrétní společnosti. V oblasti pracovní zaměstnanci nejčastěji zmiňovali využívání flexibilní pracovní doby a práci z domova. Velmi důležitý se pro ně ukazuje i přístup nadřízeného. V oblasti rodinné bylo časté téma pomoc partnera a prarodičů. V oblasti osobní se pak jednalo o různá „mentální nastavení“ přepínání rolí, bod zlomu (milník v životě, který přiměl jedince ke změně přístupu k harmonizaci).

**Klíčová slova:**

Strategie harmonizace pracovního a osobního života, práce, rodina, osobní nastavení

**Abstract:**

The thesis focuses on work and personal life harmonization and strategies that can lead to this harmony. The theoretical part contains general introduction to work and personal life harmonization problematics. Then follows the core of theoretic part, the overview of these strategies in the work, the family and the personal area. In this part there is also summary of their pros and possible risks. The empirical part is using qualitative methodology and is based on findings from theoretical part. Using semi-structured interviews, there were found out strategies which are used by employees from one specific company. In the work area associates often mentioned flexible work hours and home office. Their manager's approach seems to be very important. In the family area there was often mentioned help from partner and grandparents. The main aspects in the personal were "mental setting" switching roles or breaking point (milestone in life, which made individual to change his or her approach to harmonization).

**Keywords:**

Work-life harmonization strategies, work, family, personal settings

## Obsah

A. ÚVOD.....	9
B. TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. Pracovní a rodinný kontext.....	11
1.2 Práce jako neustále se měnící oblast.....	13
1.3 Význam rodiny.....	15
1.4 Změny v oblasti rodiny.....	16
2. Harmonizace pracovního a osobního života.....	18
2.1 Koncept rovnováhy mezi pracovním a osobním životem ( <i>Work – life balance</i> ).....	18
2.2 Pracovně – rodinný konflikt.....	21
2.3 Role manažera v dosahování harmonie mezi pracovním a osobním životem	22
3. Strategie harmonizace pracovního a osobního života.....	24
3.1 Strategie ze strany organizace.....	25
3.2 Strategie v rodinné oblasti.....	34
3.3 Strategie a role jedince.....	38
4. Rozdílnosti mezi generacemi.....	42
4.1 Vymezení generací.....	42
4.2 Specifika generací.....	43
C. EMPIRICKÁ ČÁST.....	46
1. Východiska a cíle výzkumu.....	46
2. Design výzkumného projektu.....	47
2.1 Kvalitativní výzkum.....	47
2.2 Metody získávání dat.....	48
2.3 Metoda zpracování dat.....	52

2.4	Etika výzkumu.....	53
3.	Výzkumný soubor .....	55
3.1	Výběr vzorku.....	55
3.2	Popis vzorku .....	55
4.	Výsledky výzkumu.....	57
4.1	Téma harmonie mezi pracovním a osobním životem .....	58
4.2	Práce.....	63
4.3	Strategie ze strany organizace.....	66
4.4	Rodina.....	77
4.5	Osobní nastavení.....	85
4.6	Shrnutí .....	93
5.	Diskuze.....	95
	Závěr .....	98
	Literatura: .....	100
	Seznam tabulek.....	110
	Přílohy .....	111

## **Seznam zkratk**

Apod. – a podobně

Tzv. – takzvané

WLB – Work-Life Balance



## A. ÚVOD

Harmonizace pracovního a osobního života je téma, které je stále aktuální a živé. Potřeba jedince nějakým způsobem harmonizovat tyto dvě oblasti byla vždy, nicméně neustále se mění podmínky, ve kterých se jedinec nachází. Ať už z hlediska globálního či z hlediska individuálního. Například neustálý rozvoj moderních technologií a změna povahy práce s sebou přináší i různé alternativní možnosti, jak skloubit práci s osobním životem. Není proto již nutné pracovat jen z jednoho místa. Notebooky a mobilní telefony dnes umožňují pracovat téměř odkudkoliv. Tyto možnosti však znamenají i rizika. Z hlediska individuálního se zase může jednat například o různá vývojová stádia i stádia rodiny, ve kterých se jedinec a jeho rodina právě nachází. Domníváme se tedy, že zkoumání této oblasti je stále aktuální a má velký význam, jelikož může neustále přinášet nové poznatky.

Cílem teoretické části je přiblížit čtenáři problematiku harmonizace pracovního a osobního života. První kapitola této části je jakýmsi úvodem do tématu. Je věnována významu práce a rodiny pro jedince a změnám, které se v těchto oblastech dějí. Následující část je již věnována harmonii mezi pracovním a osobním životem, popisuje tento koncept a uvádí ho do souvislostí. Práce pokračuje zaměřením na již konkrétní strategie a nástroje, kterými lze harmonie dosahovat. Jedná se o přehled strategií, vyskytujících se v aktuální literatuře. Strategie jsou rozděleny do třech oblastí. Pracovní, ve které jsou uvedeny strategie, které může poskytovat zaměstnavatel. Rodinná, kde se jedná spíše o spolupráci s dalšími blízkými lidmi, například partnerem, příbuznými, ale i využívání placených služeb. Poslední oblastí je oblast osobní, tedy, jaká „mentální nastavení“ jedinci využívají. Poslední oblast je oblastí velmi důležitou, protože schopnost harmonizace pracovního a osobního života je především volbou samotného jedince.

Empirická část poté vychází z teoretického přehledu literatury. Jejím cílem je popsat, jaké strategie využívají zaměstnanci jedné vybrané společnosti, a jak nahlízejí na problematiku harmonizace. Prostředkem k dosažení tohoto cíle bylo 9 polostrukturovaných rozhovorů, které byly následně vyhodnoceny pomocí tematické analýzy.

Diplomová práce tedy přináší přehled aktuálních strategií, které jsou využívány k harmonizaci pracovního a osobního života v části teoretické, a zároveň jejich podložení a doplnění o konkrétní zkušenosti zaměstnanců v části empirické.

## **B. TEORETICKÁ ČÁST**

### **1. Pracovní a rodinný kontext**

#### **1.1.1 Práce a její význam pro jedince**

Práce je definována jako vynakládání úsilí za účelem zajištění obživy. Motivů, které lidi vedou k výkonu určitého druhu práce, může být však nespočet. Většinou prostřednictvím práce uspokojují i další potřeby, jako například potřebu být užitečný, potřebu uznání, potřebu sociálního kontaktu, potřebu moci, prestiže, potřebu rozvíjet se a mnoho dalších. Práce je u většiny lidí centrem pozornosti a hlavním předmětem zájmu a je úzce propojená s ostatními oblastmi života (Armstrong, 2007).

Práce není jen prostředkem pro vydělávání financí (původně spíše obživy), nicméně vydělávání financí by mělo být vždy její součástí. Finance si lze v tomto případě představit například jako fyziologickou potřebu v Maslowově (1954) hierarchii potřeb. V ideálním případě by pak práce měla naplňovat všech pět potřeb (fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřebu sebeaktualizace). Pokud však práce dostatečně nenaplnuje fyziologickou potřebu - zaměstnanec má problém ufinancovat základní potřeby jako bydlení, potraviny apod., pak se pravděpodobně bude velmi těžce dostávat k výše postaveným oblastem (Maslow, 1954 in Armstrong 2007; Armstrong, 2007). Z tohoto pohledu vyplývá, že práce sice plní mnoho dalších potřeb, nicméně je nezbytné, aby naplňovala potřebu adekvátního finančního ohodnocení. Peníze jsou však také prostředkem k naplňování mnoha dalších potřeb a cílů – mohou naplňovat potřebu sebeúcty, ocenění a sociálního postavení, prestiže apod.

Podle Baumeistera (1991) je hledání smyslu práce určováno následujícími potřebami: smysluplnost práce, set pozitivních hodnot odůvodňujících činnost, pocit účinnosti a pocit vlastní hodnoty.

Význam práce je však pro každého jedince individuální a záleží na mnoha faktorech. Ukazuje se, že pro některé zaměstnance může být smyslem práce například osobní naplňování, autonomie, přátelské vztahy a spokojenost, a takový faktor může být

důležitější než finanční odměna (Cartwright & Holmes, 2006). Někteří zaměstnanci mohou být penězi motivováni více a někteří méně.

Jedním z faktorů, který tuto orientaci může ovlivňovat, může být například zdroj motivace – zdali je zaměstnanec motivován spíše extrinsicky či intrinsicky. Práce s extrinsickou motivací, jenž čerpá z vnějších motivátorů, bývá běžná u zaměstnanců vykonávajících práci, kde je jediná předem daná správná možnost a nevyžaduje kreativitu zaměstnance. V tomto případě lze očekávat, že motivace zaměstnanců bude opravdu silně propojená s finanční odměnou. Ukazuje se však, že u pracovních pozic, kde se vykonávají úkoly, které nemají jediné správné řešení a kde je potřeba využívat tvořivost, již výše finanční odměny není spojená s vyšší motivací a lepší produktivitou. Naopak se ukazuje, že vyšší finanční odměna může negativně ovlivnit intrinsickou motivaci, a tím i snížit výkon zaměstnance (Ariely, Gneezy, & Mazar, 2009; Irlenbusch, 2011; Pinto, 2011).

Cartwright a Holmes (2006) se domnívají, že v důsledku rozpadu různých společenských komunit (např. kostel, různé spolky) začalo pracovní prostředí tyto spolky nahrazovat, a stává se stále více prostorem pro setkávání lidí a udržování sociálních vztahů.

Pro odpověď na otázku, jaký význam má práce pro jedince, může být zajímavé, podívat se i na fenomén nezaměstnanosti. Ve třicátých letech dvacátého století vznikala sociologická studie - tzv. Marienthalská. Studie probíhala ve městě Marienthal po uzavření místní továrny. Autoři studie na základě pozorování propuštěných dělníků popisují sníženou aktivitu, upadání do apatie, změněné vnímání času. Dělníci popisují, že se jim vytrácí struktura dne. Dochází k oslabování sociálních kontaktů, chybí plány do budoucna a vytrácí se smysl života (Lazarsfeld & Jahodové, 1932 in Buchtová, 2002). U podobné studie z Varšavy se u nezaměstnaných objevovala ztráta vlastní hodnoty, sociální diskriminace a vyšší počet pokusů i dokonání sebevražd (Lazarsfeld & Zawadski, 1937 in Buchtová, 2002). Buchtová (2002) popisuje u nezaměstnaných lidí i zdravotní změny, kterými mohou být například neklid, nespavost, únava, žaludeční vředy, vysoký krevní tlak, kardiovaskulární onemocnění apod.

## 1.2 Práce jako neustále se měnící oblast

Pracovní oblast se neustále mění, a to z mnoha důvodů. Mohou jimi být měnící se socio – ekonomické prostředí, nové technologie, krize, globalizace, války a další. Jednou z ohromných změn v pracovní oblasti byla například průmyslová revoluce i obě světové války. Z pohledu tématu harmonizace pracovního a osobního života jsou však významné změny, které probíhají zhruba ve druhé polovině dvacátého století, a to z toho důvodu, že v této době se s tímto tématem začalo pracovat.

Zhruba od šedesátých let dvacátého století začaly být ženy běžně součástí pracovního procesu, což znamenalo nárůst počtu dvou - kariérních manželství. Dalším faktorem je také rozvoj komunikačních technologií, jako byly faxy, e-maily, mobilní telefony a později notebooky, které umožňují distanční práci (např. práce z domova, práce na cestách), ale zároveň také mají za důsledek neustálé zrychlování životního tempa. Zvyšuje se globální kompetice a s tím je i vyvíjen stále větší tlak na zaměstnance, jejich flexibilitu a reakci na změny, zvyšuje se pracovní zátěž. Práce se stává více nejistou, stresovou a časově náročnější. To je spojeno i s nárůstem různých onemocnění vznikajících v důsledku stresu (Armstrong, 2007; Jones, Burke, & Westman, 2006).

Mění se povaha práce. Podle Cartwrighta a Holmese (2006) byla do osmdesátých let práce v západním světě založena na závazku, loajalitě a důvěře ze strany zaměstnance, který ze strany zaměstnavatele získával zase bezpečí, možnost osobního rozvoje a podpory. Zhruba do poloviny osmdesátých let zaměstnanci dostávali příležitost k rozvíjení schopností a dovedností. Na přelomu milénia to již byly spíše tréninky k větší schopnosti být lepším zaměstnancem, usilovat o lepší kariéru a pracovat bez hranic. V posledních dvaceti letech byl významnou změnou postupný nárůst zaměstnávání na částečný úvazek, využívání vnějších zdrojů (outsourcing), větší poptávka po specialistech na různé oblasti. Začala se více používat práce z domova, a to i díky rozvoji moderních technologií (notebooky, smartphoney). Postupně se měnila i filozofie firem, kdy ve snaze udržet konkurenceschopnost začaly snižovat počty pracovních míst a nabírat lidi na krátkodobé smlouvy. Snižuje se loajalita a oddanost jak firem vůči zaměstnancům, tak zaměstnanců vůči firmám. Zaměstnanci častěji mění práci a více se orientují na svou budoucí zaměstnatelnost kdekoliv jinde (Armstrong, 2007).

V kontextu globalizace dochází k firemní reorganizaci, deregulaci, využívání nových technologií i oslabení vlivu odborů a ohromnému nárůstu v oblasti služeb. Roste také počet lidí, kteří v důsledku rostoucího pracovního tempa pocíťují vyčerpání, nedostatek času, tlak, a tím i více stresu. Populace v západním světě stárne, a zároveň stále přibývá dvou-kariérních rodin. Také přibývá zájem o krátkodobé zaměstnance. Společnost je více fragmentována a roste konzumerismus, kdy dominují komerční hodnoty a stále roste tlak na konkurenceschopnost firem. Následkem toho zaměstnanci tráví více hodin v práci, narůstá jejich zodpovědnost, vyžaduje se vyšší flexibilita a práce pod neustálými změnami. To může ústít ve vyšší míru stresu, horší zdraví a častější a intenzivnější pracovně – rodinný konflikt. Na druhou stranu zaměstnanci dostávají více peněz a odměn vázaných k výkonu. V důsledku toho se stále zvyšuje potřeba sebenaplnění, sebevyjádření a větší volnosti. Důležité je zmínit, že rapidní nárůst komunikačních technologií přispívá ke ztenčování hranice mezi pracovním a osobním životem. Chytré telefony umožňují být v neustálém kontaktu s prací (např. na ně chodí pracovní e-maily) a práce tak na sebe upozorňuje i v době, která je určena pro relaxaci, rodinu či koníčky. Notebooky zase umožňují vzít si s sebou práci kamkoliv. V současné době tedy vysoké procento zaměstnanců pracuje nad rámec své pracovní doby a kontraktu, nicméně na druhou stranu volají po větší rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Někteří zaměstnanci pak takové organizace opouštějí a volí takovou firemní kulturu, která si uvědomuje naléhavost potřeby realizace jedince i v osobním životě (Cartwright & Holmes, 2006; Glynn, Steinberg & McCartney, 2002; Wepfer, Ally, & Bauer, 2018).

### 1.3 Význam rodiny

Definice rodiny existuje nespočet, nejjednodušeji lze na rodinu nahlížet jako na uskupení lidí, které spojuje způsob života, sňatek, příbuzenství nebo případně jiný blízký vztah. Rodina může plnit funkci reprodukční, kdy je ve většině kultur považována za legitimní seskupení k plození dětí. Dále plní funkci ekonomickou, je hlavním socializačním činitelem pro dítě od raného věku a plní také funkci emocionální (Lovasová, 2006).

V průběhu života prochází rodina různými vývojovými fázemi, které bývají definovány příslušnými milníky. Fáze jsou u každé rodiny velmi různé, závisí na jejich různých charakteristikách. Vývoj rodiny v literatuře bývá popisován například následně:

1. **Rodina s předškolním dítětem/ mladé manželství** – jedná se o první fázi, kdy si na sebe pár (ať už manželé či ne) zvyká, učí se společně fungovat, zařizuje bydlení a pomalu získává první pracovní zkušenosti. Jedná se o období narození dítěte, kdy dochází v páru k velkým změnám a rodič (většinou žena) minimálně na kratší čas upouští pracovní oblast a věnuje se dítěti. Rodina se v této době organizuje zpravidla podle dítěte.
2. **Rodina s dětmi školními a dospívajícími/ manželství středního věku** – jedná se o období, kdy bývají oba partneři ekonomicky aktivní, mají většinou stabilizované postavení ve společnosti a vybavení, které potřebují. Děti v této fázi chodí do školy a nepotřebují již tolik péče. Ženy (pečovatelé o dítě) tedy mívají větší prostor pro výkon povolání.
3. **Rodina opuštěná dětmi/ manželství zralého věku** – jedná se o období, kdy děti opouštějí domov a partneři si tak znovu zvykají na samotu. V této fázi již nebývá v popředí rodina, ale profese, zájmy apod. Partneři se také dostávají do poslední fáze ekonomické aktivity, kdy na konci tohoto období bývá i odchod do důchodu.

(Matoušek, 1993; Kratochvíl, 2009)

## 1.4 Změny v oblasti rodiny

Zhruba do 19. století nebyly rodiny svobodnou volbou jedince, ale vznikaly za účelem plození dětí, pro dobro státu či pro dobro rodu. V dnešní době má již rodina význam především emocionální – poskytuje zázemí, porozumění, blízkost. Významnou změnu v této oblasti přinesl nástup žen do pracovní oblasti, což vedlo k větší rovnoprávnosti mezi muži a ženami a také změnu v péči o domácnost a děti. Nicméně ženy si u nás i v zahraničí stále v této oblasti hrají hlavní roli. Z průzkumu vyplývá, že v naší společnosti má stále silné zastání názor, že žena by se měla starat o rodinu (vařit, pečovat o děti a dělat „ženské práce“), zatímco muž by měl především rodinu ekonomicky zajistit. A i v případě, že mají páry více rovnostářský přístup, bývá realita po narození dětí často jiná (Ettlerová, Kuchařová, & Šťastná, 2006; Lovasová, 2006). Tento model je běžný i v jiných státech, což se ukazuje ve studii autorů Lewise, Gamble a Rapport (2007). Ti se touto otázkou zabývali napříč sedmi různými národnostmi (USA, UK, Nizozemsko, Japonsko, Jihoafrická republika, Indie a Norsko) a popisují, že ve všech 7 státech je péče o rodinu více vázaná k ženě a to na úkor placené práce i odpočinku. Rozdíly v pohledu rodiny jsou samozřejmé i kulturně podmíněné. V Jihoafrické republice a v Japonsku jsou muži zakořeněni jako živitelé rodiny, zatímco ženy jsou v pracovní kariéře spíše upozaděny. Muži jsou i méně ochotní dělat v práci i volném čase ústupky kvůli péči o rodinu. Zároveň je představa firem o ideálním zaměstnanci taková, že je to člověk, který kvůli práci upozadí rodinu, což v důsledku vede zpět ke klasickému genderovému modelu, kdy se žena stará o rodinu a muž buduje kariéru a je živitelem rodiny.

V České republice bývala rodina především předmětem sociální politiky, oblasti pracovní byl v centru zájmu jedinec. To může být jedním z důvodů, proč jsme dodnes pozadu v oblasti sladování rodiny a práce. Například stále aktuální rozdíl mezi platy žen a mužů (*gender pay gap*) je jedním z důvodů, který nepodporuje účast mužů v péči o děti a domácnost. Je u nás vysoké procento žen zaměstnáno na plný úvazek, a zároveň hrají i hlavní roli v péči o domácnost a rodinu (Ettlerová, Kuchařová, Matějková, Svobodová, & Šťastná, 2006).

Změnu v rodinné oblasti přináší i rostoucí průměrná doba dožití, která znamená delší dobu „překryvu“ životů několika generací, a zároveň posun od širokých rodin



k rodinám nukleárním. Mezi další výraznější změny se řadí odkládání rodičovství, bezdětnost či péče o dítě bez partnera. Často se rozpadající manželství/ partnerství mohou mít za důsledek vznik ekonomicky slabých rodin na pokraji chudoby. Tyto změny mohou zasahovat i do pracovní oblasti, nejsou však předmětem této práce (Sýkorová, 2016).

## **2. Harmonizace pracovního a osobního života**

### **2.1 Koncept rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (*Work – life balance*)**

*Work-life balance* neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem je pojem, který se začal běžně používat v 80. letech 20. století. První programy a pokusy zabývající se sladěním práce a rodinného (osobního) života se začaly objevovat již před druhou světovou válkou ve 30. letech 20. století. Například společnost Kellogg Company zavedla namísto klasických třídních osmihodinových směn směny šestihodinové. U zaměstnanců byla poté pozorována vyšší zaměstnanecká morálka a účinnost (*efficiency*). Větší posun v této oblasti se může pozorovat zhruba od 80. let 20. století, kdy přibývalo pracujících matek a také dvou-kariérních manželství. Organizace nejdříve začaly nabízet různé programy, zprvu především na podporu žen s dětmi. Tyto programy však postupně přestávaly být natolik genderově vyhraněné a začaly se soustředit i na neutrálnější formy podpory harmonizace mezi pracovní a nepracovní oblastí (Lockwood, 2003). Nicméně v posledních dekáдах se pracovní svět změnil i v jiných oblastech, lidé začali trávit v práci mnohem více času, přibývalo stresu a s tím i nemocí stresem způsobených. Stále více organizací se tedy začínalo zajímat o to, jak maximalizovat produktivitu a zároveň nenarušit *well-being* a rodinný život svých zaměstnanců (Jones, Burke, & Westman, 2006).

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je multidimenzionální pojem, může mít různé významy a charakteristiky, jelikož pro různé skupiny znamená různé věci. Jedná se o koncept, na který každý nahlíží odlišně. Pro zaměstnance může znamenat vyhovující zorganizování pracovních povinností a rodinných/ osobních záležitostí. Pro zaměstnavatele může být zase výzvou pro vytvoření takového pracovního prostředí, aby se zaměstnanci mohli během své pracovní doby zaměřovat především na pracovní záležitosti. Může na něj být také nahlíženo jako na stupeň, kterého zaměstnanci dosahují v rámci rovnoměrně rozložené angažovanosti v pracovní i osobní/ rodinné oblasti. Nejčastěji se vychází z toho, že práce a rodina jsou v konfliktu a neustále bojují o zdroje jedince (energie, čas, atd..) (Lockwood, 2003). Lze vnímat jako možnost prožívat uspokojení a obohacení z více rolí a více oblastí v životě, může však snižovat angažovanost, pokud je potřeba více energie, času a jiných zdrojů, o které se v různých

rolích bojuje (Mazerolle, Bowman & Kilbourne, 2018). Z pohledu organizací se zase jedná o postupy vztahující se k tomu, aby měli zaměstnanci prostor pro vytvoření rovnováhy mezi pracovními záležitostmi a povinnostmi a zájmy, které mají v oblasti nepracovní. To by tak mělo zmírnit konkurenci mezi prací a domácnostmi tak, aby byly požadavky obou stran uspokojené. Organizace by měla zvažovat okruh možností rovnováhy na kolektivní či na individuální rovině. Individuální požadavky bývají však zvažovány jednotlivě, proto je důležité, aby kultura organizace nebyla nastavena tak, že zaměstnance od takových požadavků odrazuje. Častým důvodem nedostatečného využívání možností v této oblasti bývá obava z reakce nadřízených, přičemž klíčovou roli v realizaci těchto postupů hrají právě linioví manažeři. Proto je nezbytné, aby si lidé na těchto pozicích uvědomovali význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a fakt, že může mít pozitivní dopady i na organizaci. Ukazuje se, že orientace organizace tímto směrem má výhody, jako například vyšší produktivitu a kvalitu práce, vyšší angažovanost zaměstnanců, lepší morálku, nižší fluktuaci, nižší absenteismus a vyšší závazek vůči organizaci (*organizational commitment*) (Armstrong, 2007; Kim & Ryu, 2017). Vztahem této rovnováhy a pracovního výkonu se zabývá mnoho studií, které se shodují v tom, že pokud zaměstnanci hodnotí svoji rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jako vyhovující, pojí se to, byť někdy nepřímou, i s vyšší pracovní výkonností (Haider, Jabeen & Ahmad, 2018; Kim, 2014; Talukder, Vickers & Khan, 2018).

Naopak se ukazuje, že nerovnováha mezi pracovním a osobním životem může někdy být dokonce hlavním zdrojem nespokojenosti zaměstnanců a vyústit v neangažovanost, neopodstatněné absence a menší výkonnost zaměstnanců v pracovní oblasti a negativně ovlivňovat partnerské a rodinné vztahy v oblasti osobní (Glynn, Steinberg & McCartney, 2002; Hughes & Bozionelos, 2007). Hämmig a Bauer (2009) ve své studii dokonce poukazují na to, že u zaměstnanců, kteří zažívají nevyváženost mezi pracovním a osobním životem je zvyšující se riziko vzniku duševního onemocnění.

Diskuze na toto téma může být vedena dvojím směrem. První směr je zaměřen na individuální kontrolu, kdy je na každém jedinci, zdali bude pracovat intenzivně a dlouho na úkor rodiny a volného času, tam je zaměření na volbu a vlastní zodpovědnost ohledně snahy o harmonizaci. Druhým směrem je nastavení flexibility v organizaci,

který je charakterizován nastavením flexibility a otevřenosti organizace vůči tomuto konceptu (Lewis, Gamble & Rapoport, 2007). V ideálním případě by měla být rovnováha mezi pracovním a osobním životem součástí diskuze mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci o přístupu, ze kterého by mohly těžit obě strany. Důležité je však uvědomit si to, že neexistuje řešení, které by vyhovovalo všem. Pro každého znamená rovnováha něco jiného a i v různých fázích vývoje rodiny mají lidé v těchto oblastech různé potřeby (Ettlerová, Kuchařová, & Šťastná, 2006; Glynn, Steinberg & McCartney, 2002).

### **2.1.1 Vysvětlení pojmů**

V českém jazyce bývá používán pojem *work-life balance* ve své původní anglické verzi, případně bývá překládán jako rovnováha mezi pracovním a osobním životem. V poslední době se však čím dál častěji objevuje i výraz harmonie mezi pracovním a osobním životem (*work-life harmony*). Ten vznikl jako reakce na striktní pojetí koncepce *work-life balance*, kde je balanc vysvětlován poměrem angažovanosti v oblasti práce a angažovanosti v rodinné a osobní oblasti. Tento pojem již předpokládá tyto oblasti, jako protikladné, mezi nimiž dochází k neustálému vyjednávání, což však nemusí být pravidlem. Harmonie mezi pracovním a osobním životem reaguje tím, že poukazuje na propojenost těchto oblastí, říká, že na ně nelze pohlížet odděleně. Nejjednodušším příkladem může být příjem (plat), který osobní život ovlivňuje v mnoha sférách. Určuje například, co si jedinec může a nemůže dovolit, kde bude bydlet, kam pojedete na dovolenou. Jednoduchý příklad z druhé strany mohou být děti. Ve chvíli, kdy má jedinec děti, nebude pravděpodobně spokojený, když by měl chodit domů z práce v noci a bude jezdit často na služební cesty. V praxi však zatím není příliš rozdíl v používání jednoho či druhého pojmu, je tím myšleno více méně to samé (Ong & Jyearay, 2014). V této práci je používán pojem harmonizace pracovního a osobního života. Harmonizace, jelikož se domníváme, že tento pojem lépe vystihuje propojenost zahrnutých oblastí. Zároveň se jedná o proces, který stále probíhá a mění se v závislosti na vnějších podmínkách, životních a rodinných fázích jedince i osobních nastavení a stavů. Proto je volen raději pojem harmonizace než harmonie, jelikož harmonizace více

naznačuje nedokonavý stav. Občas bude v diplomové práci použita zkratka WLB (*work – life balance*), a to ve chvíli, kdy se mluví o konceptu, jako o celku.

## **2.2 Pracovně – rodinný konflikt**

V souvislosti s harmonizací pracovního a osobního života se často mluví o pracovně – rodinném konfliktu. Greenhaus a Beutell (1985) ho definují, jako konflikt vnitřních rolí, kdy je pracovní role a rodinná role v některých ohledech vzájemně neslučitelná. Vypadá to tak, že účast v jedné roli – ať už pracovní či rodinné, omezuje účast v roli druhé. Pracovně – rodinný konflikt může být ve třech formách:

**Konflikt založený na čase**, kdy je na čas pohlíženo jako na omezený zdroj, který je potřeba rozložit mezi práci a rodinu. Ke konfliktu zde dochází v okamžiku, kdy například jedinec tráví v práci přesčasy a přitom má doma rodinu. Pracovně – rodinný konflikt závisí na týdně odpracovaných hodinách, přesčasech a také práci na směny a jejím nepravidelném nastavení.

**Konflikt způsobený napětím**, vzniká napětím v jedné ze dvou sfér. Stres v práci může mít za následek únavu, úzkost, depresivní stavy, podrážděnost apod. Tyto symptomy poté většinou přesahují i do rodinné oblasti, a tím vzniká konflikt.

**Konflikt založený na chování**, který vzniká ve chvíli, kdy se v každé z oblastí očekává jiný přístup jedince (způsob chování). Například pokud se v práci se očekává agresivní, emočně chladný přístup, zatímco doma pečující rodič, který je vřelý a jedinec nedostatečně přizpůsobuje své chování daným rolím.

Konflikt je silnější, pokud je role v některé z oblastí významná či dokonce stěžejní v sebepojetí jedince, nebo když hrozí silné „sankce“ za nedodržování požadavků některé z rolí (Greenhouse & Beutell, 1985). Tento konflikt nemívá po celý život stejnou podobu, ale mění se podle životních stádií, ve kterých se rodina zrovna nachází, přičemž pro každé stádium jsou jiná specifika. Ukazuje se například, že nejméně pracovně – rodinného konfliktu reflektují rodiny v posledním rodinném stádiu – prázdného hnízda. Období, kdy práce nejvíce narušuje rodinu, je období od 3 do 5 let

dítěte. Ženy, na rozdíl od mužů, častěji popisují, že jim rodina narušuje pracovní oblast (Allen & Finkelstein, 2014).

### **2.3 Role manažera v dosahování harmonie mezi pracovním a osobním životem**

Velkou roli v dosahování harmonie mezi pracovním a osobním životem hraje manažer a jeho schopnost vytvářet prostředí založené na otevřené komunikaci, respektu a důvěře. Na druhou stranu tito manažeři čelí různým lhůtám, rostoucímu tempu podnikání a častému nedostatku personálu. Stále bývá běžný přístup typu „dobrý nápad, ale v oblasti mé práce by to nefungovalo“. Manažer by tedy měl zajistit možnost otevřené komunikace a prostředí, kde se zaměstnanec cítí komfortně a nebojí se řešit záležitosti týkající se rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanec je zase zodpovědný za komunikaci svých potřeb a vyjednávání se svým manažerem. Negativní dopad na dosahování harmonie mezi pracovním a osobním životem mohou být i nepřímé faktory, jako například příklady z top managementu (auta nadřízených jsou na parkovišti dlouhou dobu po pracovní době), zplnomocňování (*empowering*) liniových manažerů, politika nastavená tak, že není využitelná pro všechny apod. (Glynn, Steinberg & McCartney, 2002; O' Connor & Cech, 2017).

Glynn, Steinberg a McCartney (2002) na základě výsledků své studie říkají, že k harmonii mezi pracovním a osobním životem přispívá:

**Ze strany organizace** dostatek kvalitního personálu. Ve chvíli, kdy zaměstnanci odchází kvůli nedostatečnému WLB, dochází ke kruhové reakci, jelikož zbývající zaměstnanci mají pak WLB ještě horší. Organizace by také měla poskytnout potřebné školení, firemní kulturu otevřenou této koncepci a zplnomocňovat liniové manažery v tom, aby mohli individuálně diskutovat WLB se svými podřízenými.

**Manažer** musí otevřeně a oboustranně komunikovat se svými podřízenými, protože pouze oni znají své potřeby, které se bez takové komunikace k manažerovi nedostanou. Měl by být empatický, pečující a měl by umět rozpoznat potřeby svých podřízených. Zároveň by měl věřit zaměstnancům a zplnomocňovat je, rozpoznávat slabiny a pracovat na nich. Měl by jít také příkladem. U zaměstnanců pak většinou takový

přístup vede k větší loajalitě, výkonnosti, motivaci, důvěře a respektu vůči nadřízenému. Pokud komunikuje otevřenost vůči WLB, ale zároveň ji nemá, působí nedůvěryhodně a může vzbuzovat obavy.

### **3. Strategie harmonizace pracovního a osobního života**

Na strategie harmonizace pracovního a osobního života lze nahlížet z různých stran. Velmi často bývají tyto strategie součástí strategických programů organizací a bývají zahrnuty ve vnitrofiremních směrnicích. Dalším směrem může být pohled ze strany jedince a jeho rodiny, kdy jsou strategiemi různá osobní a mentální nastavení vedoucí k harmonizování pracovní a osobní sféry. Sem se může řadit například rozdělení rolí a práce mezi partnery, využívání institucí v péči o dítě, ale i velmi důležité osobní nastavení si hranic a pravidel. Podle Felsteada a kol. (2002) jsou strategie harmonizace pracovního a osobního života chápány jako takové, které mají zvyšovat autonomii zaměstnance v otázce koordinace a integrace pracovních a osobních aspektů. Haddon a Hede (2009) konstatují, že literatura zabývající se touto problematikou se věnuje především pracovní – rodinnému konfliktu, což již samotné může mít negativní konotaci. Domnívají se, že cestou k poznání funkčních strategií vedoucích k harmonizaci pracovního a osobního života je především mapování situací a případů, kdy konflikt není či je menší, spíše než se soustředit na problém samotný.

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, firemní politika podporující harmonizaci pracovního a osobního života má samozřejmě obrovský význam i pro organizaci samotnou. Zaujetí, nábor a udržení kvalitních zaměstnanců, jedna z klíčových úloh organizací, není na dnešním vysoce konkurenčním trhu práce nikterak snadná, a může být tedy i hlavním motivátorem pro zájem organizace o koncepci a strategie harmonizace pracovního a osobního života (De Cieri, Abbott & Pettit, 2005). Organizace, které zavádějí strategie a podporují harmonii mezi pracovním a osobním životem u svých zaměstnanců, vykazují nižší míru absenteismu a pracují pro ně zaměstnanci, kteří jsou spokojenější s prací, jsou více angažovaní a mívají větší pocit závazku vůči organizaci, což v důsledku souvisí s vyšší produktivitou a tím udržitelnou ziskovou schopností dané organizace (Akter, 2016).

Významnou roli má samozřejmě i stát, a to jak podporuje mladé rodiny, jakou má prosociální politiku, zdali například existuje v daném státě otcovská dovolená, jaká je vyvinutá síť institucionální péče o děti a jak jsou podobné faktory začleněny v legislativě.



V následujících podkapitolách budou popsány a rozebrány vybrané strategie vedoucí k harmonizaci pracovního a osobního života, které budou rozděleny podle oblastí, do kterých spadají.

### **3.1 Strategie ze strany organizace**

Mezi nejčastěji využívanými nástroji harmonizace pracovního a osobního života bývají v organizacích nástroje v oblasti časové flexibility, kterými jsou myšleny různé úpravy pracovní doby. Dále nástroje v oblasti flexibility lokace, kterými je myšlena například práce z domova či z cest (tzv. digitální nomádi). Dále organizace často nabízejí například i možnost zhuštěného pracovního týdne (*compressed workweek*) či pomoc s péčí o děti. Flexibilní nastavení bývají využívána častěji ženami, které potřebují spojit práci s péčí o děti a vedou k lepší rovnováze mezi profesní a osobní oblastí jedince (Akter, 2016). Ukazuje se však i spojitost flexibilních nastavení v organizaci a nižší nezaměstnanosti, zvýšené efektivity a soutěživosti mezi firmami (Brewster, Mayne & Tregaskis, 1997).

#### **3.1.1 Úprava pracovní doby**

Úpravy pracovní doby bývají většinou například formou flexibilní pracovní doby a nastavení pracovní doby dle potřeby zaměstnance, práce na zkrácený úvazek, dlouhodobější uvolnění z práce či zhuštěný pracovní týden. V poslední době začínají některé i tuzemské firmy zavádět zkrácený pracovní týden. Tato nastavení pak dávají zaměstnancům možnost zorganizovat si pracovní a osobní povinnosti podle svých potřeb.

##### **Flexibilní pracovní doba**

Nejčastěji používanou formou je možnost zaměstnance zvolit si začátek a konec pracovní doby, přičemž její délka by měla zůstat stejná. Tato forma flexibility bývá často uváděna v souvislosti s pracujícími matkami, nicméně se jedná o velmi cenný nástroj napříč všemi zaměstnanci.

Pokud organizace zavede flexibilní pracovní dobu, nepřímo tím vysílá signál, že je organizací, které záleží na lidech a na jejich životech mimo práci; vyvolává u zaměstnanců pocit kontroly nad vlastním životem, pomáhá jim sladit péči o dítě/nemocného člena rodiny či další osobní potřeby a individuální biologické hodiny (ne každý je nejproduktivnější od 8:00 do 17:00); zlepšuje vnímání zaměstnavatele zaměstnanci, zvyšuje jejich spokojenost s prací, angažovanost a závazek vůči organizaci. Zaměstnavateli zase zvyšuje konkurenceschopnost při náboru talentů i ostatních uchazečů, zvyšuje produktivitu zaměstnanců atp. Vzhledem k tomu, že lidé mají často tendence sociálního porovnávání, může hodnotu organizace pro zaměstnance zvýšit také to, je-li porovnávána s vrstevníky jedince, kteří flexibilní pracovní dobu ve své organizaci nemají. Někteří autoři pohlížejí na flexibilní pracovní dobu jako na formu psychologické smlouvy, kdy zaměstnavatel ukazuje svou „humanitu“ a zájem o lidi, což mu zaměstnanec vrací vyšší loajalitou a angažovaností. Základním předpokladem úspěšné aplikace flexibilní pracovní doby do organizace je však nezbytná důvěra mezi zaměstnancem a nadřízeným, což zároveň může být i hlavním důvodem selhávání praktického využívání tohoto nástroje (Scandura & Lankau, 1997; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Autoři Hämmig a Bauer (2009) však upozorňují na to, že flexibilní pracovní doba může často přecházet v přesčasy a v závěru mít spíše na harmonizaci pracovní a osobního života opačný efekt. Uvádějí, že pokud je v organizaci nastavena pevná pracovní doba, je pravděpodobnější, že zaměstnanci odejdou z práce v době, ve které odejít mají.

Když byl měřen vztah flexibilní pracovní doby rodičů a jejich času stráveného s dětmi, ukázalo se, že flexibilita v pracovní době nemusí znamenat, že rodiče budou trávit se svými dětmi více času. Co se však ukazuje, je to, že každá hodina strávená v práci navíc, ubere dítěti v průměru 26 minut denně strávených s matkou a 18 minut denně strávených s otcem. Čas strávený s dětmi je však pouze jedním z nástrojů, jak lze měřit vliv rodiče na život dítěte, a flexibilita v pracovní době může zmírnit negativní vliv práce na rodinnou oblast, čímž může pozitivně ovlivnit kvalitu (když ne kvantitu) tohoto vztahu (Baxter, 2011).

## Zkrácená pracovní doba

V současné době je běžná pracovní doba nastavená na 40 hodin týdně. Začíná se mluvit o zkracování pracovní doby a dokonce i některé české firmy zavádějí například 4 denní pracovní týden (ČT24, 2019).

Důležité je si uvědomit, že doba strávená v práci nemusí přímo souviset s pracovním výkonem, ba naopak se ukazuje, že s délkou odpracované doby klesá výkonnost zaměstnanců, což se vysvětluje především únavou, a tím způsobenou horší koncentrací (Collewett & Sauermann, 2017).

Mezi argumenty, které bývají uváděny v souvislosti se zavedením 4 denního pracovního týdne, je kromě většího osobního prostoru jedinců uváděno například ekologické hledisko – méně odpracovaných hodin znamená méně produkce, což by teoreticky mohlo znamenat méně spotřeby (emisí apod.), otázkou však je, jak by se lidé rozhodli s volným časem naložit, je také možné, že by se jejich spotřeba naopak zvýšila. Ohledně aplikace zkrácené pracovní doby se mluví také o tom, zdali by měl zůstat zaměstnancům stejný plat či zdali by se měl snížit. Pokud by zůstal stejný, jednalo by se o nevýhodný krok od zaměstnavatele, jelikož by mohl v nějakých případech přijít o produkci, avšak sám by platil stejně. Pokud by zaměstnanci měli dostávat nižší mzdu, klesla by zase jejich životní úroveň. Ve spojitosti s délkou pracovní doby lze zmínit také fakt, že státy, kde se pracuje nejméně (v Evropě se jedná například o Švýcarsko, Norsko, Německo atd.) mají nejvyšší produktivitu, zkracování pracovní doby bývalo v historii znakem pokroku a zlepšení (Ashford & Kallis, 2013). Kahneman a spol. (2004) v rámci prezentace nového nástroje na měření subjektivního *well-beingu* zveřejnili výsledky studie, ze které vychází, že čas strávený v práci je vnímán negativně a je na úkor aktivit, které subjektivní *well-being* zvyšují, tedy, že čím méně času lidé v práci stráví, tím vyšší pravděpodobně bude jejich subjektivní *well-being*. Ve Francii, kde byl před více než 20 lety zaveden model 35 hodinového pracovního týdne, zaměstnanci velmi často popisovali vyšší kvalitu života, zlepšení každodenního života a vyšší spokojenost (Hayden, 2006). Ukazuje se, že zaměstnanci pracující zkrácenou pracovní dobu (30 hodin týdně), popisují pocit lepšího subjektivního zdraví - kvalitnějšího spánku, méně stresu a nižší únavu, dále popisují více energie na práci, lepší pracovní klima, více odpočinku, lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, více energie na aktivity mimo práci,

vyšší kvalitu odvedené práce a větší výkonnost. Jedním ze zajímavých negativních aspektů může být ztráta pauzy na oběd, a tím i nutnost být delší dobu bez jídla (Gyllensten, Andersson & Muller, 2017).

Glavesky (2018) shrnuje, že zaměstnanci jsou během pracovní doby neustále vyrušováni častými meetingy, telefonáty, kontrolou e-mailů apod. a mají tedy problém soustředit se na svou práci. Reaguje na to, že lidé stráví spoustu času v práci znovu se ponořováním do rozdělané práce, vlastním experimentem. Po dobu dvou týdnů zavedl ve svém týmu šestihodinový pracovní den. Členy týmu to vedlo k tomu, že si stanovovali efektivnější priority, omezili přerušování práce a první hodiny dne pracovali s mnohem větším zaměřením na práci. Autor uvádí, že kvalita i kvantita odvedené práce zůstala stejná, v některých případech se i zvýšila.

### **Zhuštěný pracovní týden (compressed work week)**

Zhuštěný pracovní týden je způsob organizace pracovní doby, kdy zaměstnanec pracuje méně než 5 dní v týdnu, avšak více než 8 hodin denně tak, aby za celý týden odpracoval 40 hodin. Zaměstnanci pak mají většinou volný i pátek či pondělí, kdy se mohou věnovat rodině či osobním záležitostem (Baltes, Briggs, & Neuman, 1999).

Výhodou pro zaměstnavatele může být větší spokojenost zaměstnance s prací. Baltes a kolektiv (1999) na základě metaanalýzy studií věnujících se zhuštěnému pracovnímu týdnu dokládá, že zhuštěný pracovní týden nemá vliv na produktivitu zaměstnanců, ani na množství jejich absencí. Někteří autoři mohou ohledně produktivity argumentovat tím, že čím déle člověk pracuje, tím klesá jeho schopnost soustředění se a produktivita (Fialová, Štěpánková & Marxová – Tominová, 2008).

### **3.1.2 Teleworking**

Teleworking, neboli, tzv. distanční práce je práce, která probíhá mimo klasické pracoviště. Nejčastěji se mluví o práci z domova (*home office*), může však také probíhat například u zákazníků, na cestách (digitální nomádi) apod. Teleworking se začal

využívat díky rozvoji moderních telekomunikačních technologií a není možný u všech druhů práce.

Výhodami distanční práce jsou například úspora za režijní náklady (potřeba méně prostoru, méně parkovacích míst, úspora za topení, světla, náklady na dopravu apod.), zvýšení výkonnosti a produktivity zaměstnanců, méně absencí, větší spokojenost zaměstnanců s prací a pozitivnější postoj, stabilizace kvalitních zaměstnanců, pružnější trh práce (zaměstnanci, kteří by jinak nepracovali – studenti, tělesně postižení, matky na rodičovské dovolené). Tato forma práce s sebou nese i jistá rizika, jako například nedůvěra některých manažerů a potřeba změnit styl vedení lidí a organizaci práce, nepřítomnost jedince ve chvíli, kdy ho organizace akutně potřebuje (Svobodová, 2007; Bloom, Liang, & Ying, 2014). Výzkumníci Bloom a kolektiv (2014) zapojili do své studie 16 000 zaměstnanců z čínské cestovní agentury, které náhodně rozdělili do dvou skupin – pracující 1 den z kanceláře a 4 dny z domova a pracující pouze z kanceláře. Studie trvala devět měsíců a výsledky ukazují, že u zaměstnanců, kteří pracovali z domova, vzrostl pracovní výkon o 13% a pracovali o 9% času déle (dělal si kratší pauzy a využívali méně „sick days“). Bailey a Kurland (2002) na základě metaanalýzy studií věnujících se problematice teleworkingu ukazují, že práce z domova bývá ve většině případů spojována s vyšší produktivitou a pracovní spokojeností zaměstnanců.

Především zaměstnanci požadují možnost práce z domova. Často pro ně totiž znamená větší flexibilitu, možnost upravit si pracovní prostředí dle potřeb, možnost péče o dítě a úspora za hlídání (např. v době jeho nemoci), prostor pro osobní zájmy, možnost uspořádat si pracovní dobu dle potřeb, úspora peněz i času za dopravu, větší klid apod. Riziková však může být ztráta sociálních kontaktů a omezení možnosti sdílet otázky týkající se práce, dále je za potřebí vyšší zodpovědnost za dokončení úkolů. V místě výkonu práce také nemusejí být vždy ideální podmínky a zaměstnanci také mohou mít tendence pracovat delší dobu, a může pro ně být náročnější vymezování hranic mezi pracovním a osobním životem. Zejména u žen pak může být náročnější odlišovat svou roli ženy pracující z domova od role ženy v domácnosti, a tím i odolávání tlaků rodiny na plnění domácích povinností (Svobodová, 2007; Bloom, Liang, & Ying, 2014; Bierzová, 2008).

Beauregard (2016) ve své studii popsala nejčastěji využívané nástroje pro zvládnutí udržení si hranic mezi pracovní a osobní oblastí při práci z domova. Její respondenti často uváděli:

- Vymezení si fyzických hranic práce, tzn., stanovení si prostoru, který je vyhrazený pro práci. Pokud jsou věci spojené s prací v místech, kde se pohybují i ostatní členové domácnosti, mohou mít jedinci problém „vypnout“ od práce v požadovanou chvíli.
- Časové ohraničení konce pracovní doby. Toto ohraničení bývá spojeno se závazkem k někomu dalšímu. Například se může jednat o to, že přijdou děti ze školy či venčení psa, což signalizuje konec pracovního dne.
- Behaviorální strategie spojené s komunikačními technologiemi – například vypnutí počítače, nezvedání pracovních telefonátů v době, která již není určená pro práci.
- Nastavení komunikačních strategií – nastavení pravidel s ostatními členy domácnosti ohledně komunikace během pracovní části dne (vyrušování, oběd apod.).

### **3.1.3 Péče o děti**

Další ze strategií harmonizace pracovního a osobního života, kterou může zaměstnavatel nabídnout svým zaměstnancům je podpora péče o děti. Tento benefit je vhodný především pro pracující matky, dvou kariérní manželství i pro rodiny s nižším příjmem (Akter, 2016). Zaměstnavatel může buď sám provozovat firemní školku/ dětský koutek ve vlastních prostorech; provozovat školku/ dětský koutek ve svých prostorech, ale jiným provozovatelem; zprostředkovat službu v jiných prostorech a jiným provozovatelem; přispívat rodičům na vybranou formu hlídání dětí – školku či chůvu (Pemová, 2013).

Pro organizaci je tento benefit konkurenční výhodou při výběru zaměstnanců oproti jiným firmám a také snižuje náklady spojené s náborem a adaptací nových zaměstnanců. Organizaci se vrací také vyšší zaměstnaneckou loajalitou, a protože školky mívají i flexibilní otevírací dobu, znamená to i vyšší pracovní flexibilitu zaměstnanců. Ukazuje se, že u žen může firemní péče o děti dokonce jedním z hlavních ukazatelů, zdali se žena vrátí do daného zaměstnání či nevrátí. Zaměstnancům může

usnadnit sladění pracovního a osobního života, umožňuje fyzickou blízkost rodičů a dětí během dne, a také umožňuje věnovat větší prostor na soustředění se na pracovní úkoly (Lewis & Humbert, 2010 in Akter, 2016; Pemová, 2013). Marsh (2010) souhlasí s tím, že firemní školky bývají využívány jako nástroj na podporu harmonizace pracovního a osobního života, nicméně reaguje tím, že ve skutečnosti tento nástroj může mít spíše opačný efekt. Vysvětluje, že na jednu stranu pomáhají s péčí o děti, na druhou stranu však umožňují zaměstnancům být déle v práci, což naopak harmonizaci těchto dvou domén odporuje.

### **3.1.4 Sdílené pracovní místo (*job sharing*)**

Sdílené pracovní místo může být také považováno za jeden z nástrojů usnadňující harmonizaci mezi pracovním a osobním životem. V praxi se pak jedná o jednu pracovní pozici, na které se střídají dva či více zaměstnanců. Takový způsob práce může být vhodný pro jedince, kteří nemohou pracovat na hlavní pracovní poměr (například pro matky s dětmi, studenty apod.) či v oblastech, kde je potřeba pokrýt velké množství práce (např. zákaznický servis). Pro zaměstnance může být výhoda v tom, že jim nabízí větší časovou flexibilitu a tím prostor pro rodinu či osobní záležitosti, zaměstnanci také mohou mít větší příležitost k učení se od svého partnera (zaměstnance, se kterým se na pracovním místě střídají). Výhodou pro zaměstnance i pro zaměstnavatele je nižší absentérství a snadnější řešení zástupu v případě nemoci/ dovolené apod. Nevýhodou tohoto způsobu zaměstnávání může být naopak velká administrativní zátěž pro organizaci, potřeba důsledného nastavení zodpovědností a plánování práce a větší finanční náročnost oproti jiným úvazkům (Hayman, 2014; Armstrong, 2009; Gholipour, Bod, & Kozekanan, 2010).

### **3.1.5 Podpůrná opatření (*Supportive arrangements*)**

Poelmans (2008) uvádí Podpůrná opatření jako další nástroj organizace pro podporu harmonizace pracovního a osobního života zaměstnanců. Podpůrná opatření popisuje jako oblast služeb, které mají zaměstnancům napomoci při zavádění ostatních strategií, případně se může jednat přímo o vzdělávání a trénink zaměstnanců, který jim má

pomoci zlepšit/ zlepšovat harmonii mezi pracovním a osobním životem. Nejdříve se může jednat o různé příručky, články na intranetu, letáčky, videa a celkově zvyšování povědomí o tomto tématu. Organizace může zaměstnat koordinátora, který bude zodpovědný za příslušné iniciativy. Dále zaměstnavatel může nabízet různé tréninky řízení sladování pracovního a osobního života, ale i například time - managementu, koučování v této oblasti, poradenství v péči o děti i o staré lidi (například i o tom, jak vybrat vhodnou instituci – dům pro seniory, školku, jesle, chůvu, au-pair atd.). Již ani u nás nebývají neobvyklé například firemní semináře a akce zaměřené na podporu fyzického a duševního zdraví.

### **3.1.6 Bariéry**

Implementace výše uvedených strategií nemusí být vždy snadná a ne vždy se podaří. De Cieri a kolektiv (2005) uvádějí množství faktorů, které mohou negativně ovlivňovat implementaci těchto strategií do organizací. Mezi hlavní z nich patří například nedostatečná komunikace organizace směrem k zaměstnancům, nedostatečné vzdělání středního managementu v této oblasti, nesoulad liniových manažerů s konceptem, zaměření na program samotný spíše než na změny v organizační kultuře, neschopnost dosáhnout flexibility, neschopnost zhodnotit efekt programu či narůstající požadavky práce zastiňující osobní potřeby.

Dalším problematickým faktorem může být například organizační kultura založená na odměňování přesčasů a vysokého závazku (*organizational commitment*) vůči organizaci, a také manažerské techniky na podporu angažovanosti zaměstnanců, které bývají na jednu stranu přínosné v oblasti spokojenosti s prací, nicméně souvisejí s vyšším rizikem upozadění osobního života a rodiny. Problémem je také, pokud je pracovní prostředí nepřátelské a uzavřené pro zaměstnance, kteří mají hlubší závazky mimo práci, či nedostatečná komunikace o tématu harmonie mezi pracovním a osobním životem. Rizikem může být také, když je do nábory nových zaměstnanců zapojený vrcholový management, jelikož může vést k nabírání sobě podobných lidí, a tím nedostatečné pestrosti (Lewis, Gamble & Rapoport, 2007; Nord, Fox, & Viano, 2002).



### 3.1.7 Zaujatost vůči flexibilitě (*flexibility bias*)

Pokud někteří zaměstnanci využívají různá flexibilní nastavení práce, zatímco organizace pro tato nastavení nemá nastavené přátelské prostředí, může docházet k zaujatosti vůči flexibilitě (*flexibility bias*), neboli nálepkování těchto zaměstnanců jako špatných zaměstnanců. Například matky, které využívají flexibilní nástroje, zastávají méně potřebné pozice, mají nižší plat a nižší pravděpodobnost povýšení. Tyto sankce se pak však týkají i mužů a odrazují je od využívání těchto nástrojů k pomoci s péčí o děti. To podporuje tradiční dělbu práce mezi muži a ženami a sytí zažitý stereotyp zaměstnavatelů o ženách a mateřství (O'Connor & Cech, 2018). Munsch (2016) došla na základě své studie k závěru, že pokud zaměstnanec požaduje některé flexibilní upravení práce, ostatní na něj mají tendence nahlížet negativněji. Pokud zaměstnanec požaduje teleworking, je na něj nahlíženo více negativně, než když požaduje flexibilní nastavení pracovní doby. Více pozitivně je nahlíženo na ženy i na muže, kteří tato nastavení vyžadují kvůli dětem, než na zaměstnance, kteří toto vyžadují z jiných důvodů.

O'Connor a Cech (2018) vypracovali studii, která ukazuje, že pokud zaměstnanci pociťují na svém pracovišti nálepkování flexibility, jsou v práci méně šťastní; je u nich větší pravděpodobnost, že v blízké době v práci skončí; může to vést ke zdravotním problémům, větší pravděpodobnosti vzniku deprese a k problémům se spánkem, vyššímu krevnímu tlaku, větší pravděpodobnosti vzniku závislosti na alkoholu apod. Zaměstnanci jsou penalizováni za život mimo práci a cítí nedostatek kontroly nad vlastním životem. Autoři studií chtějí poukázat na to, že k tomu, mít angažované, zdravé zaměstnance zavázané společnosti, nelze dojít pouze nabízením různých flexibilních možností, ale především zaměřením se na to, jak je organizace komunikuje. Jakou zprávu organizace vysílá zaměstnancům, kteří je opravdu využívají. Varovným signálem může být například situace, kdy si zaměstnanec nezvolí flexibilní možnost ve chvíli, kdy ji opravdu potřebuje. Prvním a významným krokem v tuto chvíli může být podpora vyššího managementu ve využívání těchto flexibilních nastavení. Pokud tito lidé chodí do práce později, protože ráno vypravují děti do školy, nebo si vezmou například otcovskou dovolenou, poté i ostatní zaměstnanci budou cítit méně úzkosti ve využívání těchto nástrojů. A organizace bude mít angažovanější a zdravější zaměstnance (O'Connor & Cech, 2017).

## **3.2 Strategie v rodinné oblasti**

V rodinné oblasti se v souvislosti se strategiemi mluví o partnerské podpoře, péči o děti a domácnost. Tato oblast je velmi ovlivněna možnostmi jednotlivců v pracovní oblasti. V následujících podkapitolách budou shrnuty některé možnosti.

### **3.2.1 Dělbba práce mezi partnery**

Dělbba práce mezi partnery je jedním z hlavních témat v této oblasti. Nejen v České republice se hovoří o ekonomickém tlaku, který vyžaduje ekonomickou aktivitu obou partnerů, v důsledku čehož se u nás již téměř ustálil model dvou příjmových rodin. V české společnosti je však stále zakořeněný konzervativní přístup k ženám, jako k hlavním pečovatelkám o rodinu a domácnost (Ettlerová, Kuchařová, & Šťastná, 2006; Chaloupková, 2018; Wattis, Standing, & Yerkes, 2011).

Ettlerová a kolektiv (2006) uvádějí dvě strategie dělby práce mezi partnery. Jednou ze strategií je rozdělení času členů domácnosti na placenou a neplacenou práci. Ten z členů, který má lukrativnější (většinou lépe placenou) práci se orientuje na oblast práce, a ten druhý na oblast „nepracovní“. Účelem je maximalizace zisku pro domácnost. Další strategií je teorie relativních zdrojů, která předpokládá, že každý z členů domácnosti se snaží minimalizovat svůj podíl na neplacené domácí práci. U partnerů dochází k porovnávání zdrojů (prestiž, práce, vzdělání), a ten, kdo má cennější zdroje, ten se na neplacené práci podílí méně. Pokud jsou zdroje partnerů vyrovnané, teoreticky by měla být rovnoměrně rozdělena i péče o domácnost a rodinu. Chaloupková (2018) doplňuje, že dělba práce mezi partnery může být ovlivněná také tím, jaký názor mají partneři na tradiční genderovou dělbu rolí.

Na základě dotazníkového šetření autorky Ettlerová a kol. (2006) uvádějí, že v českých rodinách je péče o rodinu i domácnost stále ještě prací, kterou mají na starosti především ženy. Uvádějí posun od 90. let 20. století v angažovanosti mužů v péči o domácnost, nicméně roli žen to, podle nich, nijak neoslabilo. Z jejich průzkumu vyplývá, že ženy uvádějí častěji než muži, že nemají problém skloubit práci a rodinu. Třetina mužů naopak zvládá své pracovní povinnosti dobře, nicméně na úkor rodiny. Respondenti uváděli, že nejvíce by jim ve sladování rodiny a práce pomohla volná

pracovní doba, zároveň se ale většina z nich domnívá, že to na jejich pracovišti není možné. Chaloupková (2018) se s autorkami na základě svého šetření shoduje na tom, že i o 12 let později v České republice zůstává péče o domácnost především záležitostí ženy, uvádí, že egalitární postoj k dělení rolí v domácnosti má přibližně 20% párů. Zajímavým zjištěním je rozdíl mezi sezdanými a nesezdanými páry – ukazuje se, že nesezdané páry se více a spravedlivěji dělí o domácí práce. Autorka tento jev vysvětluje nižší institucionalizací, odlišným legálním statusem a větším prostorem pro vyjednávání o rozdělení rolí u nesezdaných párů. Dalším důvodem mohou být i odlišné charakteristiky a genderové postoje sezdanych a nesezdaných párů. U autorek Ettlerové a kolektivu (2006) se však tento jev nepotvrdil, poukazují však na to, že míra zapojování muže do domácích prací má klesající tendenci spolu s délkou manželství. Důležité je však také podotknout, že muži popisují své zapojení v domácnosti jako větší než jejich partnerky a naopak. Mezi nejčastěji využívané strategie sladčování uváděli respondenti práce na zkrácený úvazek a sdílené pracovní místo.

### **Partnerská podpora**

Velmi významným faktorem je to, zdali má jedinec podporu svého partnera. Kromě podpory v domácnosti, které se věnují předchozí řádka, je významná i podpora psychosociální. Ta může být vyjadřována například pochopením, uznáním, pochvalou, diskuzí a nasloucháním, což je jedním ze základů partnerského vztahu. Dalším způsobem partnerské podpory může být instrumentální podpora v kariéře, kdy partner podporuje druhého partnera přímo - může například udělat ústupek ve své kariéře (např. zkrácený pracovní týden), aby umožnil i druhému partnerovi realizovat se i skrze práci. Opakem je nedostatek podpory, který se projevuje neangažovaností partnera v pracovních záležitostech jedince, absencí uznání a podpory v dalším pracovním rozvoji. Pokud se jedná o ženy, absence uznání pak většinou vede k tradičnímu rozdělení rolí (Heikkinen, Lämsä & Hiillos, 2013).

### **3.2.2 Péče o děti**

Podle Kremerové (2006) převládá ve společnosti představa, že ideální je, pokud se matka stará o děti tzv. na plný úvazek, a to přibližně do 4 let věku. Jen tak je schopná poskytnout dítěti kvalitní péči. Důsledkem toho je, že se na ženy, které se chtějí do pracovního procesu znovu zapojit dříve, nahlíží jako na sebestředné kariéristky. Tomu odpovídá i výsledek průzkumu veřejného mínění, kde se ukazuje, že převládá názor, že je v pořádku, aby rodiče přenechali péči o děti instituci přibližně mezi 4-6 rokem dítěte (Ettlerová, Kuchařová, & Šťastná, 2006). Alternativou, která vede k větší genderové vyrovnanosti a boří tradiční představy o muži živiteli a ženě pečovatelce je střídání obou rodičů v péči o dítě. Tato alternativa se zakládá na přesvědčení, že muž může být v péči o dítě stejně kompetentní, jako žena. Napomáhá ženám rychlejšímu znovuzapojení do pracovního procesu. Tento model je běžný především ve Skandinávii. Dalšími možnostmi jsou profesionální péče, kdy dítě vychovávají profesionálky a měli by dítě kognitivně i sociálně rozvíjet, případně služby chůvy, a také institucionální péče (Kremer, 2006 podle Formánkové, 2016; Kremer, 2007 podle Formánkové 2016). Další možností je mezigenerační pomoc v rodině, které bude věnován následující text.

#### **Mezigenerační pomoc v rodině**

Mezigenerační podpora v péči o děti a domácnost je dalším významným tématem v otázce strategií harmonizace pracovního a osobního života. Je založená na představě, že se prarodiče (především babičky) budou zapojovat do péče o vnoučata, výměnou za to, že o ně bude také později postaráno. Česká společnost zažívá dlouhodobý posun od široké rodiny k nukleární. Ukazuje se však, že se mladí lidé vídají se svými rodiči a chtějí se podílet na různých rodinných diskuzích, nechtějí si však již nechat zasahovat do výchovy dětí či rozhodování o financích. V pomoci s péčí o domácnost záleží především ve vzdálenosti rodin a těsnosti blízkých vazeb. Ve společnosti jsou tendence nahlížet na pomoc prarodiče (spíše babičky), jako na někoho, kdo by neměl zasahovat do výchovy dětí, ale měl by se aktivně podílet na péči o ně; měl poskytovat pomoc, která je relativně dostupná a samozřejmá; měl aktivně přispívat k rozvoji dětí. Může se však stát, že prarodič v rodině přebírá roli druhého rodiče – především u rodičů

samoživitelů. Na stáří se začíná nahlížet, jako na aktivní období, kdy má člověk prostor věnovat se sám sobě a svým koníčkům. Také ekonomická aktivita trvá do vyššího věku a odchod do důchodu se stále oddaluje. Tato fakta a představy se pak dostávají do konfliktu se zmíněnou tradiční představou o dostupnosti jejich pomoci a péči věnované vnoučatům (Ettlerová, Kuchařová, & Šťastná, 2006; Marhánková, 2015).

### **3.2.3 Zkrácený pracovní úvazek**

Ženy často ve snaze zvládat pracovní i rodinné požadavky volí zkrácený pracovní úvazek. V zemích západní Evropy je to velmi časté, v postkomunistických zemích se zatím stále jedná spíše o raritu. Tento typ zaměstnání má však svá negativa. Zkrácená ekonomická aktivita může být méně výhodná nežli úplná neaktivita. Pro kvalifikované zaměstnance může znamenat riziko v kariérním postupu a většinou vyhovuje ženám, jako pečujícím osobám, ale ne lidem s předpokladem výkonu náročné práce. Ženy, které pečují o dítě, poté také častěji pracují v nestandardních časech (například večer či o víkendech), což způsobuje únavu, stres a vyčerpání a žádný osobní čas (Ettlerová, Kuchařová, & Šťastná, 2006; Formánková, 2016; Wattis, Standing, & Yerkes, 2011).

### **3.2.4 Partnerské kariérní modely**

Důležitou fází partnerského života je i plánování kariéry. V dnešní době stále přibývá dvou kariérních párů, s čímž se pojí i potřeba, rozhodnout, jak partneři společně skloubí práci a rodinu dohromady. Wittenberg-Cox (2018) se domnívá, že úspěšnému skloubení by mělo předcházet dlouhodobé plánování a komunikace toho, co oba v páru od své kariéry očekávají do budoucna. Dvou kariérní páry často soupeří o krátkodobé kompromisy, než aby se zaměřily na dlouhodobé směřování, a rozhodnutí často dělají podle aktuální situace. Rozhodnutí pak často končí tím, že jeden z partnerů, většinou ten s nižším příjmem, přeruší svou kariéru a zůstane doma. Wittenberg-Cox (2018) však upozorňuje na to, že toto rozhodnutí založené na aktuální situaci může být dlouhodobě nevýhodné v oblasti kariérního potenciálu pečujícího rodiče, a v dlouhodobém hledisku může znamenat velkou finanční ztrátu pro rodinu. Autorka

shrnuje několik nejběžnějších partnerských kariérních modelů, mezi kterými mohou partneři ve své kariérní cestě volit:

**Jedno kariérní partnerství/ jedna hlavní kariéra** je klasický model. V **jedno kariérním partnerství** je hlavní kariéra jednoho z partnerů, podle které se řídí vše. Je častá v rodinách, kde má jeden z partnerů vysoký příjem, druhý partner se pak stará o vše ostatní a umožňuje pracujícímu partnerovi plně se soustředit na práci. Nemusí se však starat o příjem. Model **jedné hlavní kariéry** je podobný jako jedno kariérní partnerství, kde však druhý partner pracuje např. na částečný úvazek.

**Střídání příležitostí** je model, kdy se partneři navzájem přizpůsobují pracovním příležitostem toho druhého. Pokud je například jeden z partnerů povýšen a je potřeba se přestěhovat, druhý z partnerů tomu přizpůsobí svou práci. Může to znamenat pro jednoho partnera dlouhé dojíždění, případně každý žije na jiném místě. Model **paralelní kariéry** představují páry, kde oba partneři pracují na vysoce výkonné kariéře. Partneři se pak často doplňují a posilují sdílením zkušeností, profesními sítěmi, zkušenostmi. Tento model je však náročný během péče o rodinu, na kterou pak nezůstává tolik prostoru.

**Komplementární model** je model, kdy mají oba partneři odlišnou práci, nacházejí se každý v jiné pracovní fázi, a každý je jindy na vrcholu své kariéry. Tato diverzita pak umožňuje snadnější komplementaritu partnerů v této oblasti.

### **3.3 Strategie a role jedince**

Nejdůležitějším faktorem zvládnuté vyhovující harmonizace pracovního a osobního života je však především aktivní zapojení samotného zaměstnance. Zaměstnanec sám by si měl řídit své pracovní a rodinné povinnosti a odpovědnosti. Snažit se porozumět zdroji požadavků, vedoucím ke konfliktům, dělat vhodná rozhodnutí a využívat řadu fungujících strategií. Důležité je osobní nastavení hranic vůči práci, které usnadňuje udržování si adekvátního času pro rodinu, koníčky a odpočinek (Haddon & Hede, 2009; Phillips a kol., 2016). Hlavní myšlenkou přednášky Marshe (2010) je, že lidé jsou především sami zodpovědní za to, jak tráví svůj čas. Vyzdvihuje důraz upřímnosti k sobě samému ve smyslu, jaký život chce člověk žít, a jakou práci chce vykonávat. Je

důležité si uvědomit, že ne všechny práce jsou kompatibilní s dostatkem času na rodinu a to je to, co by lidé také měli zvažovat. Zdůrazňuje, že by zaměstnanci sami měli přijmout zodpovědnost za stanovení si vlastních hranic v oblasti práce a osobního života. Autoři Lewis a kolektiv (2007) však uvádějí, že měnící se pracovní podmínky, rostoucí pracovní zátěž a větší intenzita práce tuto možnost volby velmi ztěžují. Stále rostoucí zájem o již zmíněné techniky na podporu závazku či angažovanosti zaměstnanců vůči společnosti, jsou sice na jednu stranu přínosem v otázce pracovní spokojenosti, nicméně vzniká větší riziko upozadění osobního života a rodiny.

Podle Groysberga a Abrahamse (2014) je důležité jasně si definovat vlastní úspěchy, kterých chce jedinec během své kariéry dosáhnout. Úspěchy jsou velmi individuální, pro někoho to může znamenat vydělání určitého obnosu peněz, vypracovat se na vyšší pozici, mít respekt, být šťastný apod. Dále zmiňují důležitost kontroly nad komunikačními technologiemi – nečíst e-maily, když tráví čas s rodinou, nezvedat pracovní telefonáty; dále budování silné podpůrné sítě, ať již v práci či doma a nastavení spolupráce s partnerem.

Schultz a kol. (2012) na základě výsledků své studie uvádějí, že jejich respondenti často mezi těmito strategiemi uváděli například:

- Možnost odpoutat od pracovních povinností odchodem z práce. Tím je myšleno i dodržet co nejméně propustnou hranici mezi prací a osobním životem.
- Mít možnost sám se rozhodovat o tom, jak svůj čas rozdělí mezi pracovní povinnosti a osobní záležitosti a opravdu ho dodržet. Tzn. nevěnovat se pracovním záležitostem v době, kterou si určili na odpočinek.
- Již zmíněná, co nejméně propustná hranice mezi pracovními a mimopracovními záležitostmi. Autoři uvádějí, že ačkoliv integrace pracovního a osobního života, a s ním spojená flexibilita se může jevit jako snadné řešení harmonizace, v závěru to tak nemusí být. Pokud zaměstnanci nechají svému osobnímu životu prostor během práce, je poté snadné nechat pracovnímu životu prostor během osobního života.
- Mít pevné vztahy mimo pracovní prostředí. Někteří respondenti uvádějí, že když jdou po práci ven s kolegy, jejich konverzace končí opět u pracovních záležitostech. Tudíž, v době, kterou si vyhradili na osobní záležitosti, se věnují těm pracovním.

Zmiňují tedy, že je pro ně důležité mít kvalitní vztahy mimo práci, kde například mohou i vyventilovat emoce z práce.

### **3.3.1 Řízení hranic (*Boundary Management*) a kontinuum integrace a segmentace**

Jak již vyplývá z předchozích kapitol, práce a rodina nejsou dvě oddělené oblasti, ale navzájem se ovlivňují. Zacházet s nimi lze buď tak, že jedinec nastaví jasné hranice určující prostor, kdy se věnuje práci, a kdy rodině a osobním záležitostem, či je nechá, aby se navzájem propojovaly (Wepfer, Ally, & Bauer, 2018).

Teorie věnující se řízení hranic říkají, že každý jedinec se ve svém přístupu k pracovní - rodinné oblasti pohybuje na jakémsi kontinuu integrace a segmentace pracovních a osobních (rodinných) záležitostí.

**Integrace** znamená propojování obou oblastí. Zjednodušeně lze říci, že jedinec preferující integraci, řeší v práci i osobní záležitosti, a doma se věnuje i záležitostem pracovním. Integrace se může projevat dvěma mechanismy – flexibilitou a propustností. Flexibilita je chápána jako tvárnost hranic mezi oblastmi/ rolemi, jedná se o schopnost vyhovět požadavkům v jedné či druhé oblasti (například zaměstnanec pracující z domova, který může být kdykoliv odvolán do role rodiče). Propustnost potom znamená rozsah, kam až je jedinec schopen nechat zajít psychologické a behaviorální aspekty z jedné oblasti do oblasti druhé (například zaměstnanec, který v práci nezvedá osobní telefonáty má propustnost velmi malou).

Protipólem integrace je **segmentace**, kdy má zaměstnanec jasné stanovené hranice mezi prací a osobním životem a snaží se, aby se co nejméně navzájem ovlivňovaly. V praxi však často bývá integrační přístup jen z jedné strany, a to takový, že zaměstnanec integruje pracovní oblast do té rodinné, ale rodinnou již neintegruje do pracovní, a tam poté vzniká konflikt. Na tento konflikt poukazují i autoři uvedené studie o strategiích harmonizace mladých lidí v předchozí kapitole (Desrochers & Sargent, 2004; Schultz, Hoffman, & Bainbridge, 2012; Wepfer, Ally, & Bauer, 2018).



Wepfer, Ally, a Bauer (2018) ve své práci předkládají výstupy studií zabývající se tímto kontinuem. Ukazuje se, že oba konce kontinua mají za různých podmínek svá negativa i pozitiva. Segmentace může přinášet rovnováhu, pokud obě oblasti zajišťují důležité odlišné potřeby, integrace zase může podpořit rovnováhu snížením nákladů při přechodu rolí. S integrací se častěji pojí nižší celkový *well-being*, a s ním související vyšší míra depresivnosti a úzkostnosti, ale zároveň vyšší *well-being* v oblasti práce, s ním zase vyšší pracovní angažovanost a spokojenost s prací. Integrační přístup se pojí s více pracovní-rodinnými konflikty, ale zároveň i s obohacením rodinného/partnerského života. Se segmentací se zase pojí vyšší celkový *well-being*, a s ním i menší depresivnost, úzkostnost i somatické obtíže, ale nižší pracovní spokojenost. Ukazuje se také, že menší flexibilita a vyšší propustnost hranic mezi oblastmi je spojena s větším narušováním mezi nimi, zatímco vyšší flexibilita a vyšší propustnost hranic bývají spojeny se zlepšením (Bulger, 2007).

## 4. Rozdílnosti mezi generacemi

Na pracovišti se v současné době potkává několik generací, které vyrůstali v různých dobách, působili na ně různé vlivy a mají za sebou různou historii. Z toho důvodu se odlišuje i jejich přístup k práci i životu, očekávání od práce, různé copingové strategie, a tím i chování na pracovišti. V následující kapitole budou vymezeny tyto generace a specifika, která se s nimi pojí.

### 4.1 Vymezení generací

Generace, které se v současné době mohou potkávat na pracovišti, jsou generace baby boomers, generace X, generace Y a generace Z, a jsou rozlišovány podle roku narození. Různí autoři se však často liší v jejich přesném datování. Obecně lze říci, že generace baby boomers je generace narozená mezi 40. a 60. lety 20. století, generace X je pak narozena od poloviny 60. let do poloviny 80. let, generace Y od poloviny 80. let do poloviny 90. let a generace Z od poloviny 90. let doposud.

Je potřeba však zdůraznit, že generace od sebe neodlišuje pouze rok narození, ale především historické události, během kterých vyrůstali. Proto lze předpokládat, že se toto dělení bude lišit i podle různých států. Česká republika tak kopíruje podobné dělení, jaké se uvádí například v Rusku či v Bulharsku. Generace baby boomers, nebo také poválečná generace bývá uváděna od roku 1946 do roku 1964; generace X, u nás nazývaná také „Husákovi děti“ (generace vyrůstající velkou část života pod vlivem komunistické éry) bývá uváděna od roku 1965 až 1982; poté přichází generace Y, která se uvádí přibližně do roku 2000. Na pracovišti se tedy nyní potkávají čtyři generace, což zajišťuje na jednu stranu diverzitu, na druhou stranu to ze strany organizace znamená potřebu různého přístupu k motivaci, náboru zaměstnanců, rozdílnost práce s týmy apod. (Reisenwitz & Iyer, 2009; Raines, 2002; Clemence, 2017; Bejtkovský, 2016).

## 4.2 Specifika generací

Bejtkovský (2016) shrnul přehled studií popisujících nejčastější charakteristiky jednotlivých generací. Upozorňuje však, že je potřeba brát tyto charakteristiky s nadhledem, ne každý z dané generace musí mít uvedené rysy. Lidé narození na hranici mezi jednou a druhou generací také mohou více odpovídat generaci starší/ mladší.

**Generace baby boomers** bývá popisována jako optimistická a angažovaná. V přístupu k práci bývají popisováni jako workoholici, práce je naplňuje a vzrušuje. Nejlepší odměnou jsou pro ně peníze a pracují na úkor rodiny a osobního života.

**Generace X** pak bývá popisována jako skeptická, neformální, zábavná. S penězi zachází opatrně a hodně šetří. V práci se snaží eliminovat úkoly a vyžadují strukturu a směr. Spíše než peníze oceňují volnost a mají větší harmonii mezi prací a osobním životem. Zvládají multitasking. V České republice je pak tato generace ovlivněna Sametovou revolucí v roce 1989 a je zaměřena na jakousi „kompenzaci“ období před revolucí, a také na možnosti kariérního rozvoje.

**Generace Y** bývá popisována jako realistická, družná, sebevědomá a orientovaná na rodinu. Velmi si cení vzdělání, peníze vydělává, aby je mohla utrácet. K práci přistupuje podnikavě, je orientovaná na cíl, je tolerantní a práci bere jako osobní naplnění a potřebují, aby byla smysluplná. Nahlíží se na ni však také jako na cynickou, materialistickou, línou a sobeckou. Snaží se o harmonii mezi pracovní a osobním životem. V České republice je pro ní specifické, že se jedná o tzv. demokratickou generaci.

**Generace Z** zatím nelze tímto způsobem popsat, jelikož se jedná generaci, která zatím ještě studuje, případně se ještě nenarodila. Je však generace, která od mala vyrůstá pod vlivem internetu. Bývá tedy popisována jako generace s nedostatkem interpersonálních dovedností, a to zřejmě i proto, že se komunikace často odehrává ve virtuálním prostředí. Díky tomu bývá označována také jako „tichá generace“ (*silent generation*) (Bejtkovský, 2016; Clemence, 2017; Raines, 2002; Reisenwitz & Iyer, 2009).

Reisenwitz a Iyer (2009) ve své studii porovnávali rozdíl mezi generací X a generací Y v oblasti dobrovolnictví, loajality vůči značce, pracovní orientace a averze k riziku. Data získávali pomocí dotazníků a výsledky poukazují na to, že generace Y odpovídala, jako že má nižší loajalitu vůči značce a menší averzi k riziku. Obě generace mají podobný zájem o dobrovolnictví i pracovní orientaci.

Bresman a Rao (2017) se odkazují na mezinárodní studii, na které pracovali spolu s INSEAD, Universum a HEAD foundation, která se zaměřuje na rozdíly mezi generací X, Y a Z. V otázce, zdali je pro respondenty důležité stát se lídrem, se odpovědi příliš nelišily podle generací (v generaci X tak odpovědělo kladně 57% respondentů, v generaci Y i v generaci Z tak odpovědělo 61%). Rozdíly se však ukázaly mezi různými státy, obecně v severských státech respondenti odpovídali kladně méně, stejně tak respondenti ve Francii. Zatímco respondenti ze zemí jako je Mexiko, USA či Indie odpovídali na tuto otázku kladně častěji (generace Y v Mexiku tak odpovídala v 74%, v USA v 77%, zatímco v Norsku 47%). Dále se ukazuje, že generace X i Y na manažerských pozicích více oceňují možnosti koučování a mentoringu, spíše než by si cenili větší zodpovědnosti. Zodpovědnosti si na těchto pozicích naopak cení generace Z, která zároveň s tím oceňuje i větší volnost. Dále se ukazuje, že oproti generaci X stoupl v generaci Y i Z počet žen, pro které je důležité stát se lídrem (generace X 52% vs. Generace Y a Z 61%). Mezi ženami z generace Y a Z se však liší důvody – generace Y uvádí možnost koučovat druhé a další aktivity, zatímco generace Z uvádí zodpovědnost. Jako bariéry uváděly všechny generace podobně stres a strach z nedostatečné možnosti harmonizace pracovního a osobního života. 70% respondentů napříč všemi generacemi se shodovali na tom, že flexibilní nastavení jsou příležitostí do budoucna v rámci jejich práce.

Z důvodu rostoucí potřeby organizací pracovat se zaměstnanci generace Y se společnost HAYS zaměřila ve svém dotazníkové šetření právě na tuto generaci. Dotazníky vyplnilo 4000 respondentů z České republiky, Maďarska a Polska. Nutno podotknout, že se jedná o zaměstnance pracující v kancelářích. Výsledky ukazují představitele generace Y jako motivované v práci, snadno se přizpůsobující změnám a tvrdě pracující, ale také jako generaci, která hledá rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Respondenti však často uváděli nespokojenost s možností profesního rozvoje (42%), s nedostatečným kariérním růstem (41%) a neadekvátními

benefitními programy (37%). Jako nejdůležitější faktory pro výběr zaměstnavatele bylo uváděno možnost využití cizích jazyků (58%), profesní rozvoj a tréninkové programy (55%) a mezinárodní prostředí (54%). Důležitým faktorem ideálního pracovního prostředí se jeví přátelské pracovní prostředí a naslouchající management a možnost skloubení práce a osobního života. Mezi nejčastěji požadovanými benefity se opět na prvním místě objevují tréninkové a rozvojové příležitosti, dále cafeteria a bonusy (Vantuchová, 2011).

## C. EMPIRICKÁ ČÁST

### 1. Východiska a cíle výzkumu

Náš kvalitativní výzkum se zaměřuje na přístup zaměstnanců k harmonizaci pracovního a osobního života, konkrétně na to, jaké strategie zaměstnanci volí k tomu, aby se harmonii co nejvíce přiblížili. Jak již zaznělo v teoretické části práce, problematika harmonizace pracovního a osobního života je velmi subjektivním konceptem, na který každý člověk nahlíží jinak a dává mu jiný význam. Dokonce i v různých životních obdobích se tyto pohledy a priority člověka mohou měnit. V určité situaci může jeden člověk trpět pocitem závažného nedostatku harmonie, zatímco jiný člověk ve stejné situaci to tak nevnímá. V teoretické části se odkazujeme na nutnost přistupovat k harmonizaci u zaměstnanců individuálně. Domníváme se tedy, že kvalitativní přístup je vhodným způsobem, jak zmapovat, co pro zaměstnance může harmonie a proces harmonizace znamenat. Teprve na základě pestrého popisu přístupů, pohledů a názorů lze s tímto tématem dále pracovat.

Výzkum byl realizován mezi informátory v rámci jedné korporátní společnosti. Respondenti jsou zastoupeni různorodě podle pohlaví, věku, pracovní pozice a dětí, a to z toho důvodu, aby bylo možné popsat co nejpestřejší množství přístupů a strategií.

Hlavním cílem studie je popsat, jaké strategie dosahování harmonie mezi pracovním a osobním životem používají zaměstnanci dané společnosti. V rámci hledání odpovědi na tuto výzkumnou otázku se také ptáme:

- Jak informátoři rozumí pojmu harmonie mezi pracovním a osobním životem.
- Jaký je jejich přístup k vlastní harmonizaci pracovního a osobního života.
- Jak informátoři nahlíží na možnosti harmonizace, které jim nabízí zaměstnavatel.
- Jaké možnosti (strategie) harmonizace pracovního a osobního života využívají respondenti mimo pracovní prostředí.

## **2. Design výzkumného projektu**

### **2.1 Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní forma byla zvolena kvůli povaze tématu. Téma harmonie mezi pracovním a osobním životem je silně subjektivní a jedním z cílů této práce je zachytit, jak lidé vůbec na toto téma nahlíží a co pro ně znamená. Hlavním cílem práce je popis různých strategií, které k harmonii mohou vést, přičemž tato oblast může být na tolik obsáhlá a rozmanitá, že se nedá postihnout kvantitativně, ale je pro začátek potřeba použít kvalitativní nástroje, které mohou napomoci i k hlubšímu porozumění různých souvislostí.

Kvalitativní přístup je přístupem takovým, který využívá jedinečnost a neopakovatelnost, klade důraz na proces, kontext a dynamiku, a pracuje s jedinečností psychologického bádání. Je vhodný pro popis, následnou analýzu a interpretaci jevů, které nelze popsat kvantitativně. V kvalitativním výzkumu na rozdíl od kvantitativního výzkumu výzkumník spoluvytváří a ovlivňuje realitu, kterou zkoumá. Výzkumník je zároveň sám účastníkem, protože proces ovlivňuje a mění. Kvalitativní výzkum se neomezuje na zvolené proměnné, ale téma zůstává otevřené a odkrývá se v průběhu zkoumání (Miovský, 2006). Podle Strausse a Corbinové (1999) by měl být výzkumník schopný kriticky analyzovat případ, vyhnout se zkreslení, získat/vytvářet spolehlivá data a měl by mít schopnost abstraktně přemýšlet. Hlavními složkami kvalitativního výzkumu jsou vytvořená data (z rozhovorů, pozorování, dokumentů, apod.); interpretační postupy neboli kódování, pomocí kterých organizujeme data a docházíme k závěrům; a výzkumné zprávy. Ohledně analýzy dat kvalitativního výzkumu je také veden spor, ve kterém se jedna skupina domnívá, že by data neměla být analyzována vůbec, měla by být pouze shromažďována, aby nedošlo k jejich zkreslení či špatné interpretaci; druhá skupina se domnívá, že by mělo jít o přesný popis, který bude kvůli rozsahu redukován; třetí skupina se pak domnívá, že cílem by měla být tvorba teorie založená na interpretacích, která může následně sloužit k vysvětlení reality.

Kvalitativnímu výzkumu bývá vytýkáno, že je těžko, zdali vůbec, replikovatelný; že jsou výsledky těžko zobecnitelné, jelikož pracuje s omezeným množstvím jedinců; že může být často neprůhledný a málo transparentní. Jeho výhodou je však hloubka popisu

jevů, kterou kvantitativní přístup není schopen nabídnout, a jeho nevýhody mohou být i výhodami (Hendl, 2008).

## **2.2 Metody získávání dat**

### **2.2.1 Polostrukturovaný rozhovor**

Data byla získávána pomocí polostrukturovaných rozhovorů vedených s informátory. Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen proto, že eliminuje nevýhody strukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru, a zároveň využívá jejich výhod. Na rozdíl od strukturovaného rozhovoru umožňuje ponořit se u daného tématu více do hloubky a případně objevovat témata, o kterých výzkumník nevěděl. Specifikem polostrukturovaného rozhovoru je předem daná závazná struktura otázek/ témat, na které se výzkumník potřebuje zeptat. Tím se lze vyhnout tomu, že se bude rozhovor ubírat jiným směrem, než jaký je potřeba pro zodpovězení daných výzkumných otázek, a zároveň zajišťuje, že není opomenuto nějaké téma. Zároveň je však možné zaměřovat pořadí otázek, což vede k větší plynulosti a autentičnosti rozhovoru (Miovský, 2006). Výzkumnice u sebe během rozhovoru měla vytištěnou strukturu, aby nezapomněla některé z témat otevřít. Pokud informátor otevřel nějaké téma sám hned na začátku, nebylo pak již nutné se k němu znovu vracet.

Důležitou a praktickou částí polostrukturovaného rozhovoru je také inquiry, neboli doptávání se na významy a souvislosti, ujišťování se, že tazatel rozumí myšlence stejně tak, jako informátor (Miovský, 2006).

Mezi nevýhody polostrukturovaného rozhovoru bývá uváděno riziko neudržení předem dané struktury, a tím pádem vytvoření dat, která nejsou relevantní pro výzkumnou otázku. Dalším rizikem může být vzhled či působení tazatele, který by mohl ovlivnit sběr dat (Miovský, 2006). Autorka se snažila vždy držet dané struktury, a pokud bylo některé téma vynecháno, ještě se k němu vrátila. Pokud však informátor nechtěl na některou otázku odpovídat, pak byla tato otázka vynechána. Autorka dělala všechny rozhovory sama, před prvním rozhovorem byl udělán rozhovor pilotní, který měl, mimo jiné, za úkol odhalit i nevhodné působení tazatelky.



Podle Hendla (2008) je jednou ze zásad vedení rozhovoru zohlednit časové možnosti informátora. Vzhledem k časové vytíženosti informátorů, a k tomu, že rozhovory probíhaly během jejich pracovní doby, byla vždy na rozhovor zarezervovaná zasedací místnost na jednu hodinu, což informátorům zajišťovalo, že rozhovor nebude trvat déle.

### **2.2.2 Fixace dat**

Fixace dat byla provedena pomocí audiozáznamu. Jedná se o dnes běžně používanou metodu, díky které výzkumník nemusí dělat detailní zápis rozhovoru. Může se tak plně se soustředit na rozhovor a psát si pouze poznámky týkající se pozorování informátora. Výhodou audiozáznamu je, že zachytí rozhovor se všemi kvalitami, tedy i pomlkami, smíchem, atd. (Miovský, 2006).

Autorka rozhovory nahrávala na mobilní telefon, jednalo se tedy o nenápadný přístroj, který na sebe nijak neupozorňoval a nerušil tak rozhovor. Rizikem by bylo, kdyby na telefon někdo zavolaal a nahrávání se přerušilo. To se však nestalo. Dalším rizikem bylo, nahrávání přerušit v případě, že dojde paměť v telefonu. Proto autorka provedla zkušební nahrávání 1 hodiny (maximální čas jednoho rozhovoru), aby se ujistila, že má na tento čas dostatek paměti. Každý rozhovor po nahrání ihned uložila do počítače a smazala z telefonu. Pro nahrávání byla použita aplikace Easy Voice Recorder.

Nahrávání rozhovorů probíhalo v průběhu května a na začátku června 2019 a délka jednotlivých nahrávek nikdy nepřekročila 55 minut. Informátoři byli s nahráváním obeznámeni v úvodním e-mailu a znovu před začátkem rozhovoru. Všichni s nahráváním souhlasili. Nahrávání a nakládání se záznamem bylo také ošetřeno Informovaným souhlasem.

### **2.2.3 Pilotní rozhovor**

Před zahájením rozhovorů s informátory byl proveden předvýzkum s jedním z informátorů formou pilotního rozhovoru. Cílem bylo zjistit, zdali jsou otázky pro informátora srozumitelné, zdali má vytvořené schéma rozhovoru odpovídající

návaznou logiku, a zdali vybrané otázky přináší očekávanou kvalitu pro výzkum. Předvýzkum také sloužil k tomu, aby si autorka vyzkoušela práci s nahrávací aplikací a ověřila si, kolik času rozhovor přibližně zabere. Během pilotního rozhovoru si autorka vyzkoušela, jakou formou je vhodné přivítat informátora, představit mu studii, průběh rozhovoru a Informovaný souhlas.

Během rozhovoru autorka zjistila některé nejasnosti ve formulaci otázek, které následně přeformulovala, aby byly srozumitelné. Dále byly přidány některé otázky.

Pilotní rozhovor trval 35 minut, protože však byly doplněny ještě nějaké otázky, a délka rozhovoru také závisela na sdílnosti informátorů, bylo v úvodním e-mailu uvedeno, že rozhovor bude trvat maximálně jednu hodinu.

#### **2.2.4 Tematické okruhy**

Tematické okruhy rozhovoru byly vytvořeny na základě prostudování literatury v teoretické části práce. Struktura rozhovoru pak kopírovala strukturu, kterou ve své publikaci uvádí Miovský (2006).

Úvodní část rozhovoru trvala jen několik minut, jejím cílem bylo navázat kontakt s informátorem. Nejdříve byl informátor přivítán, usazen a bylo mu poděkováno za účast. Dále autorka představila sebe, jako výzkumníka, svou práci a cíle výzkumu. Dále byl účastník informován o nahrávání rozhovoru a byl dotázán, zdali s tím souhlasí. Dále byl informován o tom, že rozhovor bude trvat maximálně 1 hodinu, a jakou bude mít strukturu. Následně mu byl představen Informovaný souhlas a byl požádán o jeho prostudování a podepsání. Pokud poté neměl informátor žádné dotazy, přešlo se k samotnému jádru rozhovoru.

Rozhovor byl členěn do čtyř hlavních bloků, které vždy začínaly obecně a pokračovaly ke konkrétnímu. Nastaveno to tak bylo z důvodu logické návaznosti, a zároveň obecnější začátek sloužil vždy jako úvod do tématu. Výzkumnice se snažila o propojování výpovědí co nejvíce s realitou, proto se často doptávala na konkrétní příklady.

Témata hlavních bloků byla harmonie mezi pracovním a osobním životem, oblast pracovní, oblast rodinná a oblast osobní. Na závěr se výzkumnice doptala na potřebné demografické údaje.

Konkrétní struktura rozhovoru a podtémata byla následující:

### **Harmonie mezi pracovním a osobním životem**

- Jak informátor rozumí pojmu harmonie mezi pracovním a osobním životem; jak vypadá vztah mezi pracovním a osobním životem v jeho případě; jak vypadá jeho běžný pracovní den; kolik hodin denně tráví prací.

#### **Pracovní oblast**

- Význam práce pro informátora;
- Usnadňuje mu něčím zaměstnavatel harmonizaci pracovního a osobního života? Čím? Jaké v tom vidí jejich klady a zápory? Co ještě by v této oblasti ocenil?; Vychází mu nadřazený vstřícně ohledně flexibilních nastavení? Má na pracovišti někoho, kdo flexibilní nastavení užívá více? Jak na to nahlíží? Jak na to nahlíží ostatní kolegové?

#### **Rodinná oblast**

- Význam rodiny pro jedince; partnerství; péče o domácnost; péče o dítě; placené služby; pomoc z širší rodiny; společný čas.

#### **Osobní oblast**

- Jakým způsobem si informátor udržuje harmonii mezi pracovním a osobním životem, odděluje pracovní a osobní život?
- Náročné období v práci; vyřizování osobních věcí v práci, vadí mu u ostatních? A doma pracovní?; mobilní telefon a notebook; Jak odpočívá? Co pro sebe dělá?

## **Demografické údaje**

- Věk
- Pracovní pozice
- Má podřízené?
- Jak dlouho pracuje ve firmě
- Rodina – děti? partner?
- Kolik času stráví na cestě do práce?

Na závěr rozhovoru bylo informátorovi znovu poděkováno za rozhovor a byl dotázán, zdali nemá nějaké další otázky.

### **2.3 Metoda zpracování dat**

Data byla zpracována pomocí tematické analýzy. Tematická analýza je metoda sloužící k identifikaci, analýze a reportu výzkumných dat. Podle autorů Braun a Clarke (2006) se jedná o metodu vhodnou pro začínající výzkumníky, kteří s kvalitativní analýzou začínají, zároveň jim poskytuje stěžejní dovednosti, které jsou poté využitelné v dalších metodách kvalitativní analýzy dat. Může být vhodnou metodou ve výzkumu, jehož cílem je popsat zkušenosti, významy a realitu informátorů. Reflektuje realitu, a zároveň jde i pod povrch.

Tématy jsou podle tematické analýzy zajímavé body, které se vztahují k výzkumné otázce a zároveň představují jakýsi modelový význam v rámci vytvořených dat. Důležitou otázkou v rámci kódování tedy je, jak má téma vypadat, a jaký má být jeho rozsah. V rámci této otázky se autoři Braun a Clarke (2006) zabývají tím, kolikrát by se příklad daného tématu měl objevit v datech, aby mohlo být považováno za téma. Domnívají se, že nastavení rigidních pravidel (například, že se příklad tématu musí objevit alespoň v 50% případech) není funkční, protože „klíčivost“ tématu nemusí vždy souviset s jeho kvantitou, a proto doporučují nastavení flexibility a frekvenci příkladu témat pro tvorbu tématu nechávají na uvážení výzkumníků.

Postup tematické analýzy může být induktivní či deduktivní. V rámci této studie byl použit deduktivní postup, během kterého je nezbytné znát teoretický rámec problematiky. Teoretický rámec byl nastudován před zahájením rozhovorů a je

představen v teoretické části diplomové práce. Stejně jako u jiných metod kvalitativní analýzy, i zde výzkumník ovlivňuje proces analýzy a může zkreslit výsledky opomenutím některého tématu, nevhodné interpretace apod. Nezbytné je, aby měl stále na paměti významy a důvody svého zkoumání.

Tematická analýza začíná v okamžiku, kdy výzkumník prochází data a hledá v nich témata, spojitosti a možné oblasti zájmu. Tematická analýza končí v okamžiku podávání zprávy o tématech a jejich významech. Kroky jsou následující:

1. Seznámení se s daty a jejich transkripce. Data jsou pročitány několikrát dokola a výzkumník si zaznamenává první poznámky.
2. Vytvoření prvních kódů.
3. Hledání témat na základě kódů.
4. Revize témat.
5. Definování a pojmenování témat.
6. Výsledná zpráva.

Nejedná se o lineární proces, během analýzy se výzkumník opakovaně vrací k předchozím krokům a kriticky je mění a hodnotí (Braun & Clarke, 2006).

Výzkumnice začala analýzu dat úplnou transkripcí všech rozhovorů, během které také proběhlo první detailní seznámení se s daty. Na základě následného opakovaného pročitání dat byly v textovém editoru zvýrazněny určité zajímavé či opakující se pasáže a vytvořeny první kódy. Na základě těchto kódů pak byla vytvořena témata a podtémata, a poté provedena jejich revize.

## **2.4 Etika výzkumu**

Všichni informátoři byli v úvodním e-mailu i znovu před začátkem rozhovoru obeznámeni s jeho nahráváním a s informacemi o účelu nahrávky. Byli ujištěni, že nahrávka je určena pouze pro účely této práce a nedostane se do rukou třetí osoby. Dále byli obeznámeni o nakládání s osobními údaji a s anonymitou poskytnutých dat. Informátoři podepisovali Informovaný souhlas, který byl konzultován a poupraven právním oddělením dané společnosti (viz. příloha). Z důvodu zachování anonymity

zaměstnanců nebudou v příloze uvedeny kompletní přepisy rozhovorů, budou však k dispozici u autorky studie.

Z důvodu zachování anonymity také není uveden podrobný popis vzorku v následující kapitole. Ze stejného důvodu jsou v kapitole 5 u přímých citací informátorů u některých pasáží uvedeny tyto znaky: xxx. Jedná se o pasáže, ze kterých by mohlo být snadno identifikovatelné, o kterého zaměstnance se jedná (například název oddělení, na kterém pracuje; jména). Tato omezení by však neměla mít vliv na porozumění výsledkům.

Během rozhovoru měli informátoři možnost neodpovídat na všechny otázky, což jeden informátor využil (jednalo se o citlivé téma). Informátoři také byli upozorněni na to, že mohou ze studie kdykoliv odstoupit, což doposud nikdo neučinil.

### **3. Výzkumný soubor**

#### **3.1 Výběr vzorku**

Výběr výzkumného vzorku byl proveden nepravděpodobnostní metodou výběru, informátoři byly do studie vybírání záměrným výběrem. Podle Miovského (2006) se jedná o nejrozšířenější metodu výběru v kvalitativní metodologii. Jedná se o způsob, kdy účastníky vyhledáváme účelově dle jejich vybraných vlastností.

Pro účely této studie byl vybrán tzv. stratifikovaný záměrný výběr, tedy, informátoři byli vybírání dle určitých vlastností, podle kterých je lze rozdělit do několika skupin.

Všichni informátoři jsou zaměstnanci jedné společnosti. Jedná se o mezinárodní společnost zaměřenou na retail, která má své pobočky v devíti Evropských státech, USA a v Indonésii. Všichni informátoři jsou z České republiky a všichni pracují na centrále společnosti. Protože cílem této studie je popsat různé strategie, které zaměstnancům pomáhají v harmonizaci pracovního a osobního života, bylo záměrem vybrat různorodé zaměstnance, aby bylo možné popsat, co možná nejvíce strategií. Kritériem výběru tedy bylo, aby se jednalo o zaměstnance pracující v kanceláři, a aby ve vzorku byli muži i ženy, staršího i mladšího věku, zaměstnanci s žádnými, malými i staršími dětmi, a lidé na manažerských i nemanagerských pozicích. Konkrétní zaměstnanci byli vybráni ve spolupráci s HR Business Partner dané společnosti tak, aby odpovídali zvolenému vzorku. Bylo vybráno 10 zaměstnanců, kteří byli následně osloveni e-mailem (viz. příloha). Čtyři z oslovených zaměstnanců účast odmítli. Jedna zaměstnankyně důvod nevedla, tři další uvedli jako důvod nedostatek času. Následně tedy byli osloveni další zaměstnanci, nicméně nakonec byl rozhovor proveden pouze s 9 informátory.

#### **3.2 Popis vzorku**

Všem informátorům byla z důvodu dodržení anonymity změněna jména, klíč k jejich identifikaci zná pouze autorka studie. Vzorek je tvořen 9 informátory.

Vzhledem k tomu, že se jedná o zaměstnance jedné společnosti, mohlo by být při poskytnutí více identifikačních údajů možné identifikovat jednotlivé zaměstnance.

Z důvodu zachování anonymity se autorka rozhodla neuvádět detailní popis informátorů. Jejich popis je tedy uveden pouze podle kritérií výběru:

<b>Informátor</b>	<b>Děti</b>	<b>Podřízení</b>	<b>Věk do 35 let</b>
<b>Pavla</b>	Ano	ano	Ne
<b>Martin</b>	Ne	ano	Ano
<b>Lucie</b>	Ano	ano	Ne
<b>Ervín</b>	Ano	ne	Ne
<b>Filip</b>	Ne	ne	Ne
<b>Tereza</b>	Ano	ne	Ne
<b>Anna</b>	Ano	ano	Ne
<b>Klára</b>	Ne	ne	Ano
<b>Ema</b>	Ano	ne	Ano

**Tabulka 1 – Popis informátorů**

Věk informátorů se pohybuje od 30 do 57 let s mediánem 40 let. Vzorek tvoří 3 muži a 6 žen, 6 informátorů má děti, nejmladšímu dítěti jsou 4 roky, nejstarší děti jsou již dospělé. Na manažerské pozici (minimálně jeden podřízený) jsou 4 informátoři, doba trvání pracovního úvazku u dané společnosti je od 1 roku do 26 let s mediánem 12 let. 8 zaměstnanců pracuje na centrále společnosti v Praze, 1 zaměstnanec má kancelář v Ostravě. S tímto informátorem byl veden rozhovor po Skypu.



## 4. Výsledky výzkumu

K výsledkům výzkumu se došlo tematickou analýzou 9 rozhovorů. Pro účely analýzy byly všechny rozhovory přepsány, což bylo časově náročné, nicméně nezbytné pro analýzu. Během transkripce došlo k prvnímu důkladnému seznámení se s daty. Na základě opakovaného studování dat byla poté vytvořena témata a podtémata.

Bylo popsáno 5 hlavních témat. Tato témata vycházejí z hlavní struktury rozhovoru, opakují se tedy napříč všemi daty, a v tomto případě mají spíše funkci organizační. Jsou dokresleny vždy několika podtématy. Podtémat bylo popsáno celkem 19.

### Přehled témat a podtémat:

Téma	Podtéma
<b>Harmonie mezi pracovním a osobním životem</b>	Význam
	Konflikt mezi prací a rodinou
	Integrace a segmentace
<b>Práce</b>	Význam
	Moderní technologie
<b>Strategie ze strany organizace</b>	Nadřazený
	Práce z domova
	Flexibilní pracovní doba
	Ostatní nástroje
	Zaujatost vůči flexibilitě ( <i>flexibility bias</i> )
<b>Rodina</b>	Význam
	Rozdělení práce s partnerem

	Péče o dítě
	Podpora partnera
<b>Osobní nastavení</b>	Oddělení pracovního a osobního prostoru
	Bod zlomu – dříve to bylo horší
	Organizace práce
	Náročné období
	Pro sebe...

Tabulka 2. – Témata spojená se strategiemi vedoucími k harmonizaci pracovního a osobního života

#### 4.1 Téma harmonie mezi pracovním a osobním životem

Prvním tématem je harmonie mezi pracovním a osobním životem. V tomto tématu jsou výpovědi týkající se významu harmonizace, přístupu k ní, aktuální situace informátorů. Jedná se o výpovědi, ve kterých informátoři relativně obecně popisují svůj přístup k harmonizaci celkově, a co si pod tím pojmem vlastně představují. Téma je rozděleno do tří podtémat – **význam harmonie mezi pracovním a osobním životem; konflikt mezi prací a rodinou; integrace a segmentace.**

##### 4.1.1 Význam harmonie mezi pracovním a osobním životem

Harmonie mezi pracovním a osobním životem je velmi subjektivním tématem a pro každého informátora znamená něco trochu jiného. Informátoři často vidí harmonii v tom, že si nenosí práci domů, ať již ve fyzické podobě – že doma nepracují, tak i v psychické podobě – že na práci doma nemusejí myslet. Daří se jim tedy oddělovat pracovní život od osobního. I zde občas krystalizovalo téma segmentace, tedy poměrně striktní oddělení prostoru pro práci a prostoru pro rodinu a osobní život. V tomto podtématu je však kladen důraz na porozumění významu harmonizace, jako celku,

segmentaci je proto věnováno samostatné podtéma. Informátoři se shodovali na potřebě soustředit se v práci na pracovní záležitosti a doma zase na rodinu. Dalším významem je také možnost vlastní organizace času. Důležité se také ukazuje, aby pracovní i osobní oblast byla prostředkem k naplňování různých potřeb, a aby měl jedinec prostor pro své zájmy.

Klára na otázku ohledně významu harmonizace odpovídá popisem segmentace:

*T: „co si představíš pod pojmem harmonie mezi pracovním a osobním životem?“*

*I: „tak aby mi práce nezasahovala do osobního života. To je to, co jsem tady udělala, že mám dva telefony. Jeden pracovní a jeden osobní. Samozřejmě, že v práci používám i osobní, ale hlavně z toho důvodu, abych měla to pracovní číslo, kdy mi lidi nebudou volat na soukromé číslo.. ti lidi z práce. Takže abych to měla oddělený. A taky když skončím v práci, tak se snažím to oddělit a jít domů. Bylo to těžký ze začátku, ale myslím si, že je to důležitý, aby si člověk netahal ten pracovní život do osobního.“ Klára*

*„Rozumím tomu tak, že jsem schopná se koncentrovat na práci, kterou dostávám a vyplnit ji v časové dotaci, kterou na ni mám. Netahám si ji domů, ať už myšlenkově nebo fyzicky ..“ Pavla*

*„No představuju si pod tím, že v práci budu stíhat to, co opravdu potřebuju a to samé i v osobním životě. To znamená, že doma budu s přítelkyní a zvládnou obstarávat ty děti. Plus i možná nějaký svůj soukromý život ne v rámci rodiny, koníčky a tak ..“ Filip*

Ve výpovědích se také objevovala potřeba uspokojení z pracovního i z osobního života:  
*„..Aby mě ta práce naplňovala a uspokojovala a zároveň nebyla na úkor osobního života..“ Pavla*

*„Já si myslím, že každý člověk by měl mít čas na svoje záliby a rodinu hlavně. A aby ta práce tam moc nevstupovala ..“ Martin*

Pro Emu znamená harmonie mezi pracovním a osobním životem možnost organizovat si v obou oblastech čas sama:

*„No já sama si určím, jak se mi co hodí, abych si to mohla naplánovat, aby mi to šlo dobře. Že nebudu mít od zaměstnavatele určeno od kolika, do kolika tu musím být, ale abych si to mohla dělat, jak potřebuju. To znamená, že když má dcera od dvou nějaký kroužek, tak já tady budu třeba jen dopoledne, abych jí odvedla. Nebo si vezmu celý den home office, že si prostě umím přesunout schůzky případně a umím si sama naplánovat čas, jak mi to vyhovuje.“*

#### **4.1.2 Konflikt mezi prací a rodinou**

V následujícím podtématu jsou shrnuty výpovědi vypovídající o konfliktu mezi prací a rodinou. Toto podtéma se neobjevilo u všech informátorů, autorce však připadá důležité zabývat se otázkou, zdali mají respondenti vůbec zkušenost s konfliktem. Toto podtéma se neobjevilo u nejmladších informátorů, kteří nemají vlastní děti.

Pavla popisuje, že se rodině věnuje méně, než by chtěla. Uvádí však, že málo práce jí také nevyhovuje:

*„No řekla bych, že pracuju víc než bych měla, je to na úkor té rodiny a snažím se to jako nějak korigovat. Ale myslím, že je to od začátku, co pracuji tady v xxx. Že zase v tom předchozím zaměstnání jsem pracovala jen na 6 hodin a měla jsem dny, kdy jsem si práci vyhledávala, což pro mě bylo frustrující, znala jsem všechny obchody z okolí a to mi teda nevyhovuje. Ale tady to byl zase druhý extrém. Ze začátku to bylo třeba 12 hodin. 11-12 hodin opravdu hodně, teď je to daleko lepší. Ale řekla bych, že věnuju víc času práci než rodině.“*

Tereza popisuje, že u ní konflikt nastal založením rodiny a narozením syna. Konflikt trvá doposud:

*I: „...přesně tak, a není u toho vyčerpaný. Ale to si myslím, že asi moc dobře úplně nejde, jestliže člověk má tu rodinu. Já vlastně vidím rozdíl, když jsem tu pracovala před tím, neměla jsem manžela ani dítě a teď to mám. Tak člověk prostě je vyčerpaný. A ještě po té zátěži, co člověk dělá, tak nevím, jak udělat aby nebyl. Je třeba pondělí a já už jsem unavená.“*

*T: „takže se to změnilo s dítětem?“*

*I: „hodně se to změnilo, o 100% se to otočilo“*

Lucie nyní žádný konflikt necítí, nicméně zmiňuje, že to tak nebylo vždy:

*„.. Já musím říct, že za prvé mám hodně práce za sebou a vím, jaký je, když je to nevyrovnaný a musím říct, že se to nedá dlouhodobě udržet ať je to jedna strana nebo druhá. Jde to krátkodobě, my jsme si to zažili i tady ve firmě. Bylo to, když jsem byla mladá, ale to se dalo zvládnout, protože to bylo rozjezdářské, ale pracovat pořád 12 až 13 hod denně, to prostě není únosné.“*

Podobně vypovídá i Ervín:

*„Jak jsem nastoupil do firmy, tak jsem dělával i soboty a neděle a nějak se mi zdálo, že jí mám moc, že to nezvládám. Takže jsem si ji samozřejmě nosil i domů, což přineslo rozepře. To nebylo dobře.“*

Ema konflikt nevnímá. Na situaci nahlíží z pozice matky a vysvětluje, proč chtěla pracovat dříve, než bylo potřeba:

*„Řekla bych, že to mám vyrovnaný. Já jsem začala pracovat, když byl malý půl roku. Takže si myslím, že se to mám vyrovnaný, že se nevěnuju jen rodině, to by mi hráblo, ale na druhou stranu už vím, že život není jen o práci. A když tu vidím některý lidi, co tu jsou od 8 do 8 tak to bych taky nechtěla.“*

Ani Filip konflikt nevnímá:

*„Do práce si chodím odpočinout od rodiny a obráceně. Vzhledem k tomu, že mě práce docela i baví, v kolektivu jsme si sedli, tak je to dobrý.“*

### 4.1.3 Segmentace a integrace

V následujícím podtématu jsou výroky vztahující se k segmentaci či integraci. Tedy k tomu, jak informátoři přistupují k propojování pracovního a osobního života. Zdali řeší v práci i osobní záležitosti a doma zase pracovní či zdali mají tyto oblasti striktně oddělené. Dva z informátorů popisovali oboustrannou integraci – v práci řeší osobní věci a nemají problém pracovat déle či z domova.

Pavla například popisuje, že si prodlužuje obědovou pauzu během které nakupuje, zůstává pak však déle v práci:

*„A někdy si tam vložím vlastně i osobní aktivitu, nakoupím si třeba domu a oběd spojím i s nákupem a jsem tam třeba hodinu. Ale o to odcházím pak později..“*

Filip zase uvádí, že si v práci vyřizuje osobní věci, na druhou stranu doma nemá problém vyřizovat věci pracovní:

*I: „určitě si vyřizuju osobní věci“*

*T: „ale doma teda zas nemáš problém řešit pracovní, rozumím tomu dobře?“*

*I: „přesně tak“*

Někteří respondenti popisují, že v práci osobní věci občas řeší, nicméně doma se snaží nezabývat se věcmi pracovními.

*„Jako musíš si občas vyřešit něco v pracovní době, to prostě jinak nejde. Takže nemám to oddělený, ale notebook si domů neberu. Teď jak jsem změnila tu pozici, tak jsem si ho vzala asi 2x, ale nechce se mi, protože jsem už unavená. Už nechci koukat do toho počítače.“ Tereza*

*„Já doma tu práci řešit nechci. Myslím, že by to tak mělo být. Když máte tu rodinu a třeba malý děti a pořád vám někdo volá, nebo koukáte na mail, tak i ty děti to vnímají, že je posloucháte na půl. A myslím, že to tam nepatří, a já to nedělám. Ale zase v práci nemůžu říct, že bych si občas nezvedla osobní telefon, nebo si vyřídíme telefon okolo hypotéky, ale myslím, že to má každé, a že člověk to může dělat v rámci pauz a tak, ale jako sedět na facebooku, to se mi nelíbí.“ Anna*

Lucie popisuje, že má oddělený jak osobní, tak pracovní život:

*„No umět si to oddělit, já nemůžu přijít domů a dělat práci a zase nemůžu přijít do práce a dělat, co mám dělat doma. To prostě nejde. 90% musí být stihnuty tam, kde to má být. Těch 10% je ta emergency a to je taky výhodný, protože to stihnu a nemusím to pak dělat dýl, ale najít ten správný balance. Ne pořád kontrolovat mobil a každý e-mail když jsem doma.“*

## **4.2 Práce**

Následující téma shrnuje výroky vztahující se k významu práce a k moderním technologiím, které povahu práce značně ovlivňují. Obsahuje tedy podtémata **význam práce a moderní technologie**. Strategie harmonizace ze strany organizace by také mohly být zařazeny v tomto tématu, nicméně jsou poměrně rozsáhlé, takže se autorka rozhodla věnovat jim samostatné téma.

### **4.2.1 Význam práce**

První podtématem práce je význam práce a výroky, které se vztahují k tomu, jaký význam pro informátory jejich práce má. Mezi odpověďmi se nejčastěji vyskytovala témata financí a životního naplnění. Více než polovina informátorů uvedla, že do práce chodí kvůli financím. Většinou se tato odpověď však kloubila ještě s dalšími důvody.

Tereza vnímá práci především jako prostředek pro vydělávání peněz:

*„Peníze, potřebuješ peníze, a kdo říká, že ne, tak neříká pravdu. Pokud je nemáš, tak se nikam nepodíváš a nic si neužiješ. Závidím lidem, kteří chodí do práce a mají to jako koníček. To je třeba můj muž, ten je řezník. Ale já to tak úplně nemám. Já vystudovala xxx a teď jsem sice na xxx, ale nejsem ten typ jako kariérista. Takže jsem tak jako spokojená. Nepotřebuji něčeho dosáhnout, jsem ráda, že přijdu domu.“*

Pro Martina má práce význam jak finančního zajištění, tak mu ale i dává pocit vlastní hodnoty, připadá mu smysluplná a má k firmě osobní vztah:

*„Takže tu pracuju 12 let, mám k tomu nějaký vztah. Není to pro mě ani práce, ta značka je už se mnou tak spjatá. Hodně mě to baví, jsem z prodejny a teď pomáhám prodejnám. Řeším incidenty z DC a z prodejen..“ „...dává mi to smysl a vím, že jak tu*

*jsem dlouho a mám už ty vědomosti, tak jsem tady hodně cennej. A vlastně můj nadřízenej, tak na mě dá a dá mi volnou ruku, tak si vyřídím, co potřebuju. A samozřejmě, že každej chodí do práce kvůli penězům, ale není to pro mě na prvním místě.“*

Pro Kláru jsou zase kromě financí důležití i kolegové a „socializace“:

*„Peníze mi to vydělává, abych mohla přežít. A tahle práce mě baví a jsem tu mezi lidma. Takže to je jako socializace.“*

Dalším hojně zastoupeným významem byl význam osobního naplnění ve smyslu, že práce člověku stále něco dává, že ho baví, vidí v ní smysl a svůj přínos.

Ervínovi práce přináší stále nové podněty a připadá mu rozmanitá:

*„Uspokojení, že se to celé vyvíjí, řeší, posouvá dál, zejména naše firma je velmi dynamická, takže tady ze dne na den nevíte, co bude. Pro mě je to pořád nové, přestože jsem tady dlouho. Rozmanitost, nemůžu vědět, co se zrovna bude řešit. To jsou zkušenosti a pořád se člověk učí. Už mám sice nějakou rutinu, ale pořád tam jsou odstínky, kdy se pořád řeší něco nového.“*

Pro Annu je práce něčím, co jí hodně baví a uvádí, že dokázala to, co chtěla:

*„Hodně, mě ta práce hrozně baví. Já to nemám vystudované, dostala jsem se k tomu v průběhu života a hrozně mě to baví, to je ta výhoda, že člověk dělá práci, která ho naplňuje a baví ho. Je pro mě důležitá i ta pozice. Já jsem vždy chtěla vést tým lidí. To byl můj sen. Takže si nedokážu představit, že bych byla doma jen s rodinou a okopávala něco na zahradě.“*

Celkově z výpovědí vyplývá, že práce plní v životech informátorů několik funkcí. V první řadě se jedná o prostředek k vydělávání peněz, což však pro většinu informátorů není hlavním důvodem práce pro danou organizaci. Dalším významným faktorem je smysluplnost práce a pocit osobního naplnění. Důležité pro informátory je to, že je práce baví a že pracují v dobrém kolektivu mezi lidmi.



#### 4.2.2 Moderní technologie

Ve výpovědích informátorů se často objevovalo téma moderních technologií (notebooků a mobilních telefonů) a jejich využívání. Informátoři hovořili o tom, zdali mají pocit, že by jim práce, která díky těmto technologiím stále na dosah ruky narušovala jejich harmonizaci. Respondenti se shodovali na tom, že moderní technologie jsou pro ně především pomocí, protože mohou řešit případné problémy okamžitě. Zároveň se často shodují, že to, jestli je technologie ruší v mimopracovní době, je otázkou osobního nastavení.

*„Je to o nastavení každýho. Když se tam koukat nechci, tak se nekoukám, ale samo když končím ve 3, tak koukám na maily, nebo když jsem měla dohodu, tak jsem čekala třeba na nějaký telefon a tak. Já to beru spíš jako pomocník, že nemusím otevřít ten notebook, beru to tak, že když mám vše hotový, tak to neřeším. A když mi přijdou emaily, tak si jich nevšímám. Pokud to není urgent, a když je to urgent, tak to zase beru pozitivně, protože se mi to tam pak aspoň nenahromadí. Ve finále mi to spíš pomůže.“* Ema

Lucie a Ervín mají zkušenost jak s moderními technologiemi, tak s dobou, kdy ještě technologie nebyly tolik rozšířené. Lucie zmiňuje výhody i nevýhody, které s sebou přinesl nástup technologií. Zmiňuje výhodu toho, že dnes si můžete vzít domů notebook s prací, na druhou stranu vyjadřuje obavu, že poté může být náročnější oddělení pracovního a osobního života. Říká, že dříve nemusela trávit tolik času vyřizováním e-mailů, ale že byly jiné činnosti, které zabraly více prostoru:

*„Ten okamžik, a to jsme neměli tu možnost, že mám notebook a můžu si to vzít domů, to jsme dřív neměli. Dneska už to máme, ale na druhou stranu to taky může být náročnější, že to pak člověk nedokáže tolik oddělit. Záleží, jak si to člověk nastaví a to nastavení je o tom, že když dělám něco stále, tak to nejde. Musím si najít ty pauzy.“*  
*„jasně, tak tenkrát e-maily nikdo nepsal, sto mailů bylo tak za týden, protože ho měl málokdo. Dneska to máš za hodinu. Takže výhody nevýhody, některé věci zabíraly hodně času, dneska zabírají míň, ale zase přišly jiné věci, které ho spotřebují mnohem víc, jenom komunikace s mailem je zbytečně hrozně časově náročná. Kolikrát špatným nastavením člověk řeší mnoho emailů, který nemusí, že jde například jen v kopii a tak..“*

Ervín vnímá technologie pozitivně, uvádí, že mu již komunikace nezabere tolik času:

*„Samozřejmě velký pokrok, posun z dob, kdy jsem psával na psacím stroji a přešel do fáze, kdy se vše řeší přes počítač. I jak jsou e-maily do mobilu, tak to je skvělý a jde velmi rychle odpovědět.“*

### 4.3 Strategie ze strany organizace

Samostatným tématem vycházejícím z tématu práce jsou strategie organizace. Strategiemi organizace jsou myšleny nástroje usnadňující harmonizaci pracovního a osobního života nabízené zaměstnavatelem. V tomto tématu jsou výroky vztahující se k vnímaným nástrojům usnadňujícím harmonizaci pracovního a osobního života, které poskytuje zaměstnavatel. Toto téma zahrnuje podtémata **nadřizený; práce z domova; flexibilní pracovní doba; ostatní nástroje; zaujatost vůči flexibilitě (*flexibility bias*)**.

#### 4.3.1 Nadřizený

Informátoři často zmiňovali nadřizeného, jako jakéhosi prostředníka mezi tím, co nabízí firma a tím, co a jakým způsobem mohou využívat zaměstnanci. Nadřizený často umožňuje využívat i jiná/ více flexibilní nastavení nabízené zaměstnavatelem. Důležitou roli hraje vzájemná důvěra, že zaměstnanec, kterému je flexibilita umožněna, bude zodpovědně plnit svou práci. Všichni informátoři se shodovali na tom, že jejich nadřizený je vůči individuálním potřebám vstřícný.

*„Já mám dobrého nadřizeného, který mi důvěřuje v tom, že tu pracovní dobu nevyužiju k tomu, že bych dělala něco jiného, ale že by to byl vyloženě nástroj xxx, to není, je to nastavení v našem týmu.“* Pavla

Nadřizený může umožňovat flexibilitu, na druhou stranu očekává flexibilitu ze strany zaměstnance i po pracovní době. Informátorky na jednu stranu uvádí, že mají nadřizeného, který jim umožňuje flexibilní pracovní dobu, na druhou stranu uvádí, že pracují v průměru déle, než je její pracovní doba.

*T: „a dokážeš odhadnout, kolik hodin zhruba strávíš denně nebo týdně v práci?“*

*I: „já bych řekla 9,5 v průměru, je to tak, když bych začala v 8 – tak 10 vlastně. No dejme tomu, když si vezmu ten nákup, to ale není vždy. No tak v průměru 9,5 určitě až 10. No víc než bych měla.“* Pavla

*„No já, i když mám lékaře, tak zavolám, že budu 2 hodiny mimo, a není problém. Propustky neřešíme. A někdy i v pátek, když potřebuju skončit ve dvě, tak zavolám a není problém. I tím, že mám hodně těch hodin napracovaných.“* Anna

Filip také hovoří o vzájemném očekávání flexibility:

*„Firma nevím, ale můj šéf, vím, že když potřebuju odejít dřív, tak mi to dovolí a nemá s tím problém. Na druhou stranu zas nemá problém zavolat mi v noci, že je nějaký problém, něco se děje a koukni se na to“*

Ema popisuje, že flexibilitu se svou nadřízenou probírala. Mluví o procesu, kdy nadřízená o větší flexibilitě uvažuje, avšak zatím s ní ještě nedokáže být komfortní. Informátorka opět zdůrazňuje důvěru.

*„No ona sama říká, že tam ještě není. Že by si každéj mohl přijít, kdy chce. Ale mluvili jsme o tom, že ty požadavky na práci se mění a lidi se podle toho rozhodují, jestli nastoupí. Takže ona tomu je jako nakloněná., a u mě je to i tím, že se známe dlouho a ona ví, že já si tu práci udělám. Že to není, že ve 3 zavřu počítač a nejsem, ví, že v 10 večer odpovím na email a v 7 večer zvednu telefon. Na druhou stranu mi umožní odejít. Na jednu stranu ví, že já si tu práci udělám a jí je jedno, jestli práci udělám v 10 večer doma, nebo budu sedět tady.“*

Tereza vychovávala svého syna sama, protože její manžel pracoval v cizině, potřebovala tedy jako pracující maminka větší flexibilitu, když byl syn nemocný. Má zkušenost, že nadřízená žena měla pro její potřeby větší pochopení:

*„Tak já dělala na jednom oddělení, tam se moc potřeby maminek nechápaly, protože nadřízený dítě neměl. A když máš dítě ve školce, tak je nemocný furt, tak jsem vždycky nejdřív byla na začátku doma s ním já a pak moje maminka. Ale teď už mám nadřízenou, která maminka je a ta to chápe. A člověku se jako hodně uleví a je to znát. Ty ženský si tak jako rozumí jak to je.“*

### 4.3.2 Flexibilní pracovní doba

V následujícím podtématu jsou shrnuty výroky, které se vztahují k flexibilní pracovní době. Výroky zařazené v tomto podtématu se vyskytují v každém z rozhovorů. Týkají se toho, zdali informátoři nějakou flexibilitu v pracovní době vnímají, zdali je pro ně vyhovující, a jak by si představovali ideální situaci. V dané organizaci je pracovní doba nastavena tak, že v kanceláři musejí být od 9:00 do 16:30. Informátoři se ve svých výpovědích většinou shodují v tom, že toto nastavení jako flexibilní nevnímají. Často však zmiňují, že se lze domluvit individuálně s nadřízeným. Informátoři často uvádějí, že by uvítali možnost dřívějšího odchodu alespoň v pátek.

Pavla vysvětluje, proč by jí flexibilní doba pomohla k větší pracovní pohodě:

*„Tak ta flexibilní doba pomáhá si nastavit denní rytmus, myslím, že se člověku líp pracuje. 10-15 vím, že si ráno lékaře vyřídím. Teď taky si můžu vzít papírek. Ale za mě tu práci stejně nikdo neudělá, takže si to pak musím dodělat. Že bych se necítla blbě.“*

*„Určitě bych to ocenila (větší flexibilitu – pozn. Autorky). Že bych tu možnost měla větší, teď se snažím, abych to do půl 5 vždy byla. Ráno to tolik neřeším, ale kdyby byla možnost jít třeba v pátek ve 3 domů, tak bych to ocenila. Což se mi tady za těch xxx let stalo asi 2x. Ale byla by tu ta možnost a myslím, že by mi to pomohlo v plánování.“* Pavla

*„Určitě bych ocenila větší (flexibilitu – pozn. Autorky). Vadí mi, že můžeme odcházet až o půl 5. Já se občas domluví s nadřízeným, ale je mi to zase blbě tu nebýt. Vyhovovalo by mi třeba mít to od 10 do 15.“* Klára

*„Protože jsme xxx, tak to máme striktně. Ale už jsem 3x lobboval za to, aby to tak nebylo. Hlavně ty pátky, to mi přijde zbytečný pálit tu ty hodiny. Bysme mohli jít třeba ve 3. Už jsem za to lobboval u xxx, ale zatím to nedopadlo, on říká, že jsme prostě xxx, a kdyby se náhodou něco stalo, kdyby někdo přišel pro radu, což už se asi dva roky nestalo, prostě boj s větrnými mlýny. I v týdnu by to šlo od půl 8 do 4, protože je to tady stejně mrtvý. Na xxx jsem chodil na půl 6 a odcházel ve 2, to bylo super, tady to nejde.“* Martin

Ema má doma malé dítě a ocenila by, kdyby se mohla odpoledne věnovat dceři, případně svým zájmům a večer poté pracovat z domova.

*T: „takže jakej by pro tebe byl ten ideální čas?“*

*I: „no tak od 9 do 2-3? když si chceš jít třeba ráno zacvičit, nebo odpoledne na jógu, tak už to nestíháš. Ale takhle bys pak zase mohl pracovat třeba večer. A ty schůzky by se prostě plánovaly do 2, na e-mail odepišeš z auta nebo z parku, tak už je to asi jedno. V dnešní době má každá smartphone, takže nemusíš být pořád fyzicky v práci.“*

Informátoři se většinou shodují na tom, že by ocenili větší flexibilitu v pracovní době. Uvádějí, že by jim to umožnilo lepší plánování vlastního času, méně stresu a u někoho více času stráveného s dítětem. Uvádějí, že příchod by nastavili nejpozději okolo 9 až 10 hodiny, a odchod poté okolo 15 hodiny. Někteří informátoři rádi přijdou co nejdříve, aby mohli být brzy doma a měli volné odpoledne na své zájmy či rodinu. Někteří informátoři by zase ocenili pozdější příchod, aby si ráno stihli zacvičit či vyřídit lékaře. Informátoři se shodují na tom, že by ocenili kratší pracovní dobu alespoň v pátek.

### **4.3.3 Práce z domova**

V následujícím podtématu jsou shrnuty výroky vztahující se k práci z domova. Jedná se o výpovědi ohledně vnímaných rizik a výhod tohoto způsobu práce. Dále jsou to výroky vypovídající o dostatečnosti této možnosti v organizaci a ideálních představách informátorů. Toto podtéma se objevilo v každém z rozhovorů. Výpovědi informátorů se v této oblasti poměrně lišily. Někteří informátoři tuto možnost nevyužívají, protože jim to neumožňuje pracovní pozice či jim nevyhovuje. Někteří informátoři ji využívají, když mají nějakou překážku (např. nemoc, lékař, návštěva instalatéra apod.) a někteří informátoři ji využívají pravidelně a ocenili by více dní. Informátoři spojují toto nastavení především s maminkami, které mají malé děti. V dané organizaci je oficiálně možné pracovat z domova dvakrát měsíčně.

Pavla je z těch, kteří práci z domova využívají a ocenili by jí častěji. Pavla má dítě, takže s ním občas potřebuje chodit k lékaři. Práci z domova si tedy vybírá právě v tyto dny, vyjadřuje však obavu, že takto by to být nemělo.

*„Potom home office. Tak to určitě a určitě bych ocenila i víc dní, protože ty 2 dny si šetřím, když musím třeba s dítětem k doktorovi. Což zase není správný, protože říkají, že když ho máš, máš sedět doma. Ale já mam zase nadřizenýho takovýho, kterej to neřeší, jestli pracuji ráno v 6 nebo v 9 večer, chce mít kvalitní výsledek prostě. Ale určitě 5 home officů v měsíci minimálně.“* Pavla

Informátoři se často zmiňují, že ačkoliv například oni z domova nepracují, tak mají na pracovišti maminky, které ji využívají a ocenily by ji častěji. Například Lucie a Ervín mají pro ně i větší pochopení a umožňovali by jim ho častěji, což by nechali na individuálním zhodnocení.

Lucie nemá manžela a do práce se vracela 3 měsíce po narození dítěte. V té době organizace neměla ještě žádná oficiální flexibilní nastavení, Lucie však uvádí, že jí nadřízení vyšli vstříc a umožnili jí flexibilní nastavení, jako například práci z domova. Dneska má již dítě větší a práci z domova tolik nevyužívá.

*I: „tak co je velmi dobře vnímaný je home office. Zrovna já to tolik nevyužívám. Já to teda svým způsobem měla už tenkrát, když to firma ještě neumožňovala, ale dneska už to nevyužívám tolik. Tu potřebu nemám. Využívám to, když je to pro mě nutný – přijde opravář, jsem nemocná.“*

*T: „myslíš, že jsou 2 dny dostatečný?“*

*I: „myslím, že 2 jsou dostačující. A další ať se dávají, když je to nutný. Když je to maminka s malým dítětem, tak proč by nemohla jeden den v týdnu pracovat z domova. Takže plošně 2, ale další pak určitě individuálně. Víím od maminek, mých podřízených, že by chtěly víc.“*

I Ervín práci z domova většinou nevyužívá, protože jezdí do práce autem s manželkou. Častější práci z domova by řešil individuálně:

*T: „je to pro vás dostatečné 2 dny?“*

*I: mě ano, ale děvčata co mají děti, tak by ocenily více. Ale to jsou individuální požadavky.“*

Výhody práce z domova informátoři vidí v tom, že ušetří čas strávený na cestě, mají doma klid na práci, která vyžaduje soustředění, a umožňuje jim lepší plánování času,

pokud zrovna potřebují vyřídit něco v pracovní době. Zmiňují se, že udělají víc práce a někdy pracují déle. Práce z domova pro ně také znamená větší pohodu.

*T: „jaký v tom vidíte výhody?“*

*I: „no tak cesta do práce, ráno vstanu v županu, dám si snídani a kafe a je to ta pohoda. Ale hlavně ta cesta, nemám to daleko a je to prostě lepší.“* Martin

*T: „pracuje se Vám dobře doma?“*

*I: „jo asi jo. Já většinou doma udělám víc práce. Tam vás nikdo neruší, jako v kanceláři. Tam pořád někdo chodí, ruší, nemůžete telefonovat.“*

*T: „pracujete dýl doma?“*

*I: „jo. Většinou se ani nevysuleču z pyžama, sednu si k počítači a najednou je 5. Takže musím říct, že toho člověk víc doma udělá.“* Anna

*„Že jsem doma, můžu být oblečená, jak chci. A udělám toho víc, nikdo za mnou nechodí, nikdo mě neruší, nemám žádný meeting. Člověk se může zaměřit na nějakou práci a dodělat jí celou. To je supr.“* Klára

Tereza naopak zmiňuje, že je doma méně soustředěná, než v práci. Uvádí však, že ráda pracuje z domu a ocenila by možnost častěji. Stejně jako Pavla uvádí, že si tuto možnost šetří na chození k lékaři s dítětem:

*T: „využíváš home office?“*

*I: „home office určitě. 2x do měsíce.“*

*T: „a stačí ti to?“*

*I: „ne nestačí mi to. Už jen to, že člověk musí ráno vstát a nemusí někam spěchat. Já když jsem doma, tak jsem mnohem víc odpočatá. Ale na druhou stranu si myslím, že to není úplně plnohodnotný, když jsem v práci tak pracuješ víc. Ne že se tomu víc věnuješ, ale seš víc soustředěná.“*

*T: „takže tě to doma vyrušuje?“*

*I: „ano“*

*T: „a máš pocit, že bys doma pracovala dýl?“*

*I: „určitě, protože když mě tam štve ten prach na tý televizi a jdu ho utřít, tak pak neskončíš ve 4 ale v 6. Pak si zajdu třeba i pro dítě, on se pořád na něco ptá, takže nemůžu pořád pracovat. Tak pak vypínám počítač třeba v 6, ale mě to nevadí. Je to takový přerušovanější, ale nevadí to. Já mám home office ráda.“*

*T: „kolikrát by pro tebe byl ideální?“*

*I: „4x pak se totiž rozmýšlím, na co si ho vyberu a беру ho, když musíme k lékaři“*

Někteří informátoři vyjadřují obavy o jeho zneužívání, proto i, například Lucie, dodržuje určitá pravidla v tom, kdy svým podřízeným práci z domova schvaluje:

*T: „máš pocit, že by se to dalo zneužívat?“*

*I: „ano. Dá a děje se to a je to o nastavení s nadřízeným. Já jako nadřízený říkám, že firma říká pondělí pátky ne, protože to je tak akorát prodlouženěj víkend. Ale když je důvod, tak samozřejmě se to domluvit dá. Ale to, že si беру home office, abych si mohl nakoupit, tak to samozřejmě nejde. Samozřejmě je to zneužívaný.“*

*„...protože pak se to dá snadno zneužít a byly tu i ty případy. Že někdo někoho viděl na pivě, když měl mít home office..“ Martin*

Informátoři zmiňují socializaci, jako potřebu, která by v případě dlouhodobé práce z domova, nemusela být naplňována. Zmiňují důležitost osobního kontaktu s kolegy ať už z důvodu konzultace pracovních úkolů, tak z důvodu potřeby být mezi lidmi.

*„...nevýhody no kdybych byla 3-4 dny po sobě doma, tak by mě to nebavilo.. 8 hodin v jedné místnosti.“ Klára*

*T:“ takže byste ocenil víc?“*



*I: „já si myslím, že max 4. ...A taky bysme se pak moc neviděli, když bysme měli třeba 5 dní home office, tak už by to bylo takový vytržení.“ Martin*

Ema možnost práce z domova nevnímá jako něco, co by jí mělo usnadňovat harmonizaci mezi pracovním a osobním životem. Vnímá to spíše jako jeden ze způsobů práce, který umožňuje dnešní doba a moderní technologie. Podotýká, že pracovat musí stejně, jako by byla v kanceláři.

*„No pak asi ty home officy, tak to mi přijde takovej přežitek dneska, to bych ani nevnímala jako nástroj. Myslím, že ty home officy umožňuje už dneska každá práce, máme všichni notebooky, připojení.. Takže spíš ten přístup, že ten zaměstnavatel, jestli to umožňuje to naplánovat.,,*

*„No vůbec to není dostačující. Pokud chceme udělat to, že člověk bude mít nějakou work-life balance, tak to není, prostě by měl být doma stejně jako v kanceláři. Nemůžeš ve 2 zaklapnout počítač a jít se proběhnout. Takže si myslím, že to úplně neusnadňuje. Nevím, jak by se na to tvářili lidi, kdyby všichni měli home office a ve 12 zaklapli notebook. Takže je to dobrý, když jsem nemocná, nebo mi má přijít ten opravář, ale jinak to nevnímám, jako že by mi to usnadnilo work-life balance.“ Ema*

Informátoři by většinou zvýšili počet dní, kdy je možné pracovat z domova z 2 na 4-5, případně by ponechali 2 a dále se individuálně rozhodovali u jednotlivých případů (zaměstnanců). Jako výhody práce z domova uvádějí, že mají doma větší klid a mohou se více soustředit na práci, že doma práce udělají víc, mají větší osobní pohodu a ušetří čas na cestě do práce. Umožňuje jim také zařídit si mimopracovní věci, aniž by si museli brát volno (instalatér, lékař, apod.). Někteří informátoři však vyjádřili obavu o zneužívání práce z domova, tedy, že zaměstnanec doma nebude pracovat. Jako další nevýhoda dlouhodobější práce z domova byla uváděna nedostatečná socializace a potřeba konzultovat některé pracovní úkoly s kolegy v kanceláři.

#### 4.3.4 Ostatní nástroje

V tomto podtématu budou shrnuty výroky týkající se dalších nástrojů, které informátoři zmiňovali, jako nápomocné při harmonizaci. Tyto nástroje však, na rozdíl od těch předchozích, neuváděli všichni, proto jsou řazeny v jednom podtématu.

Prvním z nich jsou služby firemní školky či jiného hlídání dětí, které zaměstnavatel neposkytuje, nicméně některé informátorky je zmínily. Lucie říká, že jí by to v době, kdy měla malé dítě, pomohlo, domnívá se, že je to i způsob, kterým lze získat/ udržet zaměstnance, protože pak budou maminky klidnější.

*„Co se řešilo dříve, ale kdyby tady bylo zařízení pro děti, tak mě by to hodně pomohlo tenkrát. Za prvé je to dobrý pro udržení zaměstnanců, je to jistota pro ty maminky, jsou pak loajálnější a i klidnější, že ty děti mají rovnou tady. A nemusí to řešit. Kdyby tu byla školka, nebo pracovní skupina. Hlavně pro ty pozice asistentek apod, když se hůř shání šikovní lidi, tak by to byl velký benefit, že si to dítě může přinést sem. Tenkrát se o tom hodně jednalo.“* Lucie

*„A třeba mě ještě napadlo, ne co bych já potřebovala, ale je tu hodně lidí, co mají malý děti, tak nějaký školka pro ně. Spousta firem to má a přijde mi to jako hrozně pohodlný pro ty lidi. Máme tu kolektiv, kde má skoro každý dítě. Kór dneska, kdy je problém dát dítě do školky, protože mají všichni stop stav.“* Klára

Lucie jako nástroj pro harmonizaci uvádí i sportovní aktivity a teambuildingy, vysvětluje, že když se s kolegy dobře zná, efektivněji a rychleji se jí poté komunikuje a řeší problémy s dalšími odděleními:

*„A pak ty cvičící aktivity, multisport karta, cvičení na pracovišti. Takový to dobrý vyvážení – já přijdu v půl 9 do práce a už mám zacvičeno (cvičení na pracovišti od 7:30 do 8:15 – poznámka autorky). Těch benefitů je za mě dost a jsou dobré. Ale nejsou všechny na ten balanc. Ale tak mě tam přijde ten sport, nebo společné aktivity - teambuildingy, to vyrovává ten stres mezi lidma, pak se jim líp komunikuje a spolupracuje, když se znají.“*

Pavla, podobně jako Lucie, také vnímá Multisport kartu, jako nápomocný nástroj při harmonizaci, protože jí pomáhá v relaxaci a chodí díky ní 2x týdně po práci cvičit. Dále uvádí také terasu na střeše, kam může jít v průběhu pracovní doby třeba na kávu:

*„Umožňuje tu multisportku a vyrelaxovat se, že si jdu vyčistit hlavu nějakou sportovní aktivitou, nebo relaxační, pak to Fresh Bistro (název kavárny s terasou v posledním patře budovy- poznámka autorky), že si jdu na terasu si vypnout.“*

#### **4.3.5 Zaujatost vůči flexibilitě (flexibility bias)**

V případě, že flexibilní nastavení nejsou ve firmě běžná a využívají je pouze někteří lidé (například maminky s malými dětmi), může zde být riziko, že na tyto zaměstnance bude nahlíženo negativně. Informátoři, kteří vypovídali v rámci tohoto podtématu, většinou zastávají názor, že pokud daní zaměstnanci plní svou práci tak, aby ji nepřenašeli na kolegy, tak s tím problémem nemají. Zmírnit riziko zaujatosti vůči flexibilitě lze dle informátorů otevřenou komunikací a plošným zavedením flexibilních nastavení.

*„Hele to není o tom, kdy v tý práci jsi, ale kolik toho uděláš. Měli jsme kolegu, který tu býval od 6 a odcházel ve 2, pracoval po večerech někdy a nikdo s tím problémem neměl. Ve chvíli, kdy by to byl někdo, kdo přichází na 11 a odchází ve 3 a moc toho neudělá, tak to by mi vadilo.“* Filip

Martin má 3 podřízené, protože sám nemá děti, umožňuje podřízeným s rodinou chodit domů dřív:

*I: „tím, že jsem TL, tak tu jsem většinou do 5. Tím, že moje podřízená má doma rodinu, tak jí umožňuju chodit na čtvrt na 8, aby stihla školku.“*

*T: „co kolegové, jak to vnímají tu kolegyni?“*

*I: „v pohodě, kdybych se vrátil k pracovní době, tak mě se povedlo, že můžu lidi pouštět dřív, ale někdo taky musí být do těch 5. Někdo chodí dřív, ale nám s kolegou to nevadí, oni mají rodinu. Je to fajn, vždycky si vyhovíme, jsme lidi.“*

Lucie uvádí zkušenost se svou podřízenou, kdy k zaujatosti vůči flexibilitě došlo, nicméně vyzdvihuje význam komunikace, která je v těchto situacích důležitá:

*„Mám jednu maminku, která přichází brzo a odchází dřív. A tak jsem jim to i vysvětlila. Má malý děti, jasně i ostatní mají, ale ona má ještě nemocného manžela a tak to tak prostě bude mít nastavené. Všichni to vědí a už s tím nikdo problém nemá. Ale je důležitý to všem vysvětlit. Ta komunikace. A oni tomu pak rozumí.“*

Lucie má několik podřízených na zkrácený úvazek a uvádí, že se někdy ona či jiná oddělení setkávají s nepochopením nadřízených, proč mají odpoledne prázdné kanceláře. Uvádí, že je to poté využíváno jako argument pro snižování stavů zaměstnanců, a domnívá se, že je to důvodem toho, že ve to ve firmě zatím není tolik běžné.

*I: „Samozřejmě, že si občas někdo stěžuje, že u nás na oddělení nikdo není, ale to je tím, že to jsou open spacy a taky že hodně lidí je na částečný úvazek. To je ten problém, že ta firma s tím ještě neumí tak pracovat, že existují půl úvazky. Jestliže lidi mají 4 hodiny pracovní dobu, tak samozřejmě, že tam odpoledne nikdo není.“*

*T: „je na to nahlíženo negativně?“*

*I: „ano. Ne konkrétně na moje oddělení, ale předtím i na moje. Je to o tom, že si to musí ty nadřízení obhájit. Jsme na to upozorňováni, že se to děje. A já to pak samozřejmě komunikuju s nadřízenýma, od kterých to chodí. Že tam odpoledne nikdo není. Tak jasně není, ale nikdo neví, kolik toho uděláme z domu. Na jednu stranu ty benefity máme, na druhou stranu je to vnímáno takhle. Ale není to obecný, je to čas od času. Je to jeden z argumentů, když se musí ubírat lidi. To není ani, že by to byl negativní pohled, to je neznalost, oni nevědí, že tam jsou ty maminky jen na částečný úvazek.“*

*T: „a máš pocit, že by se to nějak zlepšovalo?“*

*I: „no ona to není zatím zvyklost. Je to tak jen proto, že jsme si to tak nastavili. Ale ve firmě to není běžný.“*

Ema má zkušenost s komentáři na dřívější odchody, sama však na plný úvazek pracuje teprve chvíli, a také potřebuje větší flexibilitu, protože má dítě předškolního věku.

Zatím tedy neví, jak to bude probíhat. Stejně jako Lucie se také domnívá, že by řešením bylo zavést flexibilní pracovní dobu a udělat to standardem pro všechny zaměstnance:

*T: „když budeš odcházet ve 3, myslíš, že by na to mohlo být nahlíženo špatně?“*

*I: „vím, že historicky to tu bylo, ty komentáře, ty jdeš už ve 4. Ale je to tím, že to tady není tak udělaný, je to tady výjimka. Máme tady být do půl 5, takže jako oni si můžou říct, že chtějí jít taky. Tak nevím, jestli to nepřijde, uvidím.“*

*T: „myslíš, že je pro to řešení?“*

*I: „no určitě udělat tu flexibilní pracovní dobu standardem. Být tady fixně od 10 do 3 a pak už si to můžou dělat, jak chtějí. A myslím si, že je to i to, po čem trh volá. Home office hezký 2x do měsíce, ale nemyslím, si, že ti work-life balance nějak zlepší.“*

## **4.4 Rodina**

Rodina je pro všechny informátory klíčovou oblastí. V tomto tématu jsou zařazeny podtémata význam rodiny, rozdělení práce s partnerem, péče o dítě a podpora partnera.

### **4.4.1 Význam rodiny**

V tomto podtématu jsou shrnuty výroky týkající se rodiny a jejího významu pro informátory. V oblasti rodiny lze rozdílně nahlížet na informátory, kteří mají děti, a kteří ne. Pro všechny informátory má velký význam. Někteří význam popisují skrze blízké osoby, někteří jako prostor (bezpečí, zázemí). Někteří zase její význam vymezují ve vztahu k práci.

*„Úplně všechno, smysl života, priority.“ Ema*

*„Mám ji na první místě. Je hodně důležité, jaké máte zázemí, jak jste vnímaná. Je to hodně citlivé téma a je hodně důležité.“ Ervín*

*„Jistotu, okruh lidí, u kterých jsem vítán. Pocit jistoty, je strašně moc důležitá. Akorát s rodičema se teď moc nevidám, ale vztah máme přátelskej. Rodina je to nejvíc.“*  
Martin

*„No hodně. Jsou to pro mě nejbližší lidi, co mám.“* Klára

*„jeee.. no tak to, že člověk není sám. Přijde, do nějakého věku 25 si člověk užívá a vede takovej jinej život, a pak si pořídí dítě a je to jiný no. U nás to už změnil pes. Když si dva lidi pořídí živýho tvora, je to super. Člověk není sám, život se vyvíjí. Je to posun. Jsem ráda. Ráda jezdím i na xxx co 14 dní. Rodiče se těší, xxx se těší. Já jsem sice v Praze, ale jsem z xxx.“* Tereza

Anna vymezuje rodinu ve vztahu k práci:

*„... s prací to mám asi na stejné úrovni. Mě ta práce baví a dává mi smysl a tu rodinu vnímám jako takovej druhej bod vesmíru. Mám syna a chci se mu věnovat, trávit s ním ten čas a nějak to skloubit. Takže tu rodinu mám postavenou hodně vysoko.“*

Lucie také vymezuje rodinu ve vztahu k práci, zdůrazňuje, že je ochotná práci upozadit, pokud je to potřeba. Dodává však, že se to naučila až věkem:

*„Je to to prioritní. Ta rodina je první. Na druhou stranu ale není to tak, že člověk to dělá všechno jen pro rodinu. Já zastávám názor, že čím víc toho děláš, tím negativněji je na to nahlíženo. Nechci zas tomu dítěti dát všechno a udělat si z něho mazánka. Na tom je to postavené. Jsou mantinely, které jsou dány, a na tom to funguje. Když se musím rozhodnout, jestli práce nebo rodina, tak samozřejmě rodina. Ale tak samozřejmě, když jsem měla školení na 3 dny, ze kterého se nesmělo odejít a dítě bylo nemocné, tak jsem prostě odjela i za cenu, že bych si ho musela zaplatit, přes noc jsem s ním byla na pohotovosti a pak zase jela v 8 ráno na školení. A když mám dovolenou, tak si jí prostě vezmu, pokud nepadají trakaře. Ale to je o tom, že mám zkušenost. Neměla jsem to takhle vždycky. Člověk dělal 12 hodin denně, byla jsem nervózní, partnerské vztahy nebyly dobré. Ale zkušenost je nepřenosná a každý si k ní musí dojít sám.“*

#### 4.4.2 Péče o dítě

V následujícím podtématu jsou shrnuty pouze výroky informátorů, kteří mají děti. Jedná se o výroky vztahující se ke sladování práce a rodiny, a ke způsobům, jaké k tomu informátoři volili. Ve výrocích se často objevuje pomoc babiček, které s péčí o dítě pomáhaly, když bylo potřeba. Zmiňovány jsou také chůvy/ paní na hlídání, ke kterým však nemají všichni důvěru, či soukromé školky.

Nejčastěji se ve výrocích objevovaly babičky, které pomáhaly rodičům zvládat kloubení práce s péčí o dítě. Pavle například pomáhala babička vodit dceru na kroužky:

*„Když byla xxx menší, tak babička hodně pomáhala, to bez ní by xxx nikam nechodila. Všechny kroužky začínají okolo 3. hodiny a družiny zavíraly brzo, takže bez babiček bych to nezvládla, partner mi taky pomáhá.“*

Ema má podobnou zkušenost, přestože má ještě pracující rodiče:

*„Pomáhaj hrozně moc, ale pracujou a bydlí na druhý straně Prahy. Třeba teď vyzvedávali ze školky, protože jsem musela být v práci, teď ty čtvrtky s ní chodí máma na angličtinu, takže ta podpora je 100%, ale já to nechci zneužívat, je to moje dítě a já se musím postarat. Ale sami chtějí to je prostě pecka. Ale pracujou.“*

Tereza byla do nedávna na výchovu syna sama, protože její manžel pracoval v cizině. Babička jí pomáhala v době, když bylo dítě nemocné, aby si nemusela brát dlouhé volno v práci. Vnímá ve své matce i psychickou oporu v době nemoci:

*„Jo to mamka hlídá. Když je dítě nejvíc nemocný, tak jsem já a pak jde máma. Akorát když měl neštovice a spálovou angínu dohromady, tak jsem měla tu mámu celou dobu. Ale on jak člověk je pořád na všechno sám tak pak i na ty nemoci, tak už potřebuje nějakou podporu. Manžel by mi nepomohl, ale aspoň by tam byl a to by mi pomohlo. Tak tam byla ta máma.“*

Lucii hlídala maminka od začátku, aby mohla Lucie chodit do práce. Lucie se rozhodla přestěhovat blíže práci, aby v případě potřeby mohla být hned doma.

T: *„Jak dlouho jsi byla na rodičáku?“*

*I: „ 3 měsíce, pak jsem pracovala z domu do 8 měsíců a od 8 měsíců jsem nastoupila sem. Maminka mi hlídala. Proto jsem říkala, že jsem to měla nevyvážený, protože byl malinký.“*

*T: „A jaký to pro tebe bylo?“*

*I: „já musím říct, že v pohodě. Život to tak chtěl, byla bych radši, kdybych mohla být do 3 let doma, ale tím, že se starala ta maminka, tak to bylo v pohodě. Já věděla, že se budu vracet brzo, tak jsme se přestěhovali blízko práci. Když zavolali ze školky, že je nemocnej, tak jsem tam byla za hodinku.“*

Jednou z možností skloubení práce a dětí je také využívání služeb placeného hlídání. Pavla tyto služby využívala, když už babička nemohla vodit dceru na kroužky:

*„Pak jsem měla slečnu, když babička už nemohla, tak vyzvedávala xxx na kroužkách.“*

Tereza s využitím služeb chůvy nemá dobrou zkušenost a připadá jí drahá:

*„Jednou jsme využili chůvu, když manželovi zemřela maminka. Ale nikdy už bych jí nevyužila, protože mi řekla, že dítěti nečtu. Na můj vkus je to i dost drahé. Takže jednou.“*

Ema bydlí v menším městě a uvádí problém s dojížděním a využívala pouze služeb soukromé školky:

*„Chůvu ne, ale soukromou školku jo. V 9 jsem jí tam hodila, ve 12 si ji vyzvedla a mohla jsem pak pracovat. Už od 1 roku. Já vnímám, že to je pro to dítě dobrý, že je v tom kolektivu. Ale chůvu jsme neměli, protože je to daleko, nechtěla jsem nikoho neznámýho, a koho jsem znala, tak nikdo nechtěl jezdit až tam. A druhá věc je, že když potřebuje třeba na kroužky, tak potřebuje auto, a to já jako auto s dítětem někomu jen tak nedám.“*

#### **4.4.3 Rozdělení práce s partnerem**

Výpovědi všech informátorů obsahovaly také podtéma rozdělení práce s partnerem. Výpovědi v tomto podtématu se týkají mužské a ženské role v domácnosti a rozdělení



práce v domácnosti mezi partnery. Většinou informátoři uvádějí, že se o domácí práce s partnerem různými způsoby dělí. Celkově mezi informátory nebyl nikdo s klasickým názorem, že žena by se měla starat o děti a domácnost a muž by měl finančně zabezpečit rodinu. Pokud žijí v rodině, kde je jen jeden z páru rodičem dítěte, pak druhý partner nechává péči především na rodiči, pomáhá akorát například s hlídáním/vyzvedáváním.

Tento příklad uvádí Pavla, která má dítě ve své péči, ale její partner není otcem:

*„Co se týká starostí o xxx, protože žiju v domácnosti s někým, kdo není její otec, tak se snažím si ji obstarat co nejvíc sama. Ale zase to je nějaký moje nastavení. Na druhou stranu mám nějaký svoje programy. A domlouvám se s ním, že nebudu doma, jestli by tam s ní byl. A ta spolupráce je dobrá. On už se mě sice neptá, ale většinou mi řekne, že nebude doma, aby tam xxx nebyla sama.“*

Filip naopak žije s partnerkou, která má své děti ve střídavé péči:

*„Děti obstarává ona, protože jsou její. Já občas řeším takový to vyzvednout, pohlídat, ale ty oficiální věci řeší ona.“*

Informátoři většinou uvádějí, že se o práci s partnerem dělí. Pavla a Anna mají rozdělení práce více vázané k genderové roli. Pavla situaci popisuje tak, že ona má činnosti na starosti a rozdává úkoly. Její partner je pak pomáhá plnit.

*„Co se týká nákupy a úklidy, tak to bych řekla, že máme docela rozdělený (smích), že on každý týden luxuje a uklízí si svoje věci. Já vařím, on uklízí ze stolu a myje nádobí, já toho dělám asi víc, že peru žehlím, ale když řeknu, aby vyndal prádlo z pračky, tak to udělá. Takže není to ten typický český chlap, co nedělá nic nebo hrozně málo, to ne. Ale musím mu to vždycky říct, není to, že by to šel dělat sám. Kromě teda těch činností, co děláme každý týden, že vysává. Tam je to jasný, to dělá sám iniciativně, ale u jiných mu to musím říct. Na dovolenou balím já, o auto se stará on. Ty ženské věci já, mužský on.“* Pavla

Anna má zkušenost s tím, že v předchozím partnerství dělala všechny práce sama, dnes s novým partnerem oceňuje, že on dělá mužské práce a ona se může plně soustředit na práce ženské:

*„Z mé historie, já byla v domácnosti muž, co se o vše staral a zajišťoval. Hypotéka, úřady, nákupy, péče o syna. Vše jsem zařizovala já a za ta léta jsem z toho už unavená. A teď si vážím toho, že už to tak nemám a že jsme na to dva. Myslím si, že by se o to ty dva měli dělit a pomáhat si. Za mě si myslím, že muž by měl být ten chlap, který vám pomůže s nákupem, udělá tu mužskou práci, přitluče hřebíček, i když to taky umím, tak proč bych to měla dělat. Teď se snažím být tou ženou, protože dřív jsem nemohla, byla jsem ta, co všechno udělala a teď už nemusím. Takže muž by měl dělat tu mužskou část a žena by se měla postarat, uvařit, vyžehlit. Nemyslím si, že muž by měl žehlit, to je ženská práce, ale když zas ta žena nemůže, tak by jí třeba mohl pomoci.“*

Podle Martina by se v domácnosti měli partneři o práci dělit a neřeší rozdíl mezi ženskou a mužskou prací.

*I: „neberu to tak, že žena vaří a muž vydělává, dneska už je doba jiná. Když pracují oba, tak nevidím důvod, proč by muž nemohl mýt nádobí. Samozřejmě by žena neměla dělat těžký práce, ale jsem pro to rovnoměrný rozdělení“*

*T: „a máte to tak doma nastavený?“*

*I: „určitě, jako já třeba myju nádobí, mě to baví a relaxuju u toho, přítelkyně vaří a nakupuje. Já jí na to samozřejmě přispívám. Ten poměr je tak 60/40 ve prospěch mě. Já třeba i peru a tak, mě to nepřijde jako ženská práce, já u toho vypnu.“*

Emy manžel je často na služebních cestách. Jezdí zhruba každý druhý týden na týden, případně po delší době třeba na měsíc. Když je doma, tak pracuje z domova a snaží se Emě co nejvíce pomáhat s péčí o domácnost i o dceru. Rozdělení práce nikdy neřešili, Ema má pocit, že její manžel dělá doma víc práce než ona. Domnívá se, že důvodem může být i jeho národnost:

*I: „já mám doma xxx, který jsou asi vychovávaný jinak než Češi. Takže jsem nikdy neslyšela, že bych něco měla dělat já. Minule zrovna řekl, že vyžehlí, včera jsem přišla domů a bylo uvařeno. Dceru ráno vypraví do školky, udělá jí culík, i když mu to vůbec*

*nejde. Když byla malá, tak jí krmil, vstával k ní ve 4 ráno, abych já se mohla vyspat, protože věděl, že tu pak zas nebude a bude všechno na mě. Zase tady je ta nevýhoda, že jeho rodiče jsou v Holandsku, takže mi nemůžou pomoci. Ale takže vnímám naprostou rovnost, naopak i od něj je hrozná podpora typu – chceš pracovat, tak pracuj, já si to nějak zařídím, nebo nechceš na full time – nemusíš, dělej něco, co tě bude bavit. Takže obrovská podpora.“*

*T: „bylo to tak od začátku?“*

*I: „jo. I když jsme spolu chodili a já psala diplomku, tak říkal, jdi se proběhnout, ať jsi v klidu, já vše udělám. Třeba dovolený celý plánuje on, účty řeší a tak, to mi nejde a já jsem zase dobrá v jiných věcech. Ala on je v tom prostě asi vychovávaněj, když jsem chodila s Čechama, tak jsem to tak nezažila.,,*

*T: „vnímáš teda rovnováhu?“*

*I: „myslím možná, že on toho dělá i víc. Třeba dneska jsem se o dceru vůbec nestarala. Takže vůbec to neřešíme.“*

#### **4.4.4 Podpora partnera**

Pro informatory je velmi důležitá podpora jejich partnera ať již v oblasti osobní, tak v oblasti pracovní. Většina informátorů, u kterých se toto podtéma objevilo, se shodují, že ve svém partnerovi podporu vnímají. Je pro ně důležitá v náročných situacích/obdobích i ve chvílích, kdy si neví s něčím rady a potřebují věc probrat. Partner jim naslouchá a mluví s nimi o problémech.

Ema v předchozí části uvádí podporu partnera nejen v péči o domácnost, ale i v její kariéře volbě:

*„... Ale takže vnímám naprostou rovnost, naopak i od něj je hrozná podpora typu – chceš pracovat, tak pracuj, já si to nějak zařídím, nebo nechceš na full time – nemusíš, dělej něco, co tě bude bavit. Takže obrovská podpora.“*

I Ervín vnímá ve své ženě podporu:

*I: „...je velikou podporou. Je takovou energií.“*

*T: „jak to vypadá?“*

*I: „jak říkám, prohodíme pár vět, když jsou problémy tak si něco vyřídíme.. proč mám špatnou náladu.“*

*T: „takže vám naslouchá..“*

*I: „ano“*

Martinova partnerka pracuje ve stejné organizaci. Martin vzájemnou podporu vnímá v tom, že si mohou navzájem poradit:

*I: „jasně, ona ví, co to obnáší.. Občas poradí.“*

*T: „jak to vypadá?“*

*I: „já řeknu, že je to průser a ona řekne, být tebou udělám tohle.“*

*T: „takže vám naslouchá?“*

*I: „ano“*

*T: „děláte to taky?“*

*I: „jo, a asi víc než ona. Ona tu je zatím krátce.“*

Tereza naopak uvádí, že v době, kdy její manžel pracoval v cizině, tak jí jeho podpora v náročné situaci chyběla:

*„...Ale on jak člověk je pořád na všechno sám tak pak i na ty nemoci, tak už potřebuje nějakou podporu. Manžel by mi nepomohl, ale aspoň by tam byl a to by mi pomohlo. Tak tam byla ta máma.“*

Anně pomáhá konverzace s partnerem, když přijde naštvaná z práce:

*„ Jo, 100%. i mě vyslechne, protože občas to člověk musí nasdílet. Když přijdu naštvaná z práce, tak to pozná a ptá se, řekne svůj názor, řekne hele, dáme si sklenku vína a popovídáme si. Ne že by to bylo tak, že čeká, že mu uděláte večeri a na nic se vás ani nezeptá.“*

## 4.5 Osobní nastavení

Osobní nastavení je nejdůležitějším faktorem v procesu harmonizace pracovního a osobního života. V následujícím tématu jsou shrnuty výpovědi týkající se nastavení informátorů v oblasti harmonizace, to jakým způsobem sladují práci a rodinu, jaké techniky využívají k tomu, aby v nějaké oblasti nezůstávali více, než je jim příjemné, co jim pomáhá během náročného období apod. Téma zahrnuje podtémata **oddělení pracovního a osobního prostoru; bod zlomu – dříve to bylo horší; organizace práce; náročné období; pro sebe.**

### 4.5.1 Oddělení pracovního a osobního života

Následující podtéma shrnuje výroky vypovídající o tom, jak informátoři „přepínají“ mezi pracovním a osobním životem, mezi různými rolmi. Toto přepínání je pro ně důležité v tom, že jim pomáhá nemyslet na práci v době určené pro odpočinek. Výroky z tohoto podtématu se vyskytly pouze u tří informátorů, nicméně autorka je považuje za zajímavé z hlediska tématu, proto se rozhodla vytvořit jim samostatné podtéma.

*„Nedávno jsem si koupil čtečku knih, takže buď si po cestě čtu, nebo si povídám s přítelkyní nebo kolegou a už o něčem jiným než o práci. Já to mám nastavený tak, že prostě odejdu z práce a udělám za tím tlustou čáru a už jsem někdo jinej, už nejsem ten xxx.“* Martin

*„Když jdu z práce tak já nevím, si vždy říkám a padla. A když vím, že jsem třeba naštvaná, tak si říkám, že zítra je taky den. Samo, že když mám nějaký průšvih, tak si ho taky tahám domu. Ale nějaký blbosti, to si dám dozadu do hlavy a jdu.“* Klára

Ervín uvádí, že toto nastavení získal zkušenostmi:

*„Jak se blížím k domu, tak vnímám to okolí a mám myšlenky, co budu dělat a přestávám myslet na tu práci. Už těma zkušenostma si to dokážu rychle přepnout.“*

#### 4.5.2 Bod zlomu – dřív to bylo horší

Informátoři v souvislosti s konfliktem mezi prací a osobním životem uváděli často jakýsi bod zlomu, který je přiměl změnit svůj přístup k harmonizaci. Bod zlomu má většinou podobu sporů v rodině, výčitek, únavy či narození dítěte.

Ema popisuje zlom s narozením dcery:

*I: „no. Dřív jsem měla jen práci. Já dělala školy, a pracovala u toho a pak druhou školu, v té práci jsem trávila všechn svůj čas, pak jsem si šla zacvičit, s kámošema na pivo a po víkendu znova. A to už teda asi nechci“*

*T: „a s čím přišel ten zlom?“*

*I: „s dcerou.“*

Anna pracuje 10 až 12 hodin denně, říká však, že jí to nevadí. Nicméně zmiňuje posun ve svém přístupu, který zdůvodňuje věkem:

*„Teď to mám spíš do té rodinné. Potřebuju teď řešit hodně věcí z té soukromé sféry a potřebovala bych teda víc času. Musím říct, že se to změnilo věkem, že po té pětatřicítce začne člověk uvažovat jinak. Před tím mi to bylo jedno, kolik hodin jsem v práci, ale teď už mi to úplně jedno není. Každý má nějaký úvazek a ten by si měl dodržovat. Já jsem na to nikdy nehleděla, neřeším hodiny na víc, to vůbec. Ale čím je člověk starší, tím víc si uvědomuje, že nikdy neví kolik má času a chtěl by ho věnovat i té rodině, takže bych ho chtěla směřovat víc tam no.“*

Ervín popisuje konflikt mezi prací a rodinou v minulosti, bod zlomu přišel ve chvíli, kdy s rodinou začal přemýšlet nad změnou zaměstnání:

*I: „jak jsem říkal na začátku, dělali jsme tenkrát remodelingy kupovali jsme hodně prodejen, tak jsem byl pořád na cestách a často jsem tam zůstával a to si myslím, že to byl bod, kdy jsme řešili, jak to bude dál.“*

*T: „a jak to probíhalo to řešení?“*

*I: „no jestli mě to vyhovuje a jestli zůstanu, jestli není lepší ten čas věnovat rodině. Tak jsem váhal, že si najdu něco nového.“*

*T: „a pak jste si to zařídil jak?“*

I: „dostal jsem se na jiné oddělení a už tam byla jiná práce, která mi byla i blíží.“ Ervín

Lucie pod zlomu popisuje v souvislosti s tím, že když je člověk stále v práci, tak se pak na ní stává závislý a hrozí, že, když se cokoliv stane, tak ho to rozhodí:

*„Když bych jen pracovala a nedělala nic jinýho, tak osobní život nemám. Když nemám osobní život, tak jsem extrémně závislá na práci, a ve chvíli, kdy se něco i malýho stane, tak mě to rozhodí, proto si myslím, že to není dobrý. Musím mít to svý, kde odpočívám. Vyrovnuvám to, co chci a potřebuju a vyrovnuvám to, co mě baví a dělám to v práci....no tak byla jsem přepracovaná a pak když se cokoliv stalo v práci, tak mě to rozhodilo. Takový ty milníky, kdy se stalo, že byly velký čistky. Tak pak pochopí, že si člověk ten balance musí nastavit.“*

Pavla se o milnících také zmiňuje, nicméně zatím si ještě nenašla způsob, jak s nimi pracovat.

*„Bych se chtěla dostat do fáze, že si to nastavím líp a budu se starat víc o sebe. A do té fáze se dostávám postupně tím, že už jsem fakt na pokraji sil a říkám si, že se to fakt už nezblázní, že něco bude později. Tam se dostávám v krajních situacích. Vím, že bych si to mohla nastavit líp a nejsem s tím spokojená, jak to teď mám.....No moje nějaká hranice je psychickýho nebo fyzickýho vyčerpání. Ne jako na zhroucení, to jsem ještě neměla. Ale je to tak, že mě to už přestane bavit. A to se mi stává často, že mám hrozně práce a nestíhám a pak už mě to nebaví.“*

### **4.5.3 Organizace práce**

Informátoři často zmiňují, že pro udržení harmonie mezi pracovním a osobním životem je pro ně důležitá organizace buď času či práce. Někteří informátoři uvádějí nastavení, kdy dopředu očekávají nějaké komplikace/ větší množství práce, a mohou se na to připravit. Další informátorka uvádí organizaci úkolů pomocí kalendáře, pro další informátorku je zase důležitá vlastní organizace času. U některých informátorů se toto podtéma vůbec neobjevilo, případně zmiňují, že jim organizace nefunguje.

Ema již i význam harmonie mezi pracovním a osobním životem (první téma) definuje tím, že si sama může organizovat čas. Nyní mluví o významu time-managementu:

*„Celý je to ale o plánování, teď už máme velkej kalendář, kam všechno píšeme, kdy on je pryč, kdy xxx má aktivity. Je to o time managementu.“*

Ervín zmiňuje plánování:

*„Ale když víme termíny dopředu, tak se to dá naplánovat. Jak je to každým rokem, tak se to dá už plánovat a chystat dopředu.“*

Martin zase hovoří o nastavených procesech:

*„Vím, co se po mě v práci chce a díky tomu, jsem nastavil procesy, který minimalizují nějakou chybu a zabraňují, aby mě někdo potřeboval. Já jsem na téhle pozici dva roky a za tu dobu jsem řešil třeba 6x nějakou pohotovost. Takže úplně super. A když mám 14 dní dovolenou a jedu do zahraničí, neberu si notebook a mám nastavenej zástup za sebe.“*

Kláře pomáhá, že si úkoly píše do kalendáře a nemusí tak na ně myslet. Přimělo ji k tomu to, že se v noci budila kvůli práci:

*I: „v minulé práci, bylo toho hodně organizačního a tahala jsem si to domů a přemýšlela jsem nad tím, co jsem ještě neudělala, co jsem zapomněla, budila jsem se v noci a strašně mi to vadilo. Tak jsem si to začala víc organizovat. A tady se mi to stávalo možná zezáčátku, že jsem se budila. Ale teď já si všechno píšu do kalendáře, a tím, jak to mám napsaný, tak na to nemusím myslet. Když se mě někdo zeptá, jestli jsem něco udělala, a já si to nepamatuju, ale podívám se do kalendáře a vím, že jsem to udělala.“*

*T: „co byl ten okamžik, kdy sis řekla, že to změníš?“*

*I: „právě to, že jsem se budila. To je hrozný, že se budíš, když víš, že tam tu myšlenku máš a musíš si jí udržet, abys na to nezapomněla. Proto já teď na to myslet nemusím a mám prázdnou hlavu a je to mnohem lepší, že na to nemusím myslet.“*

Pavle plánování naopak moc nevyhází kvůli povaze práce. Má stále hodně projektů, proto nemá prostor věnovat se něčemu pořádně, což jí stresuje:



*„A to je to, co jsem říkala nadřícenému, že bych chtěla hrozně projekty, který bych si mohla vymazlit, vyladit detaily, tak mi řekl, že na to můžu zapomenout, že to tady nikdy nebude (smích), tak říkám, že dobře. Ale měla jsem potřebu mu to říct. A já jsem poměrně perfekcionista a tady polevuju, každým dnem polevuju a docela mě to ubíjí“... „To jsou ty termíny, když je dál, tak se tím nestresuju, když se blíží, začnu být ve stresu. Je to povahou práce.“*

#### **4.5.4 Náročné období v práci**

Následující podtéma shrnuje výroky vztahující se k náročnému období v práci, k tomu, jaké mívá u informátorů důsledky, a jak se ho snaží řešit. Často uvádí, že jim pomáhá rozhovor s partnerem či s kamarádem, a také pohyb či relaxace.

*„Zavolám. Já večer vyvolávám. Já mám hodně kamarádek, tak si hodně voláme.“*  
Lucie

*„No dřív to bylo náročný, protože jsme neměla s kým to probrat. Což je důležitý. Mám jednu kolegyni, se kterou probíráme nějaký věci a sdílíme názory, a teď mám nově toho přítele, ten mi pomáhá hodně. Nejsem ten typ, co by to držel v sobě.“* Anna

*„Když jsem našťvaná a tak, tak to řeknu příteli a v tu chvíli, kdy to řeknu, tak je to pryč. Já to potřebuji ventilovat.“* Klára

Anně nevadí hodně pracovat, když má poté dostatečný prostor pro relaxaci, což se jí nedaří, když myslí i o víkendu na práci. Popisuje dlouhou cestu k vyhovujícímu mentálnímu nastavení.

*I: „já jsem si za půl roku prošla různýma změnami. Jsem měla tý práce už hrozně moc a už ani ta příroda nepomáhala a víkend byl krátkej, ale ono je to všechno v hlavě. A člověk si to musí přepnout. Těch věcí v práci bylo hrozně moc, abych se mohla o víkendu nastartovat.“*

*T: „co znamená nastartovat?“*

*I: „no aby mě v pondělí ta práce zase bavila, abych nebyla demotivovaná. Jsem i přemýšlela, jestli má ta práce pro mě smysl, když už ten víkend nestačí k tomu, aby*

*se člověk vracel do práce odpočínutej a zrelaxovanej. Byla jsem ještě víc vyštavená a nevěděla jsem, co mám dělat. Ale je to všechno v hlavě a to jsou pak důvody, proč mají lidi deprese, se dostávají hloubš a hloubš. Takže já jsem si to nějak sama v tý hlavě řekla, že mi to za to nestojí a že se uvidí, co bude dál. Snažím se o víkendů na práci nemyslet. Hlavně si potřebuju o víkendů hodně odpočinout, být v přírodě nebýt s lidma. Já jsem pak i o víkendů na to myslela, a jestli mám zůstat nebo ne. Nic univerzálního nemám. Ale jde o to dostat se do toho klidu. Třeba meditace, každej má různý způsoby. Ale je to těžký.“*

Pavla přiznává, že když má v práci náročné období, tak to poté přenáší na rodinu.

*I: „..já se třeba naštvu, pak jsem nepříjemná a přijdu domu a i tam jsem nepříjemná, a nemám nakoupeno, uklizeno..“ ..a přijdu domu a oni se válí u televize, tak to slíznou. Když mám hodně práce..“*

*T: „takže máš pocit, že si taháš to negativní nastavení z práce domů?“*

*I: „tahám, určitě jo, to negativní nastavení. Když jedu MHD, tak mě většinou něco zaujme a vyprchá to. Když jedu autem, tak je to rychlejší a nevyprchá to. Takže paradoxně čím delší cesta domů, tím lepší. Ale když třeba přijedu domů a musím si ještě sednout k počítači a něco dodělat, tak to je pak velká pruda, to jsem hodně nepříjemná. Takže se snažím se tam nedostávat, ale jednou za měsíc se to stane.“*

Ema popisuje jógu a potřebu pohybu. Na závěr zmiňuje, že je pro ní vlastně důležité si uvědomit, že práce není nejdůležitější.

*„No teď to asi začíná být sport, cejtím, že se potřebuju fyzicky vybit. Když si sednu k televizi a koukám na stupidní filmy a otevřu si flašku vína, tak je to chvílkový, ale když jdu ven, tak mi to pomůže.“ ... „Teď jsem začala dělat jógu, ale takovou tu pořádnou, východní. A to mi hrozně pomáhá, se vyklidním, jsem sama se sebou. Za prvé pak neřvu na to dítě, což já jako normálně řvu, protože ona je fakt jako troublemaker. Proto neplánujeme druhý dítě ani, to by byl Armageddon doma. A takový to prostě vypnout, člověk si odpočine mentálně. A chybí mi hrozně fyzické pohyby. Včera muž uspával xxx a já se šla projít, protože mě bolí záda, jak jsem furt v autě a v kanclu, a to je druhá věc, že jediná důležitá věc je vlastně to zdraví. A to co se řeší v práci už je jedno. Hlavní je, že máš střechu nad hlavou a jídlo a seš zdravá.“*

*Je důležitý být takhle trochu nohama na zemi. Tady jak se všichni ženou za tou kariérou, tak jako co když tě zítra ranní mrtvice? Budeš mít na hrobě napsáno, že jsi byla ředitelkou?“*

Martin se snaží brát práci s nadhledem:

*„...já si vždycky říkám, že to je jen práce, abych se z toho hroutil, to mi za to nestojí.“*

#### **4.5.5 Pro sebe...**

Poslední podtéma je nazvané Pro sebe... a shrnuje výpovědi týkající se toho, co pro sebe informátoři dělají ve svém volném čase. Jaké mají záliby, a jakým způsobem doplňují energii. Toto podtéma se objevilo ve výročí všech informátorů. Všichni informátoři zmínili, že dělají nějakou formu sportu. Někomu sport slouží jako relaxace, někomu jako způsob pro udržení kondičky, někdo ho má spojený s výlety do přírody, prostředek pro vybití a také je to čas strávený s rodinou.

*„Mám nastavený, že chci aspoň jednou týdně sport, aspoň cvičení tady. Dřív to bylo o tom, že to dítě mě extrémně potřebovalo. Teď už jsem tu navíc, tak si hledám ty zábavy, které jsem nemohla dělat sama. Chodím plavat, golf, nebo na kolo.“* Lucie

*„Já se chodím vybit do fitka. Se od toho odreaguju, tak to mi pomáhá...No tak snažím se chodit cvičit 2x týdně, pak v tom jarním a letním období se snažím chodit běhat, to mi pomáhá na vyčištění myšlenek. Víím, že když přijdu z běhu, tak jsem jak nový člověk. Ráda zkouším různý nový sportovních aktivit. Ráda třeba lyžuju, do toho musím rodinu občas nutit.“* Pavla

*„Začala jsem cvičit jako. Zjistila jsem, že mi chybí pohyb. Na pilates, ale potřebuju spíš něco, kde se víc zpotím. Ale zase je to o tom čase. Radši využiju něco u domova, když máme hotovo, tak třeba v 8 jdu si zaběhat nebo cvičit.“* Tereza

Často informátoři uváděli různé druhy umění, například návštěva kina, divadla, četbu ale i fotografování, skládání hudby apod.

*„Pak mě baví focení a technologie, takže mám hodně kreativních koníčků, a to si pak člověk ani na práci nevzpomene. Ještě design, loga dělám, fakt si pak na práci ani nevzpomenu.“* Martin

Pavla zmiňuje různé druhy umění a zároveň doplňuje, co by dělat chtěla, ale zatím nedělá:

*„No ještě chodíme třeba do kina, divadla. Ale ráda bych si občas přečetla třeba nějakou tu knížku, která se zabývá work-life balance, nebo jak se přenastavit o toku myšlenek, občas si to přečtu a donutí mě se zastavit a zamyslet se. Nebo jít třeba na nějaký krátký kurz něčeho, co mě zajímá.. že bych si vzala třeba volno v práci a šla třeba na kurz líčení, tak to zatím nemám. Je mi líto věnovat ten čas sama sobě. Radši ho věnuju práci (smích).“*

Podobně to má i Klára, která je však již o krok dál k tomu, aby činnost začala dělat:

*„Já si myslím, že věnuju dostatek práci a v osobní oblasti určitě vím, že bych se mohla jednou za čas věnovat nějakému koníčku, který jsem dělala a teď už nedělám. Zrovna jsem nad tím nedávno přemýšlela, že mi něco chybí. Že dřív když jsem měla negativní myšlenky, tak jsem hrála na kytaru, no a tak jsem si hned koupila struny a začnu zase hrát. A to mám takový uvolnění.“*

Klára i ostatní uvádějí jógu a jiné způsoby relaxace.

*„Třeba tou jógou, ta mě strašně uklidňuje. Člověk se u toho vydýchá a ten relaxační závěr, úplně vypneš mozek a hlavu..“*

*„Rád si lehnu do vany a ležím.“* Filip

Lucie zmiňuje čas s přáteli:

*„...minimálně jednou za měsíc s holkama jít si popovídat, mám hodně kamarády, takže se to tím snažím vyrovnávat. Mám si s kým povykládat. I když třeba v práci jsou nějaký problémy, kamarádi jsou z jiného oboru, tak si to ale i rádi vyslechnou. S kamarádama z práce si zase něco povykládáme o práci a pak rodina a tak.“*

## 4.6 Shrnutí

Na základě analýzy vytvořených dat bylo popsáno několik témat, která byla rozdělena do dalších podtémat. Na následující řádcích se autorka pokusí tato témata shrnout.

Harmonii mezi pracovním a osobním životem vnímají informátoři různě. Často však hovoří o oddělení pracovní a osobní oblasti, znamená to pro ně stav, kdy si nenosí fyzicky ani psychicky práci domů, a zároveň mají v práci prostor soustředit se na pracovní činnost. Na harmonii informátoři nahlíželi tzv. segmentací. Aby měli informátoři pocit harmonie, je pro ně také často důležitý smysl jejich práce a naplnění v této oblasti, a zároveň osobní naplnění i v oblasti osobní.

Většina informátorů někdy vnímala či aktuálně vnímá konflikt mezi pracovní a rodinnou oblastí. Pokud ho vnímali v minulosti, obvykle poté následoval nějaký bod zvratu, který je přiměl k tomu, aby přehodnotili svůj přístup k práci a rodině. Informátoři jako tyto body zvratu uváděli narození dítěte, věk, konflikty v rodině či nadměrný stres. Někteří informátoři na tento bod zvratu stále čekají.

Mezi další osobní nastavení informátorů patří například „přepínání“ (rolí) mezi pracovním a osobním životem. Někteří informátoři vypovídali, že při odchodu z práce „přepnou“ a jsou rázem někdo jiný. Řeknou si například „A padla“, čímž pomyslně ukončí pracovní den a je pro ně poté snazší nemyslet na práci v prostoru vyhrazeném pro sebe či rodinu.

Dalším zmiňovaným osobním nastavením je vlastní organizace práce a času. Informátoři často zmiňují, že jim harmonizaci usnadňuje předvídání úkolů a náročných období a dělání různých opatření. Jiní o organizaci práce mluví ve smyslu psaní si úkolů do kalendáře, což zas uvolňuje mentální kapacitu jedince. Někteří informátoři zmiňují, že si občas říkají, že jde jen o práci, proto se tím nebudou stresovat.

Práce je pro všechny informátory zdrojem financí. U většiny z informátorů se však s tímto významem pojí ještě významy další, například smysluplnost, uznání, socializace, učení se novým věcem apod. Dva informátoři uvedli integrační přístup v oblasti práce a osobního života, uváděli tedy, že v práci řeší osobní věci, na druhou stranu pracují přesčas či po práci. Většina ostatních informátorů uvedla, že jim nevádí zařídit si v práci sem tam něco osobního, nicméně mimo pracovní dobu se snaží

většinou nepracovat. Co se však týká moderních technologií, většině informátorů chodí pracovní e-maily do osobního telefonu (který někdy bývá spojený s pracovním), uvádějí však, že se jim daří e-maily ignorovat a nijak je neruší, případně vypnou upozornění.

Nejčastěji zmiňované strategie usnadňující harmonizaci pracovního a osobního života ze strany organizace jsou práce z domova a flexibilní pracovní doba. Práce z domova je vnímána většinou pozitivně, ačkoliv ji ne každý z informátorů využívá. Informátoři, kteří ji pravidelně využívají, by však tuto možnost ocenili alespoň 4x do měsíce. Výhody práce z domova jsou větší klid na práci, ušetřený čas na cestě a větší pohoda. Někteří informátoři však vyjadřují obavu, že příliš častá práce z domova (několikrát v týdnu) by mohla mít za důsledek nedostatek socializace. Někteří se také domnívají, že některé pracovní záležitosti lze efektivněji vyřešit v práci. Mezi informátory se také občas objevila obava o zneužívání této formy práce. Flexibilní pracovní doba je spíše něco, co by informátoři ocenili (protože ji organizace zatím oficiálně neumožňuje). Často se shodují na tom, že by ocenili možnost dřívějšího odchodu okolo 15:00 (alespoň v pátek) a případně i pozdějšího příchodu okolo 10:00, což by jim umožnilo lepší plánování času, více času stráveného s dětmi případně více času na koníčky.

Informátoři mezi strategiemi také často zmiňovali nadřizovaného, protože je to právě on, kdo jim umožňuje využívat různá flexibilní nastavení, a to často i nad rámec oficiálních možností, což informátoři velmi oceňují. Nezbytná je však důvěra.

Co se týká péče o děti, pomáhá informátorům většinou babička. Někteří informátoři využívají/ využívali služby chůvy, těch je však méně. Všichni informátoři se shodují, že domácí práce si nějakým způsobem dělí s partnerem. Pro informátory je velmi důležitá podpora partnera, která má různé formy. Nejčastěji se jedná o to, že je vyslechne po náročném dni.

Každý z informátorů uvedl, že má i nějakou aktivitu, kterou pro sebe dělá. Nejčastěji se jedná o sport, který, v různých formách, uvedli všichni informátoři. Dále se jedná o různé formy umění (kino, divadlo, četba, skládání hudby) apod.

## 5. Diskuze

Hlavním cílem této studie bylo popsat, jaké strategie vedoucí k harmonizaci pracovního a osobního života volí zaměstnanci dané společnosti. Jedná se o strategie z oblasti pracovní, rodinné i osobní. Jednou z výzkumných otázek byl také význam harmonizace pro informátora.

Nejčastěji uváděnými strategiemi ze strany zaměstnavatele byla práce z domova a flexibilní pracovní doba. Práce z domova je u zaměstnanců poměrně oblíbeným nástrojem. V souladu s literaturou v teoretické části práce (například Svobodová, 2007 či Bloom, Liang, & Ying, 2014) informátoři uváděli, že jim práce z domova šetří čas strávený na cestě do práce, znamená pro ně větší flexibilitu a větší klid. Na druhou stranu popisovali i negativní aspekty jako nedostatečná socializace, nemožnost sdílet pracovní problémy s kolegy. V souladu s ostatní literaturou někteří informátoři zmiňovali, že doma pracují déle než v kanceláři. U některých informátorů se však objevily obavy o zneužívání tohoto nastavení. Další možností je flexibilní nastavení pracovní doby. Daná organizace zatím tuto flexibilitu neumožňuje, nicméně většina informátorů se shoduje, že by flexibilitu ocenili, protože by jim umožňovala lepší organizaci vlastního času, prostor pro své zájmy a rodinu. Podle některých autorů může být hlavní překážkou nefunkčního flexibilního nastavení organizace nedůvěra nadřízených (Scandura & Lankau, 1997; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Všichni informátoři v této studii se však shodovali na tom, že právě nadřízený je ten, kdo jim flexibilní nastavení umožňuje nad rámec oficiálních možností firmy. Někteří informátoři však zmiňovali zaujatost vůči flexibilitě (*flexibility bias*), tedy jakési nálepkování zaměstnanců využívajících flexibilní nastavení ve větší míře, než ostatní (většinou po individuálním řešení s nadřízeným). Tito informátoři se domnívají, že daná organizace je o těchto možnostech málo informovaná, a jako řešení někteří vidí, rozšířit flexibilní nastavení pro všechny zaměstnance. Na zaujetí vůči flexibilitě také upozorňují někteří autoři v teoretické části (Munsch, 2016; O'Connor & Cech, 2018). Mezi dalšími strategiemi se objevovaly například cvičení na pracovišti, Multisport karta či teambuildingy. Tyto nástroje se v nastudované literatuře neobjevují, nicméně informátoři zmiňovali, že jim také usnadňují jejich harmonizaci. Někteří informátoři se domnívají, že dalším vhodným nástrojem by mohly být například služby firemní

školky, které však organizace nenabízí. Na rozdíl od literatury se mezi informátory však nevyskytl nikdo, kdo by měl zkušenost se sdíleným pracovním místem.

Nástroje využívané v rodinné oblasti se tradičně týkaly péče o dítě a domácnost. S péčí o děti informátorům nejčastěji pomáhaly babičky, stejně jako je uvedeno v teoretické části. Informátoři však často uváděli, že prarodiče jsou/ byli ještě pracovně aktivní, což pomoc komplikovalo, i tyto výpovědi jsou v souladu s nastudovanou literaturou (Ettlerová, Kuchařová, & Šťastná, 2006; Marhánková, 2015). Někteří informátoři využívali například služby chůvy. Všichni informátoři popisovali rozdělení práce s partnerem, nikdo z informátorů nevyjádřil názor, který by upřednostňoval tradiční dělbu rolí – že žena by se měla starat o domácnost a děti a muž vydělávat peníze.

Strategie, které využívají informátoři v oblasti osobní, jsou pro účely výzkumné části nazývány jako osobní nastavení. Tato nastavení se u jednotlivých informátorů občas liší. Jedna ze strategií je mentální odpoutání od práce odchodem z práce. Další strategií může být vlastní organizace času mezi pracovními a nepracovními záležitostmi. Stejně strategie objevil ve své studii i Schultz (2012). Často zmiňovanou strategií je možnost vlastní organizace času a práce. Schopnost anticipovat možné problémy či velké množství úkolů a předcházet tomu.

Co se často objevovalo ve výpovědích, avšak v literatuře teoretické části se neobjevuje, je podtéma nazvané Bod zvratu – dříve to bylo horší. Mnoho informátorů (z obou věkových kategorií) zmiňuje, že dnes již mají pracovní a osobní život vyváženější, nicméně že tomu tak nebylo vždy. Tito informátoři zmiňují, že v minulosti prožívali nějaký konflikt mezi prací a osobním životem, který vyústil ve změnu v postoji k harmonizaci. Tato změna přišla buď s konfliktem v rodině, narozením dítěte, věkem či fyziologickou nepohodou apod.

V literatuře se píše o integraci a segmentaci pracovní a osobní oblasti, jakožto o řízení hranic (Wepfer, Ally, & Bauer, 2018). I informátoři v této studii popisují svou harmonizaci v rámci těchto dvou přístupů.

Limitem studie by mohl být fakt, že autorka studie sama pracuje v dané společnosti na Dohodu o pracovní činnosti, což by mohlo vést k případné neupřímnosti informátorů. Všichni informátoři však byli ujištěni o anonymitě, aby bylo toto riziko co nejvíce eliminováno.



Autorce odmítli účast na studii 4 z 10 oslovených informátorů. Z toho 3 uvedli jako důvod nedostatek času. Je tedy možné, že informátoři, kteří účast přijali, mají pracovní a osobní život vyváženější, což v důsledku mohlo ovlivnit výsledky studie.

Studie byla dělána na malém vzorku informátorů, proto není možné zobecnit její výsledky, což však nebylo cílem práce. Cílem práce bylo popsat, co možná nejvíce strategií. Pro komplexnější a širší popis strategií by bylo vhodné zvolit větší vzorek informátorů z různých organizací. Zajímavé by také mohlo být udělat podobnou studii na úzce vymezeném vzorku.

Přínosem této práce vidíme v popisu relativně širokého vzorku různých strategií, které používají zaměstnanci pro harmonizaci pracovního a osobního života. Autorka neobjevila žádnou podobnou práci, která by kvalitativním způsobem mapovala tyto strategie na české populaci. Výsledky by mohly tvořit výchozí bod pro další zkoumání na širší populaci, ať již kvalitativní či kvantitativní povahy. Mohly by být také přínosem pro danou organizaci, jelikož mapují problematické oblasti, jak je nahlíží informátoři. Mohly by sloužit například jako podklad při zavádění flexibilních opatření do organizace.

## Závěr

V teoretické části diplomové práce byly shrnuty významné oblasti spojené s harmonizací pracovního a osobního života. Na začátku se práce zabývala pracovní a rodinnou oblastí, jako celkem, jejich významem, a změnami, které se v nich udály. Následovalo téma harmonie mezi pracovním a osobním životem, které je stěžejním tématem celé práce. V této kapitole byl koncept zařazen do historických kontextů a byl vymezen jeho význam. Další kapitola se již zabývala jádrem studie, tedy strategiemi vedoucími k harmonizaci pracovního a osobního života. Tyto strategie byly rozděleny do tří hlavních oblastí – pracovní, rodinné a osobní. Především tato kapitola následně sloužila jako podklad pro vytváření vlastního schématu otázek pro vlastní výzkum. Poslední kapitola teoretické části upozorňuje na možné mezigenerační rozdíly na pracovišti, které mohou být v důsledku jedním z vysvětlení rozdílnosti přístupů k harmonizaci.

Praktická část práce vycházela z části teoretické. Jejím cílem bylo popsat strategie harmonizace, které v praxi využívají zaměstnanci jedné společnosti. Tyto strategie jsou, stejně jako v teoretické části, rozděleny do několika hlavních oblastí – pracovní, rodinná a osobní. V pracovní oblasti informátoři nejčastěji zmiňovali práci z domova a flexibilní pracovní dobu. Ne všem však vyhovuje aktuální nastavení od organizace. Informátoři často uvádějí, že by možnost práce z domova ocenili alespoň 4x do měsíce, případně 2x do měsíce a další dny by byly možné podle individuálního posouzení nadřízeného. Jsou si však vědomi i negativních aspektů této formy práci a ne všichni ji pravidelně využívají. Informátoři, kteří by pro usnadnění harmonizace chtěli využívat flexibilní pracovní dobu, by ji preferovali pevně stanovenou přibližně od 9:00 – 10:00 hodin do 15:00 hodin. Významný se ukazuje být vliv nadřízeného, který informátorům umožňuje využívat flexibilní nastavení nad rámec oficiálních nastavení společnosti. Dále se objevovaly v pracovní oblasti nástroje jako cvičení na pracovišti, Multisport karta či teambuildingy. V osobní oblasti je významná dělba práce s partnerem. Všichni z informátorů popisovali, že se o práci s partnerem nějakým způsobem dělí. V péči o děti nejčastěji pomáhá babička, informátoři také někdy využívají služby chůvy. V oblasti osobní se poté objevují různé strategie. Někteří informátoři využívají tzv. mentální přepínání rolí. Důležitým a funkčním faktorem se také ukazuje organizace

času či práce, například schopnost očekávat komplikace a předcházet jim. Významným tématem této oblasti se také ukazuje tzv. bod zvratu. Informátoři, kteří popisují nějaký konflikt mezi prací a rodinou, většinou také popisují, že poté přišel nějaký důležitý milník (například narození dítěte, vyčerpanost, stres, problémy v rodině), který je přiměl ke změně přístupu.

Oblast harmonie mezi pracovním a osobním životem je velmi široké téma, které může obsahovat mnoho významů a je tedy subjektivní. Každý informátor na něj nahlíží vlastním způsobem a vztahuje k něčemu svému. Lze ho zjednodušeně shrnout jako jakési vyrovnání pracovní a osobní oblasti, kdy má jedinec prostor plně se věnovat oběma sférám a obě sféry mu poskytují uspokojení a naplnění.

## Literatura:

Akter, K. (2016). Work-Life Balance Strategies and Consequences: A Few Aspects. *ASA University Review*, 10(1).

Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2014). Work–family conflict among members of full-time dual-earner couples: An examination of family life stage, gender, and age. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 376. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/2014-21964-001>

Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large stakes and big mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76(2), 451-469. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2009.00534.x>

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing a.s.

Ashford, N. A., & Kallis, G. (2013). *A four-day workweek: a policy for improving employment and environmental conditions in Europe*. Dostupné z: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/85017>

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. doi: <https://doi.org/10.1002/job.144>

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of applied psychology*, 84(4), 496. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.84.4.496>

Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New York: Guildford.

Baxter, J. (2011). Flexible Work Hours and Other Job Factors in Parental Time with Children. *Social Indicators Research*, 101(2), 239. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsjsr&AN=edsjsr.41476436&lang=cs&site=eds-live&scope=site>

- Beauregard, K. A. B. T. A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106-111. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*. doi: <http://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1007086>
- Bierzová, J. (2008). Práce z domova: výhoda, ale pro koho. *Dudová, R. et al. Nové šance a rizika: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. doi: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bresman, H., & Rao, V. D. (2017). A Survey of 19 Countries Shows how Generations X, Y and Z are – and aren't different. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>
- Brewster, C., Mayne, L., & Tregaskis, O. (1997). Flexible working in Europe. *Journal of World Business*, 32(2), 133-151. doi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951697900043>
- Buchtová, B. (2002). *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of occupational health psychology*, 12(4), 365. doi: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/1076-8998.12.4.365>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp0630a>
- Burke, R. J., Jones, F., & Westman, M. (Eds.). (2013). *Work-life balance: A psychological perspective*. Psychology Press.
- Caligiuri, P., & Poelmans, S. A. Y. (2008). *Harmonizing Work, Family, and Personal Life : From Policy to Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=nlebk&AN=244520&lang=cs&site=eds-live&scope=site>
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199-208. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.012>
- Clemence, M. (2017). *Generation Strains* [cit. 2018-01-29]. Dostupné z <https://www.ipsosglobaltrends.com/generation-strains/>
- Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). Working hours and productivity. *Labour Economics*, 47, 96–106. doi: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.03.006>
- Corbinová, J., & Strauss, A. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert Boskovice.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103. doi: <https://doi.org/10.1080/0958519042000295966>
- Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/Border theory and work-family Integration1. *Organization Management Journal*, 1(1), 40-48. doi: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/omj.2004.11>

Erin A. Cech & Lindsey Trimble O'Connor (2017) 'Like second-hand smoke': the toxic effect of workplace flexibility bias for workers' health. *Community, Work & Family*, 20(5), 543-572, doi: [10.1080/13668803.2017.1371673](https://doi.org/10.1080/13668803.2017.1371673)

Ettlerová, S., Kuchařová, V., Matějková, B., Svobodová, K., & Šťastná, A. (2006). Postoje a zkušenosti s harmonizací rodiny a zaměstnání rodičů dětí předškolního a mladšího školního věku. *Prague: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí*. Dostupné z:

[https://is.muni.cz/el/1423/jaro2011/VPL457/um/7536397/Kucharova\\_Postoje\\_a\\_z\\_kusenosti\\_s\\_HPR\\_rodicu\\_deti.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/jaro2011/VPL457/um/7536397/Kucharova_Postoje_a_z_kusenosti_s_HPR_rodicu_deti.pdf)

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal*, 12(1), 54-76. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x>

Formánková, L. (2016). Ideály péče v kontextu nových sociálních rizik. *Sociální studia/Social Studies*, 7(2). doi: [https://journals.muni.cz/socialni\\_studia/article/view/5822](https://journals.muni.cz/socialni_studia/article/view/5822)

Gholipour, A., Bod, M., Zehtabi, M., Pirannejad, A., & Kozekanan, S. F. (2010). The feasibility of job sharing as a mechanism to balance work and life of female entrepreneurs. *International Business Research*, 3(3), 133. doi: [https://www.researchgate.net/profile/Ali\\_Pirannejad/publication/44298415\\_The\\_Feasibility\\_of\\_Job\\_Sharing\\_as\\_a\\_Mechanism\\_to\\_Balance\\_Work\\_and\\_Life\\_of\\_Female\\_Entrepreneurs/links/0fcfd512c53cdc342c000000/The-Feasibility-of-Job-Sharing-as-a-Mechanism-to-Balance-Work-and-Life-of-Female-Entrepreneurs.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ali_Pirannejad/publication/44298415_The_Feasibility_of_Job_Sharing_as_a_Mechanism_to_Balance_Work_and_Life_of_Female_Entrepreneurs/links/0fcfd512c53cdc342c000000/The-Feasibility-of-Job-Sharing-as-a-Mechanism-to-Balance-Work-and-Life-of-Female-Entrepreneurs.pdf)

Glaveski, S. (2018). The Case for The 6-Hour Workday. *Harvard Business Review*. Retrieved from: [https://hbr.org/2018/12/the-case-for-the-6-hour-workday?utm\\_campaign=hbr&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook&fbclid=IwAR1VyGWkoqz8FTZHaCYTfoJARoCUqpQWP7b3XFPYNeB7c\\_cKgiOIby8jAXo](https://hbr.org/2018/12/the-case-for-the-6-hour-workday?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=facebook&fbclid=IwAR1VyGWkoqz8FTZHaCYTfoJARoCUqpQWP7b3XFPYNeB7c_cKgiOIby8jAXo)

Glynn, C., Steinberg, I., & McCartney, C. (2002). *Work-life balance: The role of the manager*. Horsham: Roffey Park Institute. Retrieved from:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.713&rep=rep1&type=pdf>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

Groysberg, B., & Abrahams, R. (2014). Manage your work, manage your life. *Harvard Business Review*, 92(3), 58-66. doi: <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2017/03/Manage-Your-Work-Manage-Your-Life.pdf>

Gyllensten, K., Andersson, G., & Muller, H. (2017). Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study. *BMC Nursing*, 16, 1–12. doi: <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0210-x>

Haddon, B., Hede, A. (2009). Work-life balance: In search of effective strategies. In *Proceedings of ANZAM (Australian and New Zealand Academy of Management) Annual Conference*.

Hayden, A. (2006). France's 35-Hour Week: Attack on Business? Win-Win Reform? Or Betrayal of Disadvantaged Workers? *Politics & Society*, 34(4), 503–542. doi: <https://doi.org/10.1177/0032329206293645>

Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 29-37. Retrieved from: [https://www.redalyc.org/pdf/2313/Resumenes/Resumen\\_231355465004\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2313/Resumenes/Resumen_231355465004_1.pdf)

Hämmig, O., & Bauer, G. (2009). Work-life imbalance and mental health among male and female employees in Switzerland. *International journal of public health*, 54(2), 88-95. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00038-009-8031-7>

Heikkinen, S., Lämsä, A. M., & Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 27-39. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.04.004>



Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145-154. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480710716768/full/html>

Irlenbusch, B. (2011). *When performance-related pay backfires*. Retrieved from: <http://www2.lse.ac.uk/newsAndMedia/news/archives/2009/06/performancepay.aspx>

Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N., & Stone, A. A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method. *Science*, 306(5702), 1776-1780. doi: 10.1126/science.1103572

Kim, J. S., & Ryu, S. (2017). Employee satisfaction with work-life balance policies and organizational commitment: A Philippine study. *Public Administration and Development*, 37(4), 260-276. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pad.1794>

Kim, H. K. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research*, 6(1), 37.

Klímová Chaloupková, J. (2018). Rozdělení domácí práce a hodnocení jeho spravedlnosti v České republice: existují rozdíly mezi manželskými a nesezdanými páry?. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 54(04), 593-623. doi: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=696672>

Kratochvíl, S. (2009). *Manželská a párová terapie*. Praha: Portál.

Kremer, M. (2006). The Politics of Ideals of Care: Danish and Flemish Child Care Policy Compared. *Politics : International Studies in Gender, State & Society*, 13(2), 261– 285. doi: <https://doi.org/10.1093/sp/jxj009>

Kremer, M. (2007). *How Welfare States Care: Culture, Gender and Citizenship in Europe*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373. doi: <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions*, SHRM Research, USA.

Lovasová, L. (2006). *Rodinné vztahy*. Vzdělávací institut ochrany dětí.

Marhánková, J. H. (2015). Být dobrou babičkou - normativní očekávání spojená s rolí babičky v současné české rodině. *Czech Sociological Review*, 51(5), 737-760. doi: <https://doi.org/10.13060/00380288.2015.51.5.212>

Marksová-Tominová, M., Štěpánková, M., & Wichterlová, L. (2010). *Dostaňte zákon na svou stranu: jak sladit rodinu a práci?* Gender Studies.

Marsh, N. (2010, květen). *How to make work-life balance work* [videosoubor]. Dostupné z: [https://www.ted.com/talks/nigel\\_marsh\\_how\\_to\\_make\\_work\\_life\\_balance\\_work](https://www.ted.com/talks/nigel_marsh_how_to_make_work_life_balance_work)

Matoušek, O., & Hadinec, M. (1993). *Rodina jako instituce a vztahová síť*. Sociologické nakladatelství.

Mazerolle, S. M., Bowman, T. G., & Kilbourne, B. F. (2018). Exploring Work-Life Balance of Junior Athletic Training Faculty Members During Role Inductance. *Athletic Training Education Journal*, 13(1), 21-32. Retrieved from: <https://www.natajournals.org/doi/full/10.4085/130121>

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

Munsch, C. L. (2016). Flexible Work, Flexible Penalties: The Effect of Gender, Childcare, and Type of Request on the Flexibility Bias. *Social Forces*, 94(4), 1567-1591. doi: <https://doi.org/10.1093/sf/sov122>

Nord, W.R., Fox, S., Phoenix, A., & Viano, K. (2002) Real-world Reactions to Work-Life Balance Programs: Lessons for Effective Implementation. *Organisational*

*Dynamics*, 30(3), 223–38. Retrieved from:  
<https://wall.oise.utoronto.ca/inequity/nord.pdf>

O'Connor, L. T., & Cech, E. A. (2018). Not just a mothers' problem: The consequences of perceived workplace flexibility bias for all workers. *Sociological Perspectives*, 61(5), 808-829. doi: <https://doi.org/10.1177/0731121418768235>

Ong, H. L. C., & Jeyaraj, S. (2014). Work–life interventions: Differences between work–life balance and work–life harmony and its impact on creativity at work. *Sage Open*, 4(3), doi: 2158244014544289.

Pemová, T., & Ptáček, R. (2013). *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada.

Phillips, J., Hustedde, C., Bjorkman, S., Prasad, R., Sola, O., Wendling, A., & Paladine, H. (2016). Rural Women Family Physicians: Strategies for Successful Work-Life Balance. *Annals Of Family Medicine*, 14(3), 244–251. doi: <https://doi.org/10.1370/afm.1931>

Pinto, E. P. (2011). The influence of wage on motivation and satisfaction. *The International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 81-91.

Pracovat méně za stejný plat? Některé firmy už to zkoušejí. (2019, April 6). ČT24. doi: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2778245-pracovat-mene-za-stejny-plat-nektere-firmy-uz-zkouseji>

Raines, C. (2002). *Managing Millennials. Generations at Work: The Original Home of Claire Raines Associates*. Dostupné z <http://www.hreonline.com/pdfs/ManagingMillennials.pdf>

Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implication for the organization and marketers. *Marketing management journal*, 19(2). doi: <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2009-Fall/MMJ-2009-Fall-Vol19-Issue2-Complete.pdf#page=112>

Schultz, N. J., Hoffman, M. F., Fredman, A. J., & Bainbridge, A. L. (2012). The work and life of young professionals: Rationale and strategy for balance. *Qualitative*

*Research Reports in Communication*, 13(1), 44-52. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17459435.2012.719208>

Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20.

Svobodová, L. (2007). Flexibilita – její výhody i problémy. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce kvalita života v globalizované ekonomice, Praha, 13.–14. září 2007* (p. 15).

Sýkorová, D. (2016). Změna sociologické perspektivy aneb od nukleární rodiny k širší rodině. *Sociální studia/Social Studies*, 6(4).

Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727-744. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-12-2016-0314/full/html>

Terri A. S., & Lankau, J. M. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsjsr&AN=edsjsr.3100183&lang=cs&site=eds-live&scope=site>

Vantuchová, R. (2011). Generace Y - Hays průzkum [cit. 2017-10-29]. Dostupné z <http://www.itbiz.cz/generace-y-hays-pruzkum>

Wattis, L., Standing, K., & Yerkes, M. A. (2013). Mothers and work-life balance: Exploring the contradictions and complexities involved in work-family negotiation. *Community, Work & Family*, 16(1), 1-19. doi: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668803.2012.722008>

Wepfer, A.G., Ally, T.D., Brauchly, R., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2018). Work-life boundaries and well-being: Does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? *Journal of business psychology*. 33(6), Doi: 10.1007/s10869-017-9520-y.

Wittenberg-Cox, A. (2018). Being a Two-Career Couple Requires a Long-Term Plan. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edb&AN=128465655&lang=cs&site=eds-live&scope=site>

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Popis informátorů

str. 56

Tabulka 2 – Témata spojená se strategiemi vedoucími k harmonizaci pracovního a osobního života

str. 57

## **Přílohy**

### **Příloha 1 – Průvodní e-mail**

**Předmět:** Výzkum studentky psychologie FF UK zaměřený na harmonizaci pracovního a osobního života

**Text:**

Dobrý den,

Obracím se na Vás s nabídkou účasti na psychologickém výzkumu zabývajícím se harmonizací pracovního a osobního života. Jsem studentkou psychologie na FF UK a výzkum bude součástí mé diplomové práce na téma Strategie vedoucí k harmonizaci pracovního a osobního života. Obracím se na Vás na doporučení kolegyně XY.

Cílem tohoto výzkumu je zmapovat přístup a strategie, které zaměstnanci volí k harmonizaci pracovního a osobního života. Výzkum je kvalitativní povahy a bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů.

Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut, pro účely přepisu a následné analýzy dat bude nahráván. Důležité části nahrávek budou poté přepisovány a přepisy budou použity, jako součást diplomové práce. Veškerá data budou anonymní – v práci nebudou použity identifikační údaje. Jedná se o běžnou praxi sběru dat pro výzkumné účely. Budou dodrženy etické zásady pro nakládání s osobními daty.

Téma harmonizace pracovního a osobního života (*work-life balance*) je v současné době velmi aktuální a týká se téměř každého z nás. Proto se domnívám, že je důležité se jím zabývat a hovořit o něm.

Budu moc ráda, pokud mi budete chtít poskytnout Vaše zkušenosti!

Přeji krásný den,

Linda Průšová

## **Příloha 2 – Informovaný souhlas**

### Informovaný souhlas

#### **Název studie (projektu): Strategie vedoucí k harmonizaci pracovního a osobního života**

Jméno:

Bytem:

Datum narození:

1. Já, níže podepsaný(á) souhlasím s mou účastí ve studii s názvem „Strategie vedoucí k harmonizaci pracovního a osobního života“. Potvrzuji, že je mi více než 18 let.
2. Byl(a) jsem podrobně informován(a) o cíli studie, o jejích postupech, a o tom, co se ode mě očekává. Beru na vědomí, že prováděná studie je výzkumnou činností a bude sloužit jako podklad pro diplomovou práci.
3. Porozuměl(a) jsem tomu, že svou účast ve studii mohu kdykoliv přerušit či odstoupit. Moje účast ve studii je dobrovolná.
4. Při zařazení do studie a pro účely jejího provedení budou moje osobní údaje v rozsahu jméno, příjmení, bydliště, datum narození, název zaměstnavatele, pracovní pozice u zaměstnavatele(dále jen „osobní údaje“) zpracovávány správcem osobních údajů, kterým je Linda Průšová, bytem U Dubu 39, Čelákovice 250 88 dat. nar. 25.8.1993 (dále jen „správce“), která je současně autorkou připravované diplomové práce.
5. Výše uvedené osobní údaje budou pro uvedený účel zpracovávány po dobu 2 let od udělení tohoto souhlasu.
6. Jsem si vědom(a) toho, že souhlas se zpracováním výše uvedených osobních údajů k uvedeným účelům mohu kdykoli odvolat na adrese U Dubu 39, Čelákovice 250 88, nebo na e-mailové adrese [lijursik@gmail.com](mailto:lijursik@gmail.com). Odvoláním souhlasu není dotčena zákonnost zpracování vycházejícího ze souhlasu, který byl dán před jeho odvoláním.



7. Beru na vědomí, že mám právo na přístup k poskytnutým osobním údajům, právo na jejich opravu, aktualizaci nebo výmaz, popřípadě omezení zpracování, právo vznést námitku proti zpracování, jakož i právo na přenositelnost uvedených osobních údajů, právo podat stížnost u Úřadu pro ochranu osobních údajů.
8. Byl(a) jsem správcem osobních údajů informován(a), že osobní údaje nebudou při zpracování k uvedeným účelům předmětem automatizovaného individuálního rozhodování, včetně profilování ve smyslu čl. 22 obecného nařízení o ochraně osobních údajů (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016. Poskytnuté osobní údaje budou zpracovávány automatizovaně v elektronické podobě či manuálně v písemné podobě.
9. Ve smyslu zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, dále uděluji souhlas s použitím, zpracováním a šířením zvukových záznamů mé osoby a případných dalších projevů mé osobní povahy pořízených v souvislosti s účastí ve studii, v rámci níž bude docházet k pořízení audio záznamů mé osoby (nahrávání rozhovoru), a to po dobu 5 let od udělení tohoto souhlasu.
10. Byl(a) jsem informován(a) o tom, že po dobu zpracování osobních údajů bude zaručena ochrana důvěrnosti mých osobních údajů, že při vlastním provádění studie mohou být osobní údaje poskytnuty jiným subjektům, než je správce, pouze bez identifikačních údajů, tzn. pouze anonymní data pod číselným kódem, že pro výzkumné a vědecké účely mohou být moje osobní údaje poskytnuty pouze bez identifikačních údajů (anonymní data) nebo s těmito identifikačními údaji za předpokladu udělení mého výslovného písemného souhlasu.
11. Porozuměl(a) jsem tomu, že mé jméno se nebude nikdy vyskytovat v referátech a diplomové práci o této studii. Já naopak nebudu proti použití anonymních výsledků z této studie v diplomové práci a referátech s ní souvisejících.

V ..... dne .....

V ..... dne .....

Podpis účastníka:

Podpis výzkumníka/správce osobních údajů:

## **Příloha 3 – Struktura rozhovoru**

### **Schéma polostrukturovaného rozhovoru**

#### **1. Harmonie mezi pracovním a osobním životem**

Jak rozumíte pojmu harmonie mezi pracovním a osobním životem?

Jak vypadá vztah mezi pracovním a osobním životem ve Vašem případě?

- Jak vypadá Váš běžný pracovní den?
- Kolik hodin denně/ týdně trávíte přibližně prací?
- Máte pocit, že byste upřednostňoval nějakou oblast – pracovní či osobní/rodinnou? Bylo to tak vždy?

#### **2. Strategie**

##### **a) Pracovní oblast**

Máte pocit, že by Vám zaměstnavatel nabízel nějaké nástroje, které by Vám usnadňovaly harmonizaci mezi pracovním a osobním životem? Jaké? Jsou pro Vás dostačující? V čem Vám harmonizaci usnadňují? Vidíte v nich nějaká úskalí?

Napadají Vás ještě nějaké nástroje, které nevyužíváte?

Chybí Vám ze strany zaměstnavatele něco?

Nadřízený – vychází Vám vstříc?

Máte na pracovišti kolegy, kteří využívají flexibilní nastavení více než ostatní? Jak je na ně nahlíženo?

##### **b) Rodinná oblast**

Jak to u Vás doma vypadá s dělbou práce? Kdo se u vás doma stará o domácnost? Jak se v tom cítíte? Co partner, jak se tomu staví? Co si myslíte o tradičním rozdělení rolí?

Co vám nejvíce pomáhá doma harmonizaci pracovního a osobního života?

- Například partner či ostatní rodinní příslušníci (péče o domácnost, péče o dítě..)?

- Využívání institucí (školky) a služeb 3. osob (paní na úklid, hodinový manžel)?

### **c) Osobní oblast**

Harmonizace pracovního a osobního života bývá však především volbou lidí samotných.

- Jak vy sám/a udržujete harmonii mezi pracovním a osobním životem?
- Jak se doma (když přestáváte pracovat) odpoutáte od práci?
- Jak se díváte na to, když si někdo v práci vyřizuje osobní věci? Doma pracovní?(Integrace vs. Segmentace)
- Co pro sebe děláte?

### **3. Demografické údaje**

Věk

Pracovní pozice

- Podřízení
- Je v kanceláři x cestuje?

Délka pracovního poměru

Rodina

- Partner
- Děti

Dojíždění do práce

- Čas strávený na cestě
- Dopravní prostředek