Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Mgr. Šárka Ivana Hrubešová, DiS.

Řízení času manažerky – matky

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Rabiňáková

Praha 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 24. 6. 2016 Šárka Ivana Hrubešová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Daně Rabiňákové za vedení mé diplomové práce, mé rodině za podporu a všem respondentkám za jejich čas a ochotu.

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o sladění rodinného a profesního života žen-matek, které pracují na vedoucích pozicích ve zdravotnických zařízeních. Vyjma vymezení teoretických pojmů, základních strategií řízení času a bližším rozboru plánování I., II., III. a IV. generace řízení času se také tato práce zaměřuje na historii time managementu či vývojové potřeby dětí. Ve výzkumné části je pak zodpovězeno na otázku Jaké strategie pro skloubení pracovního a rodinného života využívají ženy ve vedoucích pozicích ve zdravotnických zařízeních? Je rozebrán plán výzkumu, sběr dat, jejich analýza a shrnutí výsledků výzkumu. Nechybí ani kapitola o etických aspektech daného výzkumu. Mezi použité výzkumné metody patří rozhovor, pozorování a analýza časových snímků dne.

Klíčová slova: time management, žena, matka, manažerka, sladění rolí

Abstract

This thesis discuss the ways in which career-driven women balance their professional lives with that of their families, with focus on women working in managerial positions in healthcare facilities. As well as the definition of theoretical concepts, basic time management strategies and a close analysis of planning I., II., III., and IV. generations of time-management, attention will be given to the history of time management and the developmental needs of children. From the research point of view, the question: What strategies for balancing work and family do women in management positions working in healthcare rely on? Outlined in this work is the research plan, data collection, analysis and the summary of results. Also included is a chapter devoted to the ethical aspects of this research. Utilized research methods include: interviews, observation and analysis of time-frames.

Key words: time-management, woman, mother, manager, balancing of roles

Obsah

Úvod 9
Teoretická část 11
1. Time management 11
2. Historie time managementu 12
2.1 První generace času 12
2.1.1 Výhody 12
2.2 Druhá generace 13
2.2.1 Výhody 13
2.2.2 Nevýhody 13
2.3 Třetí generace 13
2.3.1 Výhody 14
2.3.2 Nevýhody 14
2.4 Čtvrtá generace 14
2.5 Pátá generace 15
3. Revize času 16
3.1 Žrouti času 16
3.1.1 Telefony 16
3.1.2 Dlouzí řečníci 17
3.1.3 Čtení písemné korespondence 17
3.1.4 Vyhledávání na internetu 18
3.1.5 Nerozhodnost a perfekcionalismus 18
3.2 Myšlenkové mapy 18
3.2.2 Výhody myšlenkových map 20
3.2.3 Myšlenkové mapy na počítači 20
3.3 Odkládání 20
3.3.1 Zabránění odkládání 20
4. Stanovení cílů 23
4.1 Zásady při stanovování cílů 23
4.2 Chyby při tvorbě cílů 25
4.3 Cesta k dosahování cílů 25
5. Nastavení priorit 26
5.1 Paretův princip 26
5.2 ABC analýza 27
5.2.1 Základní teze 27
5.2.2 Doporučení 28
5.3 Eisenhowerův princip stanovování priorit 28
5.3.1 I. kvadrant - Úkoly DN 29
5.3.2 II. kvadrant - Úkoly D 29
5.3.3 III. kvadrant - Úkoly N 30
5.3.5 Práce s tímto principem 30
5.4 Pravidlo 60/20/20 31
5.5 Delegování 31
5.5.1 Výhody delegování 31
5.5.2 Překážky delegování 32
5.5.3 Základní pravidla pro delegování 32

5.5.4 Delegování vzhůru ... 32
6. Plánování času ... 33
6.1 Plánování ... 33
6.1.1 Výhody plánování času ... 33
6.1.2 Postup při plánování ... 34
6.1.3 Konkrétní metody plánování času ... 35
6.1.4 Denní plánování ... 37
6.1.5 Týdenní plánování ... 37
7. Uspořádání dne ... 38
7.1 Výkonnostní křivka ... 38
7.2 Efekt čepele pily ... 39
7.3 Spánek ... 41
7.4 Efektivní využití času ... 41
7.5 Volný čas ... 42
8. Kompetence vedoucího pracovníka ... 43
8.1 Osobnostní kompetence ... 43
8.2 Komunikační schopnosti ... 44
8.3 Technické kompetence ... 44
8.4 Týmové kompetence ... 44
8.5 Řídící kompetence ... 44
9. Sladění pracovního a rodinného života potřeby dětí ... 45
9.1 Možnosti sladění práce a péče o děti ... 45
9.1.1 Práce z domova ... 45
9.1.2 Pružná pracovní doba ... 46
9.1.3 Částečné úvazky ... 46
9.1.4 Stlačený pracovní týden ... 46
9.1.5 S nemluvnětem v kanceláři ... 46
9.1.6 Výpomoc v domácnosti ... 47
9.2 Možnosti péče o dítě mladší tří let ... 47
9.2.1 Péče otcem dítěte ... 47
9.2.2 Péče prarodičů ... 48
9.2.3 Chůva či au-pair ... 48
9.2.4 Jesle ... 49
9.2.5 Denní matka nebo vzájemná rodičovská výpomoc ... 49
9.2.6 Firemní zařízení ... 49
9.3 Možnosti péče o dítě starší tří let ... 50
9.4 Efektivní využití času mimo zaměstnání ... 50
9.4.1 Přátelé ... 50
9.4.2 Děti ... 51
9.4.3 Příprava jídla a stolování ... 51
9.4.4 Moderní domácí spotřebiče ... 51
9.4.5 Cvičení ... 51
10. Vývojové potřeby dětí ... 52
10.1 Novorozenecké období ... 52
10.2 Kojenecké období ... 52
10.3 Období batolete ... 53

10.4 Předškolní věk ... 53
10.5 Školní věk ... 54
Výzkumná část ... 56
11. Plán výzkumu ... 57
11.1 Cíle ... 57
11.2 Teoretický koncept ... 58
11.3 Výzkumné otázky ... 58
11.4 Metodologie ... 60
11.4.1 Zvolené metody ... 60
11.4.2 Výběr výzkumného vzorku ... 61
12. Realizace výzkumu ... 63
12.1 Kontrola kvality výzkumu ... 63
12.2 Respondentky ... 65
12.3 Medailonky respondentek ... 68
12.4 Vstup do terénu, první kontakt s respondentem ... 72
12.5 Sběr dat, organizace dat ... 73
12.6 Analýza a interpretace dat ... 74
12.5.1 Jak organizují péči o dítě a domácnost ... 74
12.5.2 Jak organizují práci v zaměstnání ... 81
12.5.3 Spokojenost ... 87
12.5.4 Doporučení od respondentek ... 88
12.5.5 Závěry z pozorování ... 89
12.5.6 Časový snímek dne ... 90
13. Shrnutí ... 94
13.1 Dílčí cíl - Zjistit jak ženy organizují péči o dítě a domácnost ... 94
13.2 Dílčí cíl - Zjistit jak ženy organizují práci v zaměstnání ... 97
13.3 Spokojenost ... 100
13.4 Doporučení od samotných respondentek ... 100
13.5 Časové rozložení dne ... 101
14. Etické otázky výzkumu ... 102
Závěr ... 104
Použitá literatura ... 107
Přílohy ... 111

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Bludný kruh odkládání 21
Obrázek 2 Vyrušování 36
Obrázek 3 Výkonnostní křivka 39
Obrázek 4 Efekt čepele pily 40

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Věkové rozložení dětí respondentek 66
Tabulka 2 Minutové rozložení průměrného pracovního dne respondentky 91
Tabulka 3 Minutové rozložení průměrného víkendu respondentky 92

Seznam grafů:

Graf 1 Věk respondentek 66
Graf 2 Pracovní pozice 67
Graf 3 Vzdělání respondentek 68
Graf 4 Rozložení pracovního dne respondentek 91
Graf 5 Rozložení dne víkendu respondentek 92

Úvod

Jedna z mála spravedlivých věcí na světě je čas. Čas měří každému stejně. Nemůžeme ho natáhnout nebo zastavit. Nemůžeme si ho ani koupit. Proč ale někteří z nás stihnou více než ostatní? Jak je možné, že někdo má čas i na koníčky a jiný je celé dny jen v práci?

Je z velké části jen na nás, jak svůj čas vyplníme / strávíme a jak si ho rozvrhneme. Na vedoucí pracovníky jsou kladeny mnohem větší nároky na řízení času. Jde o to si práci dobře zorganizovat a umět určit, které úkoly jsou důležitější než jiné. Je potřeba také zvážit, které úkoly delegovat na své podřízené. Tento nelehký úkol se komplikuje, pokud je žena ve vedoucí pozici navíc matkou a jsou na ni zároveň kladeny i nároky této role.

O nutnosti kombinovat pracovní a osobní život hovoří řada výzkumů. Křížová to v knize Strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání (2007) nazývá *každodenní realitou*. V zaměstnání a s rodinou trávíme denně nejvíce času. Proto je dle mého názoru potřeba právě tyto oblasti mít pevně pod kontrolou a umět si čas zorganizovat, neboli naplánovat. Také díky vývoji společnosti vzniká potřeba sladit osobní a profesní život žen a to nejen ve vedoucích pozicích. Nejprve nastal odklon od tradičního postavení muže (lovce či živitele rodiny) a ženy (pečovatelky o rodinný krb a vychovatelky dětí). Dále společnost směřovala k rovnoprávnosti a vstupu žen na trh práce. Dnes, i díky faktu, že je v České republice nadprůměrně větší podíl pracujících žen než ve zbytku Evropy (www.statnisprava.cz), je potřeba se o slaďování rolí zajímat. V naší společnosti (a nejen v ní) stále přetrvává názor, že brzký návrat ženy do zaměstnání není správný a tyto ženy jsou často, jak uvádí například Marksová-Tominová (2009), označovány za krkavčí matky. Zohledňují však tyto předsudky fakt, že některé rodiny pro své fungování potřebují příjmy obou dospělých? Nebo fakt, že se Česká republika řadí mezi země s nejdelší rodičovskou „dovolenou“ na světě? Jak je možné, že se v jiných zemích vracejí ženy po porodu do zaměstnání, i na vedoucí pozice, dřív a společnost přesto funguje dál? Možná je to i dobrým sladěním pracovního a rodinného života, tedy dobrým time managementem…

V roce 1954 pronesl americký prezident Dwight D. Eisenhower myšlenku o tom, že máme důležité a naléhavé úkoly. Vznikl tak Eisenhowerův princip. Jeden z principů, který pomáhá vedoucím pracovníkům efektivně hospodařit s časem. Lze se podle tohoto

principu řídit i mimo pracovní dobu? Je efektivní zapojit manažerské teorie a strategie při plánování času i do rodinného života?

V této práci se hodlám zaměřit na time management žen-matek, které jsou ve vedoucích pozicích ve zdravotnických zařízeních, a pokusím se odpovědět na otázku: Jak zvládají skloubit profesní a rodinný život? Vede mě k tomu řada důvodů. Tím hlavním je fakt, že jsem žena, do budoucna plánuji být i matkou a a vzhledem ke studovanému oboru je zřejmé, že chci být i manažerkou. Díky studiu jsem si mohla vytvořit ucelený obrázek o manažerských kompetencích i potřebách. Díky této diplomové práci si chci vytvořit i obrázek o potřebách matky – manažerky. Konkrétně se zaměřím na plánování času a slaďování osobní s profesní role.

Po krátkém vymezení pojmů, jako je time management a jeho historii se zaměřím na to, jak můžeme svůj čas zmapovat. Bez toho, aniž bychom dobře znali svůj čas a co nás o čas okrádá, totiž nemůžeme efektivně plánovat. Proto bude třetí kapitola zaměřena na žrouty času, odkládání i možnost mapování našich aktivit pomocí mentálních map. Dále zde rozeberu témata jako je stanovení cílů či určování priorit, bez kterých se efektivní práce neobejde. Sedmou kapitolu věnuji specifikům při tvorbě rozvrhu našeho dne. Vysvětlením pojmů jako je výkonnostní křivka či efekt pily přiblížím zásady práce s našimi biorytmy či volným časem. V kapitole pojednávající o kompetencích vedoucího pracovníka vypíchnu základní požadavky na manažera. Ke konci teoretické části přiblížím možnosti péče o děti v souvislosti se zaměstnáním ženy v kapitole o slaďování rodinného a pracovního života. A následně ve zkratce popíši potřeby dětí, které musí matka, potažmo oba rodiče, pomoci dítěti naplnit.

Ve výzkumné části se zaměřím na plán výzkumu, jeho realizaci i shrnutí výsledků. Nebude chybět ani kapitola o etických aspektech daného výzkumu. Konkrétně řadou výzkumných metod (rozhovor, pozorování, časový snímek dne…) zmapuji, jak si zkoumané ženy organizují osobní i pracovní život, jak zvládají skloubit roli matky a manažerky i zda využívají nástroje time managementu pouze v zaměstnání nebo i v rodinném životě.

Věřím, že tato diplomová práce přispěje k odhalení možností time managementu pro ženy pracující ve zdravotnických zařízeních na vedoucích pozicích a inspiruje je k úvahám nad jejich stylem řízení času nejen v zaměstnání.

Teoretická část

1. Time management

Time management je „*souhrn poznatků o plánování a uspořádání času*“ (Pacovský, 2008, s. 19). Zabývá se hospodaření s časem a klade důraz na dosažitelný výkon. Podstatný je nejen cíl, ale i orientace na samotný průběh (Cimbálníková, 2009).

Je to obor, který nemá konkrétního zakladatele nebo průkopníka. Vyvíjel se postupně díky řadě autorů. I když se v roce 1972 objevila první publikace od Rose Webera pojednávající o time managementu, nelze hovořit o Weberovi jako jeho zakladateli. Obor time management není zatím ustáleným oborem. Neustále se mění a vyvíjí (Brodský, 2014).

Všichni máme času stejně, 24 hodin denně. Díky různým metodám time managementu máme možnost získat kontrolu nad svým časem nebo alespoň pokusit se o jeho řízení. I když by se mohlo zdát, že cílem time managementu je převážně zvýšení produktivity a efektivnosti času v zaměstnání, můžeme ho využít i v osobním životě. Plánování úkolů a jejich priorit i v osobním životě podstatně napomáhá zvládnout všechny potřebné činnosti (Zdroj: https://managementmania.com/, dne: 20. 2. 2016).

Time management vychází mimo jiné z lidské přirozenosti, kdy pracovník v plném nasazení zvládne plnit pouze jeden úkol. Plnění úkolů je efektivnější při soustavné a nerušené práci, pouze s krátkými pauzami na regeneraci (Downs, 2008). Lidskou výkonnost ovlivňuje denní doba či den v týdnu (viz následující text).

Mezi znaky špatného řízení času patří neschopnost plnit termíny a řešit problémy do hloubky, neustále přetížený denní program nebo ukvapenost rozhodování. Obava z delegování nebo neschopnost říci *ne* a odmítnout další příchozí úkol pak také negativně ovlivňuje řízení svého času. V neposlední řadě je znakem špatného řízení času i ztráta přehledu o cílech a prioritách nebo málo času na rodinu, zábavu a koníčky (Cimbálníková, 2009).

Mezi základní principy patří si vytvořit seznam priorit, úkoly si sepsat, nepřeceňovat se a plánovat si den (Zdroj: http://www.ipodnikatel.cz/, dne: 20. 2. 2016).

Drucker (in Cimbálníková, 2009) uvádí, že „*je důležité dělat správné věci než dělat věci správně*“.

2. Historie time managementu

Historický vývoj time managementu nelze přesně definovat rozdělením do jednotlivých období. I když hovoříme o čtyřech generacích plánování času, nemáme žádné milníky, které by nám označily konec jedné éry a začátek éry druhé.

Vývoj probíhal postupně. S rostoucími požadavky na lidi vzrostla i potřeba přehlednosti trávení času. Všechny tyto generace nyní fungují pospolu a můžeme si tak vybrat tu, která je pro danou situaci nejefektivnější. Protože např. u plánování nákupu potravin a u plánování pracovního dne manažerky se může ukázat, že stejnými nástroji by se nedosáhlo stejně efektivních výsledků.

2.1 První generace času

V průběhu času vyvstala potřeba sumarizovat úkoly, které se na osobu hrnuly. První generace time managementu se zajímala o činnosti, které jsou před námi a které je potřeba vykonat. Zaměřila se na otázku CO je potřeba udělat. Pro snadnější splnění úkolů vznikají jejich seznamy, které je potřeba splnit. Díky seznamu se snižuje riziko zapomenutí úkolu. Výsledkem je soupis nebo seznam úkolů, které jsou před námi (Brodský, 2014, Covey, 2008). Brodský (2014) přirovnává tuto generaci k soupisu nákupního seznamu v obchodě s potravinami. Po splnění položku škrtneme a jdeme na další úkol.

Jako všechno má i první generace plánování času své výhody a nevýhody.

2.1.1 Výhody

Tím, že seznam úkolů není časově určen, je zde větší prostor pro přizpůsobení se nečekané, nové a akutnější situaci. Schopnost zareagovat na změnu prostředí a přizpůsobit se novým podnětům dává dostatečný prostor pro rychlé plnění významných úkolů. Plánování první generace není nadměrně zatíženo strukturou, řádem a systémem. Tvoří si vlastní časový plán podle aktuálních potřeb. I tím přináší méně stresu, neboť plníme úkoly podle našich aktuálních potřeb (Covey, 2008).

2.1.2 Nevýhody

Na druhou stranu je v tomto systému plánování času velmi jednoduché zapomenout na schůzku, u jedné věci setrvat až příliš dlouhou dobu, nebo nedodržet potřebný termín.

To pramení z nestrukturovanosti času. První generace plánování času nevede lidi k vytváření vizí a cílů, kterých chtějí v životě dosáhnout. Jde pouze o plnění úkolů, které před člověka přicházejí. Tím pádem se řeší pouze jedna krize po druhé a to vyčerpává. Efektivita práce je i proto velmi nízká (Covey, 2008).

2.2 Druhá generace

V průběhu času se ukázalo, že pro kvalitní práci na některé aktivity pouhý výčet úkolů nestačí. Je zapotřebí jim dát konkrétní časové ukotvení či posloupnost. Tato generace odpovídá na otázky CO a KDY je třeba udělat. Hlavní pomůckou je diář, který dnes používá většina lidí vlastně automaticky (co, kdy a kde vyzvednout, kdy a kam zajít). Velký posun přináší tato generace v plánování svého času a v přípravě budoucích aktivit. Zdůrazňuje efektivitu lidské činnosti i vlastní časový harmonogram (Brodský, 2014, Dombrovská, 2016).

Mezi výhody a nevýhody této generace patří:

2.2.1 Výhody

Díky stanovení cílů a plánů k jejich dosažení umožňuje druhá generace plánování času dosahovat více cílů v kratší době. Sleduje závazky a tím nedochází k jejich zapomínání nebo přehlížení. Díky času na přípravu je samotná práce efektivnější a tím i méně psychicky náročná. Oproti první generaci lidé dosahují toho, co chtějí, tedy svých osobních cílů tím, že dělají to, co říká plánovací kalendář (Covey, 2008).

2.2.2 Nevýhody

Druhá generace bere život pouze jako čas, kdy dosahujeme našich cílů. Jde hlavně o to, mít časový plán, cíl a o podaný výkon. Ten má vždy přednost. Ostatní lidé mají vlastní časový plán a tím narušují ten náš. Zaměření přechází pouze na to, co chceme, a ne na to, co nás naplňuje (Covey, 2008).

2.3 Třetí generace

Rozšířením o otázku JAK vznikla třetí generace plánování času. Šlo o automatickou reakci na nedostatky skrývající generace druhá. Do popředí se dostává stanovování priorit,

důležitosti a naléhavosti konkrétních cílů. Využívají se rozličné tištěné i elektronické pomůcky. Do tohoto plánovacího systému řadíme sešity v kroužkové vazbě, barevné rozdělovače, programy pro PDA, notebooky, iPhony apod. Jde o dobře propracovaný a logický systém, postrádá ale „lidský přístup“. Člověk se stává zajatcem plánování. Lidé ale mohou zvládnout i více věcí díky stanovování krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů (Brodský, 2014, Gruber, 2009).

2.3.1 Výhody

Propojení cílů, plánů a hodnot jedince dochází k efektivnímu trávení času. Tato generace již bere v úvahu člověka a jeho hodnoty, předpokládá jeho zodpovědnost za výsledky a tak zvyšuje efektivitu. Lidé mají vyšší osobní produktivitu. Tvoří konkrétní dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle, které odráží naše hodnoty (Covey, 2008).

2.3.2 Nevýhody

Dalo by se říct, že jde o tak propracovaný systém, který je až nelidský. Často totiž staví cíle a termíny nad lidi a jejich osobnost. Málo který člověk také dokáže dodržovat striktně všechny stanovené termíny. Zásadním nedostatkem je, že s danými termíny klesá flexibilita plnění nečekaných, ale i naléhavých úkolů. Zájem je zaměřen na dnešek, tím pádem se pozornost otáčí k naléhavým a akutním problémům. Vytrácí se prevence nežádoucích událostí a není prostor pro kreativitu (Covey, 2008, Pacovský, 2008).

2.4 Čtvrtá generace

Nejnovější teorie v plánování času označují pojem time management za nesprávný. „*Člověk nemůže řídit čas, může řídit pouze sám sebe v čase*“ (Brodský, 2014, s. 17). Zatímco se třetí generace zaměřovala na pomůcky a čas jako takový, čtvrtá generace má v ohnisku zájmu člověka a jeho myšlení. Bere v potaz životní role člověka a pracuje s nimi. Práce není nejdůležitějším bodem lidského života jen proto, že se blíží termín.

„*Zabývá se sebepoznáním, vedením i řízením. Zkoumá přirozené zákonitosti a strukturu lidské mysli, hledá, kam chce člověk ve svém životě směřovat a co je pro něj opravdu důležité*“ (Brodský, 2014, s. 17). Aplikací těchto principů do života je pak čtvrtá generace typická. Nejde o zavržení předchozích tří generací. Jde spíš o využití jejich efektivních technik (Covey, 2008, Brodský, 2014).

Mezi základní principy této generace Pacovský (2008) řadí:

Člověk je víc než čas – Pokud dochází k harmonizaci osobního i pracovního života jsou lidí více spokojeni a tím v zaměstnání dosahují vyšších výkonů, proto time management přesouvá soustředění na celý lidské život.

Cesta je víc než vlastní cíl – zaměřením se pouze na cíl vede k přehlížení kvality dnů. Řada lidí se snaží nejprve něco vlastnit, aby poté mohla někým být. Čtvrtá generace se zaměřuje na pravý opak.

Zevnitř je víc než zvenku – dle čtvrté generace štěstí začíná uvnitř nás, tedy, že úspěch je podmíněn osobnostní kvalitou. „*Nestačí vědět, jak se ochraňuje čas, ale musíme se stát jednoduše těmi, kteří si čas podvědomě ochraňují*“ (s. 38).

Pomalu je víc než rychle – Při řešení problémů či snaze o změny je zásadní pomalá cesta, kdy se změna dostává do podvědomí. Rychlá změna „z hůry“ totiž nevede k návyku, ale k návratu k nežádoucímu chování.

Celek je víc než část – tato generace se zajímá o celistvost jedince a tak také upozorňuje, že nelze kultivovat pouze pracovní rovinu našeho života. Integrita i osobního života je neoddělitelná.

2.5 Pátá generace

Brodský (2014) ve výčtu generací vývoje time managementu jde ještě dál. Popisuje vznikající 5. generaci, která vychází z generace předchozí a z postupů neurolingvistického plánování. Nicméně uvádí, že prozatím žádná literatura s touto tématikou publikována nebyla.

Jak je z této kapitoly patrné, time management prošel v průběhu let vývojem, stejně jako člověk a jeho potřeby. I když se jeví jako čtvrtá generace nejefektivněji, v současnosti vlastně fungují všechny generace pospolu. Dle zmínky Brodského (2014) o páté generaci času je vidět, že vývoj time managementu se pravděpodobně nezastavil a bude se ještě rozvíjet.

3. Revize času

Tato kapitola se zaměřuje na několik na první pohled nesourodých témat. Nicméně jde o témata, která nás jak o čas obírají, tak mohou naše aktivity lépe poznat a pochopit.

3.1 Žrouti času

Abychom mohli efektivně řídit svůj čas, je potřeba se podívat na to, jaké úkoly nás zaměstnávají. S velkou pravděpodobností zjistíme, že existuje řada činností, které nám náš čas jednoduše kradou/žerou a nepřinášejí žádný smysluplný užitek. Jde o rušivé faktory. Urban (2015) nebo Brodský (2014) je dělí, dle vzoru Schwartze a Mackenziho na dvě skupiny. Jde o faktory vnitřní a vnější. Za vnější faktory považujeme neohlášené návštěvy, telefonáty, hluk, dlouhé porady, dlouhá jednání, výpadek serveru, popř. čekání. Většina lidí považuje právě tyto faktory za stěžejní zloděje hlavně proto, že vycházejí od ostatních a my sami jejich vznik často nemůžeme příliš ovlivnit. Nelze ale opomíjet naše vnitřní rušivé faktory, jako jsou nerozhodnost, perfekcionalismus, nedostatek disciplíny, neschopnost říct NE, malá asertivita, jednání bez rozmyslu, přeskakování od jedné věci ke druhé či nedotažení rozdělané činnosti do konce.

3.1.1 Telefony

Využívání mobilního telefonu nám jistě čas šetří. Pokud čekáme důležitý telefon, můžeme opustit kancelář, aniž bychom se obávali, že volajícího propásneme. Můžeme se věnovat i jiným činnostem a přesto jsme k dostižení. Tato nesporná výhoda se ale může změnit lehce na nevýhodu a tedy na „žrouta času“. Tím, že jsme neustále k dostižení, nás mohou shánět i lidé, kteří nepotřebují akutní radu či pomoc. Vyrušení od práce pouhým zazvoněním telefonu velmi ovlivňuje naší koncentraci a přináší její pokles i pokles výkonnosti.

V případě zapnutého mobilního telefonu doporučuje Gruber (2009) využít tzv. pravidlo 7 sekund. Při zazvonění telefonu totiž vždy zpozorníme a naše koncentrace přejde od jedné činnosti k druhé (ke zvonícímu telefonu). To trvá přibližně 2 – 3 vteřiny. Jde o reflex a tím pádem nám systematické snahy o vědomé potlačení nepomohou. Po zazvonění telefonu je potřeba okamžitě se rozhodnout o jak velké vyrušení jde. Měli bychom si dát 3 – 4 vteřiny na rozmyšlenou. Pokud vyhodnotíme, že jde o malé

vyrušení, nedojde k přerušení naší práce a po vyhodnocení situace se vrátíme k rozdělané práci a smíříme se s tím, že bude telefon dále zvonit. Při středním vyrušení reagujeme na daný impulz a po jeho vyřízení se vrátíme k rozdělané práci. Před odchodem od rozdělané práce je potřeba si poznamenat „kotvu“ – heslo, které nás při návratu zpět vrátí myšlenkami k práci před vyrušením. U velkého vyrušení, kdy se už k práci nevrátíme, je potřeba si dát přibližně 3 – 4 vteřiny klidu, abychom se mohli v mysli přesunout k dalšímu úkolu. Při návratu k původní práci je vhodné tří až čtyř vteřinovou klidovou zónu zopakovat. Těchto 7 vteřin dá čas mozku přeorientovat se na jiný úkol a zároveň to není nezdvořilé vůči volajícímu (Gruber, 2009).

Správné využití záznamníku po dobu vypnutého telefonu nám dává možnost lépe nakládat se svým časem. Po zjištění volajících také nemusíme na nevyžádané hovory odpovídat. Na hovory vyžádané pak můžeme odpovědět dle našich možností (Gruber, 2009).

Racionální telefonování by mělo znamenat, že zkrátíme úvodní představení na minimum. Již pozdravem dáváme nepřímo volajícímu najevo, kolik času máme. V průběhu rozhovoru je potřeba si dělat poznámky, aby nezapadlo řečené. Při dlouhém rozhovoru, který již není účelný, je vhodné shrnout kdo, co a do kdy udělá, rozloučit se a hovor ukončit (Urban, 2015).

3.1.2 Dlouzí řečníci

Pokud druhá strana mluví bez ustání a není to monolog k tématu a pro nás přínosný, je potřeba řečníka vhodně zastavit a bavit se konkrétně a věcně. Gruber (2009) doporučuje počkat, až se řečník nadechne a vhodně shrnout řečené v jedné větě s rozloučením se. Není dobré se nechat „ukecat“ na opakovaný telefonát, abychom si pro jistotu všechno ještě jednou potvrdili. Je potřeba důsledně trvat na pravidlu: když si nezavoláme, jako tak a tak (Gruber, 2009).

3.1.3 Čtení písemné korespondence

Čtení písemné korespondence zahrnuje jak čtení e-mailů, tak klasické papírové pošty. Zásady vyřizování korespondence se liší v závislosti na tom, zda má vedoucí pracovník sekretářku či nikoli. Sekretářka mu může, mimo jiné, příchozí poštu roztřídí. Pokud si vedoucí pracovník poštu třídí sám, mělo by platit pravidlo jednoho čtení. To znamená, že veškerou korespondenci vyřídíme ihned po přečtení. Nepotřebné zprávy rovnou vyhodíme nebo smažeme (Urban, 2015). Vyřízené dokumenty založíme,

připravíme odpověď k odeslání a na e-mailovou zprávu rovnou odpovíme. Zásadou je nic neodkládat na později. Co lze delegovat, je potřeba delegovat ihned (Seiwert, 1995).

Odpovědi standardizované i nestandardizované by měly být vždy krátké a výstižné. Šetří to čas nejen nám, ale i příjemci. Urban (2015) dále doporučuje, abychom vše, co lze vyřídit ústně (tedy i telefonicky), vyřizovali tak a vyhnuli se zbytečným písemnostem.

3.1.4 Vyhledávání na internetu

V zaměstnání i v domácnosti používáme také počítače. Pro získávání jakýchkoli dat a vyřizování korespondence, je počítač velkým pomocníkem. Pokud ale u něj trávíme čas hraním her nebo bezcílným brouzdáním po internetu, jde o špatný zlozvyk. Beroucí nám čas (Heppell, 2012). Je proto potřeba při používání internetu a herních aplikací vždy uvážit, zda nám daná činnost něco přináší, nebo ne. Reklamy a odkazy i na stránkách, které jsou pro nás užitečné, nás mohou zavést k jiným, ne tak potřebným stránkám. Tím pak naším časem opravdu plýtváme.

3.1.5 Nerozhodnost a perfekcionalismus

Posledním výrazným žroutem času je naše nerozhodnost či perfekcionalismus (Urban, 2015). Při řešení zásadních otázek je potřeba jistoty a rozhodnosti neboť oddalováním zásadních rozhodnutí a neustálým přemítáním nad dalšími teoretickými možnostmi pouze ztrácíme čas. Zajisté je potřeba shromáždit dostatečné a relevantní informace o řešené situaci, nicméně se nesmí stát, že stále jen hledáme a hledáme další informace, zdroje a zkušenosti jiných, namísto toho, abychom učinili zásadní rozhodnutí.

Ani perfekcionalismus není zanedbatelným žroutem času. Všechno jde vždycky vytvořit nebo zpracovat dokonaleji. Neustálé předělávání a přepracovávání již adekvátně hotového je neúčelné, neefektivní a ztrátou času. Hlavní obranou proti perfekcionalismu je, dle Urbana (2015), určení časového limitu na danou práci. Práce pod časovým tlakem také přispívá k rychlejšímu dokončení práce a vidina nedostatku času na dodělávání a předělávání nás nutí již napoprvé podat dobrý výkon.

3.2 Myšlenkové mapy

Myšlenkovými mapami myslíme specifický způsob zaznamenávání myšlenek formou poznámek. Slouží přehlednému a strukturovanému zaznamenání daného problému.

Lépe pak pochopíme vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky. Myšlenky můžeme zaznamenávat písemně nebo třeba na počítači. Vždy jde ale o to, udělat si přehled o komplexnosti rozebíraného tématu. Používají se pro přehledné zachycení různých informací, pro přesné zmapování problému nebo při potřebě uspořádat, roztřídit či odhalit možnosti řešení dané situace (Šuleř, 2009). Využití myšlenkových map také může odhalit požírače času (viz předchozí text).

Za myšlenkového otce je považován Tony Buzan (Pacovský, 2008), který na počátku 70. let rozebral rozpracování mapování myšlenek.

3.2.1 Zásady práce s myšlenkovými mapami

Zásady práce s mentálními mapami shrnul Buzan do sedmi bodů:

1. Papír si položíme na šířku a začínám od středu. Myšlenky tak rozvíjíme všemi směry.
2. Ústřední myšlenku nejlépe vyjádří obrázek, neboť obrázek podněcuje představivost.
3. Vhodné je také použít barevného značení, neboť barvy mohou náš mozek inspirovat.
4. Jednotlivé myšlenky větvíme na menší a menší celky. Vždy nejprve zaplníme všechny větve prvního stupně, poté každou myšlenku rozpracujeme na větev „druhého stupně“ atd. Kdybychom se věnovali dopodrobna vždy jen jedné větvi, mohli bychom přijít o plynulost toku myšlenek přílišným upoutáním se na jednu myšlenku.
5. Linie/větve nekreslíme jako rovné čáry, nýbrž klikatě, klidně pootočíme papír a text píšeme jiným směrem. Stimulujeme tak tvořivost a kreativitu mozku.
6. Smažíme se každou myšlenku reprezentovat jedním klíčovým slovem či slovním spojením. Dlouhé texty totiž působí nepřehledně.
7. Pokud chceme, můžeme použít malůvky či symboly po celém papíru. Obrázky dodávají práci s mentální mapou kreativitu.
   (Zdroj: https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/mentalni_mapy.pdf dne 2. 1. 2015)

Jde tedy o to, že díky umístění ústředního tématu doprostřed papíru, máme dost prostoru všemi směry rozvíjet své myšlenky. Myšlenky dále větvíme na další a další stupně. Tím stimulujeme naší představivost a kreativitu. Otáčením papíru, změnou sklonu písma, obrázkem či používáním různých barev vytváříme prostor pro nové nápady.

Pacovský (2008) navíc dodává, že bychom měli poznámky psát z pravého horního rohu směrem dolů a doleva a písmo by mělo být čitelné, nejlépe tiskací.

3.2.2 Výhody myšlenkových map

Je dokázáno, že si lidé lépe zapamatují obrazy než slova. Tím pádem je myšlenková mapa snadněji zapamatovatelná než pouhý lineální zápis. V myšlenkových mapách se proto nikdy nebráníme skicám, nákresům či obrázkům. Díky myšlenkové mapě se můžeme lépe orientovat ve vzájemných vazbách a struktuře daného problému a tím se celkově snadněji orientujeme. Problém tak vidíme na první pohled a v celé jeho šíři. Pokud v průběhu práce přijdeme na novou myšlenku, nový nápad, můžeme ho do mapy zapojit jednoduše tím, že dopíšeme další poznámku mezi již existující. U liniových seznamů nemáme možnost vynechání řádků pro případný budoucí nápad. Zobrazení tématu je také přehledné a v souvislostech. (Šuleř, 2009, Pacovský 2008).

3.2.3 Myšlenkové mapy na počítači

Máme celou řadu počítačových programů, které pracují s myšlenkovými mapami ve virtuálním světě. Existují i verze pro Android, iPad či iPhone. Seiwert (2014) uvádí jako hlavní výhodu fakt, že je možné se zapsanými objekty posouvat a upravovat je. Další výhodou je i možnost umístit takovou mapu na internet či intranet společnosti.

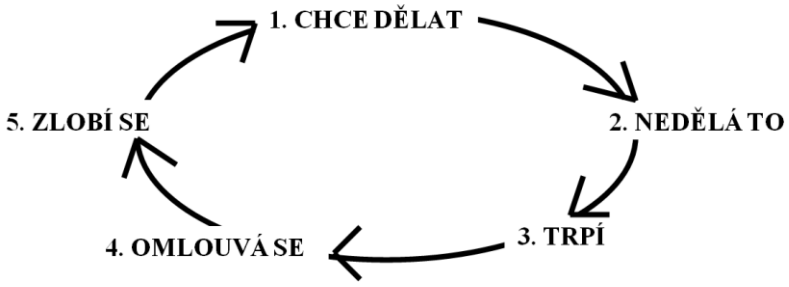
3.3 Odkládání

Lidé se často nerozhodují jako rozumné subjekty. Pokud by tak jednali, udělali by všechno v ten pravý čas. Bohužel na nás působí i řada jiných sil a „*schopnost lidí činit pro dosažení svých dlouhodobých cílů krátkodobé oběti však bývá omezená*“ (Urban, 2015, s. 44). Jako důsledek pak nastává odkládání úkolů. Konkrétně řečeno si můžeme představit studenta, který v době zkouškového období odkládá učení se na test. V jeho dlouhodobém zájmu je vystudovat a získat vytouženou práci. Krátkodobá oběť zde znamená omezení svých volnočasových aktivit a učení se na test. Student si tak raději uklidí v pokoji, vynese smetí, odepíše na všechny e-maily… A to přesně je odkládání.

3.3.1 Zabránění odkládání

Literatura popisuje tzv. bludný kruh odkládání (viz obrázek 1), který značí nejprve, jak manažer chce něco udělat. Pokud selže a nedělá to, vlastně nekontroluje, jestli plní vlastní cíle. Následují starosti, protože neplní jím zadané úkoly. Logickým vyústěním jsou pak omluvy, proč úkol nesplnil. Tyto omluvy mohou být jak ve formě výmluv, tak omluv. Tak jako tak následuje zloba na sebe, že vlastní plán neplní, a činí nová rozhodnutí o tom,

co je potřeba udělat. Chce tedy něco udělat, ale nedělá. Tento kruh se pak může několikrát opakovat.



Obrázek 1 Bludný kruh odkládání

Zdroj: http://moodle.fhs.cuni.cz/, dne 20. 2. 2016

Mezi příznaky odkládání patří občasné snění místo práce, vítání každého vyrušení od dané činnosti, preference nevýznamných aktivit před důležitými, či dělání dlouhých přestávek mezi úkoly.

Důvodů, proč odkládáme řešení určitých úkolů, je několik. Většinou jde o strach z neúspěchu, nedostatečnou motivaci ke splnění úkolu či špatně definované nebo nestanovené cíle. Šuleř ve své knize: 100 klíčových manažerských technik (2009) předkládá zásady pro vypořádání se s odkládáním. Jde o to si přiznat, že máme problém s odkládáním. Poté je potřeba zjistit, proč danou činnost/úkol odkládáme. Je dobré si stanovit čas na plnění tohoto neoblíbeného úkolu. Pokud totiž nebudeme mít vyhrazený čas pouze na tuto aktivitu, lehce sklouzneme k plnění nějakých naléhavějších úkolů. Někdy se stane, že důvodem odkládání je fakt, že nevíme, jak začít. Podstatné je začít. Je možné, že správný postup řešení vypluje na povrch až v průběhu práce na úkolu, nicméně začít je v tomto případě stěžejní. Neméně důležité je i dělení nepříjemného úkolu na menší dávky. Úkol sám o sobě pak nebude tak děsivý. Potřebné je také svou činnost zasadit do časového plánu, tedy stanovit si termíny splnění.

Je důležité zmínit, že ne vždy je odkládání negativní činností, která musí být vymýcena. I když se v rámci efektivního hospodaření s časem snažíme každé věci věnovat pouze jednou a případně zabránit odkládání jejího splnění, nastanou okamžiky, kdy je účelné postup změnit. Pokud hledáme nějaký nový nápad nebo strategii, nebo pokud se nám nedaří danou věc vyřešit, je zapotřebí postup změnit. Před odložením je ovšem

nutné si zapsat např. do diáře daný problém a nechat naše podvědomí, aby pracovalo, i když se věnujeme jiné záležitosti (Pacovský 2008).

V této kapitole jsme se zajímali o nejčastější situace, kdy neefektivně využíváme čas a jak jim předcházet. Samozřejmě nejde o úplný výčet všech „žroutů“ našeho času, ale jde o ty nejvýznamnější a nejčastější. Správným plánováním a řízením svého času a díky znalosti těchto situací se můžeme připravit na budoucí situace a tím výrazně toto plýtvání času omezit. Dále kapitola obsahuje detailní popis myšlenkových map, práci s nimi i jejich přednosti a nedostatky. Velká část je zde věnována i „odkládání“ neboli věnování se jiným, nedůležitým úkolům v době, kdy je potřeba plnit úkoly jiné.

4. Stanovení cílů

Každý jedinec potřebuje znát svůj životní směr a potřebuje znát cíle své cesty. Pracovník potřebuje dobře rozumět tomu, čeho má dosáhnout. Vedoucí pracovníci jsou od toho, aby podřízeným cíle stanovovali, vysvětlili je a metodicky jim pomáhali. Tak totiž dojde k naplnění těchto cílů. Cíl je tedy konečný stav, k němuž chceme, aby došlo.

Cíle dělíme na osobní či organizační. Osobní cíle jsou ty, které nějak posouvají či rozvíjí naši osobnost. Mohou být krátkodobé i dlouhodobé. Je účelné si je sepsat. U dlouhodobých je to přímo nutností. Krátkodobé je vhodné umístit nějak „na oči", abychom si je připomínali denně a v případě potřeby je mohli revidovat. Čas od času totiž aktualizace či korekce našich cílů přijde, protože se cíle mohou změnit (Urban, 2015).

Cíle dokáží motivovat jen, pokud je splníme. Důvody k radosti a hrdosti na sebe povzbuzují k práci na dalších úkolech. Proto je vhodné si na začátku dát cílů méně a ne moc vysoké, abychom od prvopočátku nezažívali jen zklamání, ale radost z úspěchu. Po čase je pak žádoucí klást si cílů víc nebo vyšší (Brodský, 2014). Michelangelo Buonarotti (1475 – 1564) k tomu dodal: „*Největším nebezpečím není stanovení příliš vysokých cílů, jichž nedosáhneme, ale stanovení nízkých, které splníme*" (Šuleř, 2009, s. 303).

4.1 Zásady při stanovování cílů

Při stanovení našich cílů je vhodné dodržet několik zásad. Někteří autoři popisují zásady pro tvorbu cílů obecněji, jiní utváří konkrétní hesla a definice. Hospodářová (2008) uvádí, že cíle musí být konkrétní a termínované, musíme si je napsat, stanovit postup plnění a uvědomit si, co jsme ochotni obětovat (zaplatit) pro jejich dosažení.

Gruber (2009) hovoří o šesti krocích, které je potřeba dodržovat:

- Písemná fixace cíle

  Pokud nebudeme cíle fixovat písemně, ale pouze ústně, může dojít k sebeklamu. Cíl zapadne, nebudeme si pamatovat jeho přesnou definici, a tak můžeme dojít k závěru, že je naplněn.
- Přiměřenost cíle

  Je třeba si dát pozor na příliš malé cíle, které nás nestojí žádné úsilí a tak nevidíme zisk, kterého jsme dosáhli. Stejně tak příliš vysoké cíle nejsou vhodné, protože

by se mohlo stát, že tak velká námaha na jeden cíl se nám bude zdát neadekvátní. Pomoci může otázka: „*Co se stane nejhoršího, když se tomu po tu a tu dobu nebudu věnovat?*“ (s. 81)

- Pozor na autoprojekci

  Cíle se nesmí hodnotit podle nás samotných, ale podle nějakých univerzálních měřítek. Jinak bychom mohli získat pocit, že se svět kolem nás mění, ale my se nerozvíjíme. Pocit, že ostatní se nějak zhoršili, i když my zůstáváme stejní, je pak klamný. Ve skutečnosti jsme my udělali pokrok, který ale neodhalíme.

- Postupnost

  Je efektivnější si větší cíle rozdělit do menších, na sebe navazujících úkolů. V opačném případě bychom mohli ztrácet motivaci, neboť cíl není naplněn, a my nemáme možnost porovnat, kam jsme již došli.

- Počáteční nápor

  Je potřeba využít počátečního nadšení z nového úkolu. Každý se v první fázi úkolu nadchne. Je potřeba využít této chvíle a na cíli zapracovat.

- Vnitřní sebevědomí

  Pro úspěšné splnění cílů je potřeba také sebedůvěra a víra v naše schopnosti. Pokud se přestaneme snažit cíle dosáhnout a budeme jen „doufat“ v dobrý výsledek, ztratíme výkonnost.

Nejznámější zásady při tvorbě cílů však shrnuje zkratka SMART (Knoblauch, 2006, Cimbálníková, 2009, Šuleř, 2009). Jde o to, že cíle musí být:

S = specifické – anglicky specific. Je vždy potřeba cíl detailně popsat co se množství a kvality týče. Jde o nejkonkrétnější popis finální situace zasazený i do časového rámce. Jednoduše řečeno, jde o odpověď na otázku: Co se od cíle očekává? Vhodné je používat při tvorbě cílů slovesa v činném rodě (př. zvýšit, postavit apod.).

M = měřitelné – anglicky measurable. Cíle musí také obsahovat měřitelné parametry, kterými je možné výsledek ověřit. Jde o data, která určí, zda bylo výsledku dosaženo.

A = akceptovatelné – anglicky agreed. Stanovený cíl musí být přijímán širší veřejností. V zaměstnání jde hlavně o kolegy a podřízené či nadřízení pracovníky.

R = reálné – anglicky realistic. Reálně, či realisticky je potřeba zhodnotit, zda může být cíle dosaženo s dostupnými zdroji.

T = termínované – anglicky timed či trackable. Pokud je možno sletovat postupné plnění úkolu v čase jejich naplánování, hovoříme o termínovaném cíli. Cíl má konkrétní termíny, ve kterých lze ověřit jeho plnění.

Všechna výše zmíněná dělení a definice popisují vlastně totéž. Cíl musí být konkrétní a sepsaný, musí být přiměřený, tedy realistický a musí být časově ohraničený. Pokud nevím, čeho přesně, jak a do kdy chceme dosáhnout, svůj cíl nikdy neuskutečníme.

4.2 Chyby při tvorbě cílů

Opakem SMART/chytrých cílů jsou tzv. DUMB/hloupé cíle (Cimbálníková, 2009):

„D = defective = nedokonalé, defektní

U = unrealistic = nerealistické

M = misdirected = nesprávně zaměřené

B = bureaucratic = byrokratické.“ (s. 37)

Nicméně i dobře formulovaný cíl nemusí dojít svého zdárného naplnění, pokud při tvorbě dlouhodobých cílů spotřebujeme čas na úkor času vyčleněnému krátkodobým cílům. Cíl je také potřeba formulovat pozitivně, protože negativní vymezení rovnou odrazuje od jeho plnění - brzdí nás (Knoblauch, 2006).

4.3 Cesta k dosahování cílů

Pokud si stanovíme nerealistický cíl, nemůžeme očekávat, že ho naplníme. Typickým příkladem jsou novoroční předsevzetí. Lidé očekávající, že ze dne na den se jejich chování samo změní jen proto, že píšeme jiné datum v kalendáři, svého cíle pravděpodobně nedosáhnou. Lidská povaha totiž nelze změnit ze dne na den (Covey, 2006). Je potřeba dodržet podmínku reálnosti a neklást si nesmyslné či nereálné cíle.

Flexibilita při stanovování či změně cíle je velmi účinná. Při stanovování cílů totiž musíme vzít v úvahu změnu okolností, cíl přehodnotit a upravit, či nastavit nový. Není funkční nechat se pohltit cílem a rigidně trvat na jeho naplnění (Covey, 2006).

5. Nastavení priorit

Pro efektivní práci s časem je také potřeba plnit nejprve úkoly důležité, které nám přinesou největší zisk, nebo vyřeší největší problémy. Tato kapitola pojednává o tom, jak určit, co je důležité, naléhavé a podstatné, jaký zisk pro nás plnění jednotlivých úkolů má a co to znamená delegování.

5.1 Paretův princip

Paretovo pravidlo (příp. Paretův princip nebo Pravidlo 80/20) se jmenuje podle ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta. Ten žil v 19. století v Itálii a zjistil, že v jeho zemi je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Podrobnějším rozpracováním se zjistilo, že princip 80/20 lze použít i v jiných oblastech života lidí. Obecně lze říci, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků (zdroj: https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo, dne 17. 1. 2015, Koch, 2015).

Jde o to, že úspěchu dosáhneme děláním správných věcí, nikoli děláním věcí správně (Šuleř, 2009). I když Pareto primárně tento princip směřoval do ekonomického sektoru, postupem času se ukázalo, že tento přístup lze uplatnit i jinde. Například 20% účastníků konference přinese 80% dotazů nebo 80% nemocnosti zaměstnanců firmy zapříčiní 20% lidí. Stejně tak se můžeme Paretovým pravidlem řídit při plánování času. Většina úkolů nám totiž v součtu dá pouhých 20% důležitosti či naléhavosti. Rozhodující přínos tedy přináší pouze malé procento našich úkolů a na ty je potřeba se zaměřit. Pokud začneme den s nejdůležitějším úkolem, ukrojíme tak největší kus práce, oněch 80% (Urban, 2015).

Není efektivní vždy řešit všechny problémy, které před nás přichází. Je tedy potřeba si položit otázku „*Která aktivita má na žádaný konečný výsledek velký vliv*?“ (Seiwert, 2014, s. 35). Při rozhodování, řízení či plánování se tedy musíme soustředit především na těch 20 %, které způsobují 80 % „zisku“.

Díky zjištění, že 20% situací nám může vyřešit 80% problémů, můžeme efektivněji pracovat. A i při plánování času si tak můžeme významně a efektivně připravit pracovní či mimopracovní plán dne a dosahovat tak úspěchů.

5.2 ABC analýza

Pokud chceme dosáhnout našich cílů, je vhodné dle Coveyho (2008) zvolit metodu ABC, která se používá k určení priorit a hodnot. Tento princip stanovuje, že v životě můžeme dělat cokoli, co chceme, ale nemůžeme dělat všechno najednou. Jedině vhodným rozložením našich aktivit můžeme docílit efektivního splnění úkolů.

I když tento model dává lidem řád a stanovuje pořadí úkolů, které máme plnit, což je považováno za velký klad, klade si také za cíl naplnění osobních cílů a dosahování úspěchů bez ohledu na osobní potřeby a prožitky jedince (Covey, 2008).

Chce-li vedoucí pracovník dosáhnout efektivního rozložení k plnění úkolů, měl by si sepsat podrobný seznam všech úkolů, seřadit je podle důležitosti, vyhodnotit je podle analýzy ABC (viz dále), zkontrolovat, zda časové plány na dané úkoly jsou v souladu se základními tezemi analýzy ABC (viz dále), a přesvědčit se, zda úkoly B a C nejdou delegovat (Seiwert, 1995).

Obsah zkratky ABC:

A = velmi důležité úkoly, jež je třeba zařadit do programu a kompetencí manažera a řešit je

B = středně důležité úkoly, které je potřeba delegovat

C = méně důležité úkoly, kterým je potřeba se nevěnovat

V tomto dělení Brodský (2014) nepočítá s otázkou naléhavosti a úkoly dělí pouze podle důležitosti. I řada dalších autorů (např.: Seiwert, Covey apod.) pak pracuje s tímto pojetím analýzy ABC a dále jí rozpracovávají.

5.2.1 Základní teze

Mezi tři základní teze této analýzy patří:

- Nejdůležitější úkoly (kategorie A) tvoří sice pouhých 15% skutečné časové náročnosti, nicméně obsáhnout 65% přínosu pro naši práci.
- Úkoly kategorie B, které obsáhnou přibližně 20% úkolů
- Méně důležité či nedůležité úkoly naproti tomu tvoří 65% všech úkolů, ale mají pouze 15% hodnoty (Seiwert, 1995).

5.2.2 Doporučení

Dle tohoto rozložení existuje několik doporučení, jak nakládat s časem. Jde především o to, že na úkoly typu A bychom si měli vyčlenit pouze 1-2 úkoly na cca 3 hodiny pracovní doby. Pro úkoly typu B je potřeba si vyčlenit přibližně jednu hodinu pracovní doby a v tomto čase vyřídit 2-3 úkoly. Během jedné hodiny pracovní doby bychom pak měli vyřídit úkoly typu C. V součtu pak není efektivní plánovat více jak deset úkolů na den, přičemž plánovat bychom měli maximálně 60% pracovní doby. Zbývajících 40% pracovní doby je pak vhodné nechat na úkoly přicházející náhodně (Seiwert, 1995).

5.3 Eisenhowerův princip stanovování priorit

Americký generál a pozdější 34. americký prezident Dwight Eisenhower (1890-1969) dennodenně využíval tzv. matici plánování času, kdy díky určování důležitých a naléhavých úkolů stanovoval své pracovní priority. Důležitost a naléhavost kombinoval do čtyř skupin úkolů, tzv. kvadrantů (Knoblauch, 2006, Šuleř, 2009, Brodský, 2014).

Správné organizování času má být uskutečňováno podle systematického přiřazování priorit. Stanovením priority tedy určujeme, které úkoly musíme splnit před všemi ostatními (Knoblauch, 2006). Naléhavost pak vyjadřuje, jak vyřízení pospíchá, kdy musí být práce hotová (Pacovský, 2008).

Využití tohoto principu je široké, hlavně ale slouží manažerům k rychlému rozdělení úkolů a naplánování efektivní náplně jejich práce. Vychází z Peretova principu 80/20. Vzhledem k tomu, že nikdy nebudeme mít dostatek času, abychom stihli vše, je potřeba zhodnotit důležitost a naléhavost našich úkolů a zaměřit se na oněch 20%, které podle Pareta přináší 80% úspěchu (Knoblauch, 2006, Šuleř, 2009). Zároveň ho mohou využít i manažerky-matky při rozhodování o prioritách plnění povinností mimo práci.

Již zmíněné skupiny či kvadranty označují různí autoři odlišně, obsahem se však neliší. Pacovský (2008) hovoří o kvadrantech DN, D, N a 0. Brodský (2014) používá zkratky A, B, C, 0. Aby se zkratky nepletly s předchozím principem ABC, budu dále v práci používat zkratky Pacovského.

I. kvadrant – DN = důležité a naléhavé

II. kvadrant – D = důležité a nenaléhavé

III. kvadrant – N = nedůležité a naléhavé

IV. kvadrant – 0 = nedůležité a nenaléhavé

Většina lidí se automaticky zaměřuje na řešení úkolů z kvadrantu DN, neboť časová tíseň přesvědčuje lidi, že to jsou ty podstatné úkoly, kterými je potřeba se zabývat. Není tomu ale úplně tak. Jde hlavně o zlozvyk, kdy je člověk zajatcem času a nemůže sám plánovat a rozhodovat, jak svůj čas využije. Druhým nešvarem je, že lidé se spíš zaměřují na kvantitu než na kvalitu. Začít řadou malých úkolů, které jdou rychle vyřídit, ale ve skutečnosti nejsou vůbec podstatné, může totiž vyvolat mylnou představu o naší výkonnosti. Smyslem a snahou 4. generace řízení času je zaměřit se na II. kvadrant, tedy na důležité úkoly, které se ještě nestaly naléhavými a vykonat hlavně 20% těch nejdůležitějších úkolů, protože tím získáme 80% výsledku (Pacovský, 2008).

5.3.1 I. kvadrant - Úkoly DN

Do této kategorie spadají velice naléhavé úkoly a pro nás samotné úkoly důležité. Plnění těchto úkolů pramení z časové tísně, a proto je potřeba se jimi zabývat neodkladně. Odložením mohou vzniknout značné problémy. Jde o termínované úkoly, jejichž termín splnění se blíží. Práce s těmito úkoly se také někdy nazývá krizový management. Při řešení těchto úkolů jsme v jejich zajetí a nemůžeme si sami řídit svůj čas. Hrozí zde chyby ze zbrklosti, stres a vyčerpání (Pacovský, 2008, Brodský, 2014).

5.3.2 II. kvadrant - Úkoly D

Jde o nejvýznamnější úkoly naší práce. Jsou příčinou našeho úspěchu. Hlavní pozornost by se měla zaměřovat právě na tyto úkoly. Bohužel jsou někdy opomíjeny díky úkolům DN. Protože na nás tyto úkoly sami netlačí, bývá jednoduché je přehlížet. Podstatné však je tyto úkoly brát v úvahu, plánovat je a přednostně se s nimi zabývat. Jde totiž o jakousi prevenci. Jejich včasným splněním se z nich nestanou úkoly DN a tím šetříme čas (Knoblauch, 2006, Pacovský, 2008, Brodský, 2014).

5.3.3 III. kvadrant - Úkoly N

Některé úkoly, byť se nám zdají nepodstatné či nedůležité mohou být dosti naléhavé. Jde ale o aktivity, které nám nepřinášejí potřebný zisk a proto je potřeba delegovat vše, co delegovat jde. Některé schůzky či telefonáty mohou být urgentní, ale ne úplně důležité, proto je potřeba se jim věnovat pouze okrajově. Pokud už tyto úkoly musíme splnit osobně, je vhodné je rozdělit do bloků a určitou část dne se věnovat pouze jim a pak už se k nim nevracet (Brodský, 2014).

5.3.4 IV. kvadrant - Úkoly 0

Nedůležité a nenaléhavé úkoly musíme rovnou vyřadit či přímo vyhodit do odpadkového koše. Jde o úkoly nepodstatné, které často ani nepatří do naší kompetence. Může jít o úkoly, které někdo jiný považuje za důležité nebo naléhavé, ale pro nás jsou jen zahlcující a neměli bychom se jim věnovat. Jde hlavně o tzv. žrouty/zloděje času (viz předchozí text). Našim úkolem je naučit se říkat NE a tyto úkoly odmítat, delegovat nebo přecházet. Pokud jde o opakující se úkoly, je potřeba zvážit, zda by se neměly stát trvalou náplní práce někoho jiného (Šuleř, 2009, Brodský, 2014).

Urban (2014) ještě dělí tuto kategorii úkolů na zaneprazdňující a časové ztráty. Zaneprazdňující úkoly jsou sice ty neurgentní a nedůležité, ale ve výsledku má jejich splnění nějaký smysl. Zároveň nám také poskytují „výmluvu“, že neděláme důležité úkoly. Mezi časové ztráty pak řadíme úkoly, z jejichž splnění nemáme ani dobrý pocit z odvedené práce. Sledování televize tak může být i časová ztráta (bezcílné sledování čehokoli) i zaneprazdňující činnost (pokud jsme se něco užitečného dozvěděli).

5.3.5 Práce s tímto principem

Při nesprávném plánování času se má kvadrant I. tendenci zvětšovat. Výkonní lidé se vyhýbají úkolům z kvadrantu III. a IV., zmenšují I. kvadrant a většinu dne řeší úkoly z kvadrantu II. Dělají to proto, že II. kvadrant se nezabývá problémy a jejich řešením, nýbrž příležitostmi. Myslí tak preventivně (Cimbálníková, 2009).

Je potřeba si uvědomit, co děláme celý den. Sepsat si všechny činnosti a analyzovat z jakého kvadrantu úkoly byly. Při vyhodnocení a následné reflexi do dalších dnů nesmíme zapomenout na to, že úkolů 0 se musíme zbavit a hlavně se věnovat úkolům D.

5.4 Pravidlo 60/20/20

Toto pravidlo počítá s ideálním rozložením našich aktivit během dne či pracovní doby. Zohledňuje rušivé elementy i časové rezervy. V průběhu denní činnosti se setkáváme s plánovanými, neplánovanými i rušivými kontakty. Zároveň patříme do určitého sociálního kontextu. Při plánování dne doporučuje Tracy (2014) nepodceňovat své časové potřeby a neplánovat si napevno nikdy více než 60% svého dne.

Zhruba 60% dne bychom si měli vymezit na plánované úkoly, zhruba s 20% je potřeba v denním plánu počítat pro nečekané události, vyrušení a zloděje času a posledních 20% pro sociální kontakty. Nikdy ovšem nesmíme zapomínat započítat i dostatečný počet přestávek nebo odpočinek je důležitou součástí každodenního života (Tracy, 2014, Brodský, 2014).

5.5 Delegování

Pokud vedoucí pracovník předává úkoly, které patří do jeho kompetence, svým podřízeným, hovoříme o delegování. Ruku v ruce s tímto delegován však musí delegovat i kompetence k jejich řešení. Dalo by se říct, že všechno, co není potřeba vyřídit osobně, by měl vedoucí pracovník delegovat na své podřízené (Seiwert, 2014). Nejde však o „přehození“ nezábavné práce na podřízeného, ani o jeho úkolování. Vedoucí pracovník musí vybrat úkoly a kompetence, které mu předá (Brodský, 2014). Stejně tak v domácnosti by měly ženy delegovat domácí práce na členy rodiny. I pracující muž může doma zastávat určité domácí práce. Je vhodné, aby se děti s ohledem na svůj věk zapojovaly do domácích prací. Delegovat je potřeba jak úkoly (př. vybírat poštu), tak i kompetence (svěřit klíče).

5.5.1 Výhody delegování

Vedoucí pracovníky má díky delegování nedůležitých úkolů více času na plnění úkolů důležitých. Vyjadřuje také důvěru v kompetentnost svých podřízených a využívá efektivně jejich schopnosti. Podporuje schopnosti, iniciativu a samostatnost podřízených při plnění úkolů. Díky delegování se využije veškerý potenciál podřízených a mohou tak i odborně růst. V neposlední řadě může delegování sloužit i jako motivační prvek. V péči o domácnosti a delegování domácích prací dochází k vyšší participaci a odpovědnosti muže na společnou domácnost. V případě dětí hovoříme o učení se zodpovědnosti (Seiwert, 1995, Wortelboer, 2006, Urban, 2015).

5.5.2 Překážky delegování

Vedoucí pracovníci se často cítí zahlceni vlastní agendou (porady, schůzky, telefonáty…) a tím nemají čas na vyčlenění úkolů, které by mohli delegovat. Nedostatečný je poté i čas na kontrolu delegovaných činností (Urban, 2015). Vedoucí pracovník si také může myslet, že danou věc vyřídí lépe, než jeho podřízený a proto nedeleguje. Případně danou činnost prostě rád dělá. Na druhou stranu se může vedoucí pracovník obávat, že jeho podřízení budou pracovat lépe než on, že nad nimi ztratí kontrolu nebo sám přijde o svou autoritu. Není výjimkou, že vedoucí pracovník svým podřízeným nevěří a proto jim žádné úkoly nedeleguje. Existovat mohou i obavy, že nadřízení nebudou souhlasit s tím, že vedoucí pracovník deleguje svou práci (Seiwert, 1995).

Všechny dosud zmíněné překážky pak najdeme i u otázky delegování domácích prací. Vlivem kulturních stereotypů je častá představa, že pouze žena může zvládnout domácí práce nejlépe. Ženy se také mohou obávat označení „špatná matka“, když nedělají všechny práce v domácnosti ony (viz následující kapitoly).

5.5.3 Základní pravidla pro delegování

Proces delegování neznamená pouze říci někomu, aby danou věc vyřešil. Jde o to si vybrat vhodného podřízeného, který bude odpovídat nejen volnou časovou kapacitou, ale i schopnostmi a kompetencemi. Zaměstnanci je potřeba sdělit jasně očekávané výsledky a další potřebné informace. Vymezit mu tedy konkrétní úkol, příslušné kompetence a odpovědnost. Je také potřeba být podřízenému pracovníkovi rádcem, ale zároveň se bránit vrácení delegovaného úkolu. V neposlední řadě je pak potřeba podřízené motivovat. Hlavní je chválit, ale i konstruktivně kritizovat (Seiwert, 1995, Urban, 2015).

5.5.4 Delegování vzhůru

Vedoucí pracovníci by si měli dát obzvlášť pozor na tzv. delegování vzhůru. Jde o situace, kdy podřízený odevzdá práci hotovou jen z části s požadavkem, aby vedoucí vše dokončil podle vlastních představ. Podřízení si také často nevěří, ale místo rady, chtějí slyšet návod či postup, jak dále pracovat. Jedinou obranou proti tomuto chování je vrátit podřízenému úkol zpět a trvat na jeho dodělání. Pokud toho zaměstnanec není schopen, tak požadovat alespoň jeho konkrétní názor a jasně formulovanou vizi řešení (Gruber, 2009).

6. Plánování času

Plánování je činnost, kdy musí každý pracovník a hlavně vedoucí pracovník určit nejen cíl cesty, ale také kroky k jeho naplnění. Plánujeme krátkodobě, střednědobě i dlouhodobě. Vždy záleží, jaký je náš cíl. Pokud jde o cíle typu - odejít dnes z práce včas, abych stihla narozeninovou oslavu potomka, půjde o plánování denní. Pokud jde o cíl typu - do konce daného kalendářního měsíce odevzdat investorovi hotový produkt, půjde o plánování týdenní či měsíční.

V této kapitole blíže rozeberu plánování obecně, denní a týdenní plánování i nástroje používané při plánování.

6.1 Plánování

Jak pravil Urban (2015, s. 31) „*efektivní nakládání s časem vyžaduje jeho plánování*“. Plánování našeho času přináší úspory bez ohledu na to, zda plánujeme denní, střednědobé či dlouhodobé aktivity. Bez konkrétního plánu dne hrozí, že bude náš den určovat plán někoho jiného. Případně hrozí, že se budeme věnovat tomu, co zrovna přijde, i když to nebude důležité, ale jen naléhavé (Knoblauch, 2006, Urban, 2015).

Jakékoli plánování by nemělo zabrat více než 1% z tohoto plánovaného období. Pro denní plány jde tedy o časový úsek přibližně 5-10 minut. Jde vlastně o to připravit si uskutečnění našich cílů (Seiwert, 1995).

Díky přehledu o tom, co musíme udělat a kolik času nám daná aktivita zabere, máme lepší možnosti pro rozhodování se, jakou práci delegovat či odložit.

6.1.1 Výhody plánování času

Stejně jako výhodou mentálních map je i výhodou plánování to, že zapsaný úkol ulehčuje naší mysli a předchází zapomenutí daného úkolu. Zároveň také omezuje rozptylování pozornosti jinými, než stanovenými úkoly. Zapsaný úkol má také vliv na naší motivaci k jeho vyřešení. Jde o jakýsi psychologický efekt, tedy větší zaměření na cíl a pocit seberealizace při splnění všech zapsaných cílů. Chceme si totiž úkol odškrtnout, a proto se více snažíme ho splnit. Současně také vidíme, co všechno jsme již stihli udělat. Z mysli se také neztrácí prozatím nevyřešené či rozpracované úkoly. Díky plánování našich úkolů a aktivit dosáhneme rychleji naplnění našich cílů a můžeme ušetřit čas.

V neposlední řadě pak písemný seznam poslouží i jako materiál pro následnou kontrolu odvedené páce (Knoblauch, 2006, Seiwert, 2014).

Při vyhodnocování tohoto plánu lze také zkontrolovat, které úkoly je potřeba přenést do dalšího dne a které jsou již vyřízené.

V publikaci Jak být Pánem/Paní svého času (2013) shrnuje Benešová typy pro úspěšné plánování do tří kroků:

1. dodržet stanovený plán (protože žroutem času je i odkládání úkolů)
2. náročné a dlouhodobé úkoly je potřeba rozdělit na menší části (podporujeme tím tak naší motivaci, protože si můžeme řadu úkolů odškrtnout)
3. naučit se říkat NE (je potřeba držet si své osobní i profesní hranice a tak je potřeba umět druhého odmítnou).

Seiwert (1995) doporučuje, bychom si čas rozvrhli do 3 kategorií:

- Plánované aktivity (60%)
- Nečekané aktivity (20%)
- Spontánní aktivity (20%)

Důležité je znát své žrouty času a při tvorbě plánu s nimi počítat. Nikdy je jich totiž 100% nezbavíme. Můžeme s nimi pouze pracovat a snažit se jim předcházet a tím zmenšit jejich počet na minimum. Je proto podstatné si naplánovat čas i na žrouty času.

6.1.2 Postup při plánování

Nejprve je zapotřebí všechny naše úkoly sepsat. Bez písemného seznamu úkolů by mohlo být (např. vlivem zapomínání - viz předchozí text) plánování neefektivní. Podrobnou analýzou určíme, které úkoly je nezbytné vyřídit dnes (úkoly I. a II. kvadrantu) a které můžeme odložit, delegovat či vyřídit později.

Dále je potřeba brát v úvahu rušivé elementy a naší schopnost koncentrace na práci. Je nezbytné si úkoly plánovat i s ohledem na naše biorytmy a výkonnostní křivku. V závěru plánování pak musíme stanovit své cíle, ke kterým směřujeme (Brodský, 2014).

Při plánování časů doporučují různí autoři (Seiwert, 1995, Urban, 2015, Brodský, 2014) začít s plánováním dnů. Ten, kdo nezvládne naplánovat jeden den, bude mít pravděpodobně problémy i s plánováním delších časových období. Existují metody, které

mají sice různé názvy, ale v podstatě jde o pět kroků, které zefektivní naši práci. Hlavní zásadou je, že denní plán musí být realistický a má obsahovat pouze to, co musíme a chceme ten den zvládnout či vyřídit. Seiwert v knize Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas (1995) hovoří o metodě SZVRZ, v knize Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc! (2014) zase o metodě A-L-P-E-N. Veskrze jde o totéž – Sepsat povinnosti, rozvrhnout jejich časovou náročnost, připravit se na neočekávané, zvolit si priority a nakonec kontrola. V následujícím textu použiji zkratky A-L-P-E-N .

A-L-P-E-N

A = aktivity, úkoly a termíny, všechno zapsat

L = lépe odhadnout délku aktivit

P = připravte si zóny klidu

E = eliminujte nedůležité úkoly

N = následná kontrola (Seiwert, 2014)

6.1.3 Konkrétní metody plánování času

Metoda A-L-P-E-N má zabrat denně pouze 8 minut našeho času. Metoda SZVRZ nemá zabrat více, jak 10 minut denně (Seiwert, 1995 a 2014).

A = aktivity, úkoly a termíny, všechno zapsat

Pro efektivní plánování je potřeba si vytvořit denní formulář s odpovídajícími rubrikami. Jde o seznam aktivit a úkolů na daný den, nevyřízené úkoly předchozího dne, nové úkoly, termíny, které je nutno dodržet, telefonáty, které je potřeba uskutečnit, a pravidelně se opakující úkoly, kterým je potřeba se věnovat (Seiwert, 1995 a 2014).

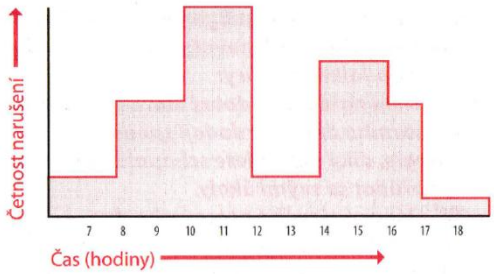
L = lépe odhadnout délku aktivit

Velmi důležité je dobře odhadnout dobu, kterou každý z úkolů zabere. Plánování více aktivit, než máme času, vede k frustraci a neochotě plánovat, protože plány se nikdy nesplní. V omezeném čase také pracujeme soustředěněji (Seiwert, 2014).

Seiwert (1995) doporučuje vydržet u této aktivity pravidelně deset dní a poté se člověk stane pro plánování činností jistějším a přesnějším. Hospodářová (2008) ještě upřesňuje, že pro vytvoření nového návyku je zapotřebí dnů dvacet jedna.

P = připravte si zóny klidu

Pro vyřizování úkolů D (II. kvadrant) je užitečná tzv. tichá hodinka, neboli čas, kdy nejsme rušeni vnějšími vlivy. Je ovšem potřeba si tichou hodinku naplánovat do denního plánu a všem oznámit, že v tuto dobu nejsme k zastižení. Variant jak si tichou hodinku vyčlenit je celá řada - posunout oběd, přijít dřív, odejít později… Záleží na chodu kanceláře, obsahu náplně práce a osobním nastavení každého jedince (Seiwert, 2014, Knoblauch, 2006, Cimbálníková, 2009). Je vhodné si tichou hodinku plánovat do doby s nízkou mírou vyrušování (viz Obrázek 2).



Obrázek 2 Vyrušování

Zdroj: Seiwert, 2014

E = eliminujte nedůležité úkoly

Cílem je „*snížit čas spotřebovaný na denní úkoly na 5, popř. 6 hodin*“ (Seiwert, 1995, s. 112). Jde o to, stanovit si priority (viz předchozí text). Některé aktivity je potřeba zkrátit a jiné zase delegovat na podřízené.

N = následná kontrola

Vždy je potřeba ohlédnout se a zhodnotit, jaká byla úspěšnost v dosahování našich cílů. Je jasné, že nejde pokaždé vyřídit úplně všechno. Nesplněné úkoly je potřeba zahrnout do plánu na další den. V případě, že je některý úkol přesouván ze dne na den,

je potřeba učinit zásadní rozhodnutí. Buď se odhodláme a úkol splníme, nebo ho z plnění vyškrtneme (Seiwert, 1995 a 2014).

Je dobré si denní plán vytvořit na konci předchozího pracovního dne. Na paměti máme nevyřešené otázky daného dne a mozek je schopen lehce uvažovat o prioritách dalších úkolů. Mysl si tak také odpočine od starostí, aby se druhý den všechno stihlo, a tak dochází i k potřebnému odpočinku.

6.1.4 Denní plánování

Den je nejmenší časová jednotka v plánování času. Jde o čas, který lze nejlépe uchopit a naplánovat ho. Při tvorbě plánu je potřeba vzít v úvahu svou výkonnostní křivku a úkoly jí přizpůsobit. Stejnorodé úkoly typu vyřízení e-mailové korespondenci či telefonování je vhodné spojovat do bloků a vyřizovat je pouze v určitou dobu. Dělat tyto drobné úkoly jak přicházejí je neefektivní. Na konci pracovní doby je potřeba vyhodnotit plnění úkolů a sestavit plán následujícího dne (Knoblauch, 2006).

6.1.5 Týdenní plánování

Prostřednictvím týdenního plánování získáváme pro řešení problémů a plánování aktivit větší prostor a časovou flexibilitu. Knoblauch (2006) přirovnává postup týdenního plánování tzv. „oblázkovému principu“. Jde o to, že pokud máme do džbánu nasypat velké kameny, malé kameny a písek, je potřeba postupovat systematicky. Pokud celý džbán zaplníme pískem, kameny se tam již nevejdou. Možná budeme schopní přidat trochu vody, ale nic víc. Pokud začneme džbán plnit nejprve velkými a malými oblázky (tedy úkoly DN a D), budeme schopni po naplnění džbánu ještě přisypat maličkosti jako je písek a voda (úkoly N a 0). Pokud nám nějaké úkoly přeci jen zbývají, pravděpodobně se jedná o nepodstatné úkoly, které nemusíme brát na zřetel.

Týden jsou nejen pracovní dny, ale i večery a víkendy. Toto plánování tak poskytuje prostor pro plánování komplexní, tedy celého dne. Někteří lidé plánují týden v pátek před odchodem z práce, jiní v neděli večer, řada až v pondělí brzy ráno. Záleží vždy na tom, co každému vyhovuje (Covey, 2008).

Manažerky-matky mohou díky týdennímu plánování dobře zkoordinovat chod firmy i domácnosti. Díky komplexnímu zaměření plánování na pracovní dobu i odpoledne a večer dochází k efektivnímu využití celého dne.

7. Uspořádání dne

Při snaze naplánovat si den je potřeba vzít v úvahu řadu faktorů. Každý jedinec je rozdílný, ale zároveň existují pravidla, která nás všechny spojují. Následující text obsahuje jak faktory společné (vyrušení či rozptýlení), tak ty, které nás odlišují od ostatních (osobnostní typy).

7.1 Výkonnostní křivka

Naše soustředění a energie přes den kolísá. Rovnoměrně soustředěný nedokáže být celý den nikdo. Díky přirozeným denním rytmům si můžeme plánování času a naší práce zefektivnit.

Literatura popisuje dva druhy osobnostního nastavení. Lidé, kteří lépe a raději pracují v ranních hodinách, jsou označování jako „skřivani“, „ranní ptáčata“ či „ranní typy“. Odpoledne u těchto osob převládá únava. Preferují ranní příchody do práce a dřívější odchody z práce. Naproti tomu „sovy“ nebo také „nočňátka“ či „večerní typy“ pracují lépe až po obědě. Není neobvyklé, že rádi pracují i do večera či hluboko do noci. Tím pádem preferují pozdější nástup do práce a pozdní odchod z práce.

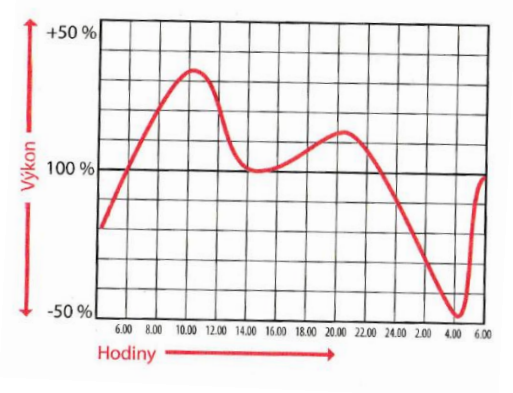
I když složení stravy a stravovací návyky mohou ovlivnit náš výkon, v globálu platí, že všichni lidé mají vrchol své výkonnostní křivky v dopoledních hodinách (viz Obrázek 3). Proto se doporučuje plnit úkoly A. Obědem nastává největší útlum naší energie a schopnosti se soustředit. I když se lidé obecně tuto fázi dne snaží překonat pitím kávy či jiných nápojů, jde bohužel o neúčinné pokusy. Tuto denní fázi bychom měli překonat plněním úkolů typu C či udržováním společenských vztahů na pracovišti atd. (Seiwert, 1995). Odpoledne přichází opět navýšení výkonu. Nedosáhneme sice takových hodnot, jako před obědem, ale v závislosti na osobním typu můžeme plnit úkoly typu B klidně do večerních hodin (Seiwert, 2014).

Každá práce vyžaduje přestávky. Snažit se podávat maximální výkony celý den není efektivní. Krátké přestávky v práci proto nejsou ztrátou času, ale prostředkem k načerpání energie nové. Při nerespektování času na odpočinek se dostavuje únava, nuda nebo stres.

Po jedné hodině práce se doporučuje desetiminutová přestávka. Ta postačí na regeneraci organismu, ale nerozptýlí pozornost natolik, abychom se v myšlenkách

k práci již nemohli vrátit. Během této doby se doporučuje i pohyb či pobyt na čerstvém vzduchu (Urban 2015).

V souvislosti s manažerkou-matkou pak znalostí svého osobního typu můžeme některé rutinní činnosti vykonávat před odchodem do práce nebo naopak po uložení dětí, ve večerních hodinách.



Obrázek 3 Výkonnostní křivka

Zdroj: Seiwert, 2014

7.2 Efekt čepele pily

Metoda otevřených dveří, kdy je manažer připraven kdykoli s čímkoli příchozím pomoci je sice na první pohled vstřícnou manažerskou činností, v reálném životě ale velmi neefektivní (Cimbálníková, 2009).

Mnoho manažerů a nejen jich pak vyřizuje svou práci až po pracovní době, protože už je nikdo „nevyrušuje“. Pokud jsme při práci stále vyrušování, objeví se dle Seiwerta (2014) efekt čepele pily (viz Obrázek 4), či pilového listu (Cimbálníková, 2009). Je-li člověk *„od svého úkolu odveden, byť i jen na krátký okamžik, potřebuje pak k novému zapracování na témže místě čas navíc, než znovu najde a dostane se na stejné místo jako před vyrušením* (Seiwert, 2014).

Díky takto neefektivnímu přístupu můžeme ztratit denně až 28% času (Seiwert, 2014, Cimbálníková, 2009).

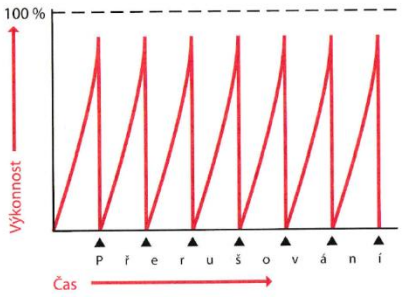
Je tedy vhodné si vyhradit konkrétní časy na konkrétní aktivity. Pro vyřizování úkolů typu A je užitečná tzv. tichá hodinka, neboli čas, kdy nejsme rušeni vnějšími vlivy. Je

ovšem potřeba si tichou hodinku naplánovat do denního plánu a všem oznámit, že v tuto dobu nejsme k zastižení. Nepotřebujeme totiž být dostupní 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

Opakování zahřátí „*mentálnímu motoru*“ (Urban, 2015) zabere delší čas. Čím delší časový rozestup mezi plněním úkolu, tím delší čas návrat.

Ti, kdo tvrdí, že mají málo času, dělají mnohdy několik věci najednou. Často se tento jev označuje jako multitasking. Nicméně plnění několika úkolů najednou není nejefektivnější cesta k jejich splnění. U nepodstatných a rutinních úkolů nevadí tzv. „zabít dvě mouchy jednou ranou“, u důležitějších úkolů však dělení pozornosti značně ovlivňuje podávané výsledky (Urban, 2015).

Naši koncentraci může také ovlivnit tzv. rozptylování. I když jde o situaci, která brání koncentraci a prodlužuje tak čas nad vykonáním úkolu, jde o trochu něco jiného, než u vyrušování (viz předchozí text). Na rozdíl od vyrušování, které znamená reakci na venkovní podněty, je rozptylování reakcí na podněty vnitřní. Zdroji rozptylování jsou hlavně moderní technologie. Opakované kontrolování příchozích e-mailů a textových zpráv bez jasného důvodu je typickým projevem rozptylování. I když je při dlouhodobé práci krátké odreagování potřebnou změnou rutinního úkolu, přehnané aktivity spíš koncentraci ubírají. Od rozptylování pomáhá vyčlenění pracovního místa pouze na práci a pouze na odpočinek. Doporučuje se fyzicky odejít na jiné místo. Textové zprávy je pak potřeba si číst pouze na tomto místě (Urban, 2015).



Obrázek 4 Efekt čepele pily

Zdroj: Seiwert, 2014

7.3 Spánek

Každý potřebuje jinou dobu k regeneraci organismu a tím i počet hodin spánku za den. Dle Urbana (2014) je zásada osmihodinového spánku potřebného k načerpání nových sil již překonaná. Dle nejnovějších výzkumů stačí hodin šest i méně. Pokud chceme zjistit, kolik hodin spánku nám svědčí, je dobré zkusit 14 dní spát určitý počet hodin a uvidíme, co našemu organismu vyhovuje. Spánkem o jednu hodinu denně méně můžeme získat šest pracovních dnů ročně. Spánkem o dvě hodiny denně méně ušetříme 12 pracovních dnů ročně.

7.4 Efektivní využití času

Prostoje zná každý. Ať v pracovním nebo osobním životě existují chvíle, které musíme strávit aktivitou, která je vlastně neefektivní, ale k dosažení cíle nezbytná. Jde o jízdu do zaměstnání, na schůzku, čekání na opožděnou návštěvu či očekávaný telefonát. Jde o tzv. prostoje. Tento čas z velké části neovlivníme. Prostě nás každý den potkává. Urban (2015) ho nazývá „prázdným časem“, který sice často nevzniká naší vinou, ale je na nás, jak ho využijeme. Díky správnému plánování ho můžeme přetvořit na čas smysluplný a efektivní.

Dle charakteru naší práce je vhodné mít vždy připravené aktivity, které v těchto prostojích můžeme činit. Gruber (2009) hovoří nutnosti, mít připravenou „vatu“, tedy nenáročné aktivity, které nám pomohou tento prázdný čas efektivně vyplnit. Ráno při čištění zubů si můžeme zopakovat pár kartiček s anglickými slovíčky. Pokud jezdíme do práce hromadnou dopravou, můžeme si díky mobilnímu internetu projít e-maily a řadu z nich i hned vyřídit. Pokud jezdíme autem, můžeme díky hands free vyřídit méně důležité telefony, promýšlet strategii podniku či poslouchat jazykové kurzy. Gruber (2009) však upozorňuje, že bychom neměli na dálkových trasách výuková CD, vzhledem k bezpečnosti, poslouchat déle než hodinu. Pokud cestujeme s dětmi, není potřeba poslouchat rádio, ale rutinní, povinnou cestu strávit povídáním si, zpíváním či jakoukoli jinou činností (Heppell, 2012).

Nespornou výhodou, vyjma efektivního strávení času, je i to, že, pokud nás někdo nechává záměrně čekat, aby v nás vyvolal nepříjemné pocity a napětí z čekání, nedosáhne svého cíle a my si navíc vyřídíme potřebné.

7.5 Volný čas

Efektivita není důležitá pouze v pracovním životě. I v osobním životě musíme svůj čas plánovat. Nešvary jako odkládání, rozptylování, nedokončování či mnoho úkolů najednou jsou i v osobním životě častým problémem. Pramení z toho nedostatek času na relaxaci nebo koníčky i ztráta fyzické kondice (Urban, 2015).

Pro efektivní využití volného času se někteří lidé uchylují k tzv. multitaskingu (viz předchozí text).

Konec pracovního dne by měl znamenat i konec práce vykonávané v hlavním pracovním poměru. Nejenže jinak jde o krácení času osobního, ale také vzniká prostor pro nedokončování stanovených pracovních úkolů. Pokud si pracovník řekne „dokončím to pak doma, teď to nebudu dělat“, vzniká prostor pro nedokončení tohoto úkolu. Plánování volného času i víkendů přispívá k rychlejšímu plnění pracovních úkolů. Čím dřív práci dokončím, tím dřív můžu jít k domů nebo vykonávat oblíbenou činnost (Urban, 2015).

Tato kapitola pojednala o rozložení sil a významu plánování aktivit s ohledem na naše potřeby. Osobnostní nastavení velmi ovlivňuje náš pracovní i osobní život. Aktivity jako trávení volného času či efektivní využití času mohou být významným faktorem v uspořádání dne pro všechny. Blíže o využití volného času v souvislosti se slaďováním pracovního a rodinného života pojednává kapitola 10.

8. Kompetence vedoucího pracovníka

Pojem kompetence odráží „*schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem*“ (Kubeš, 2004, s. 26) a tím úspěšně vykonávat danou profesi. Jde o chování, které nás přivede k očekávanému výsledku. Za kompetentního pracovníka proto považujeme takového člověka, který splní úkol na požadované nebo vyšší úrovni neboť má osobnostní předpoklady, motivaci a možnost uplatnění svých schopností.

Při určování manažerských kompetencí musíme dle Schneiderové (2010) vycházet i z toho, zda hovoříme o manažerovi z podnikatelské či nepodnikatelské sféry. Podnikatelská sféra je převážně zaměřena na výkon a dosahování vyšších a vyšších zisků. Manažer proto ovlivňuje výsledky práce svých podřízených směrem k vyšší produktivitě. Na druhé straně nejdůležitějšími předpoklady manažera v nepodnikatelské sféře je vnímavost ke společenským problémům a schopnost a ochota řešit je.

Manažerské kompetence zatím nejsou přesně definované a tak každý autor pojednává o potřebných kompetencích odlišně. Často také záleží, koho v organizaci hledají. Pokud, podle Kubeše (2004), hledají dostatečné dobrého zaměstnance či manažera, jsou vyžadovány základní požadované kompetence pro výkon dané profese. Ty mohou být stanoveny třeba zákonem (př. požadavky na sociálního pracovníka jsou uvedeny v zákoně 108/2006 Sb. v platném znění). Pokud požaduje organizace od svých manažerů, aby byli vynikající, musí při výběru posuzovat i řadu dalších obtížně měřitelných kompetencí.

Mezi nejčastěji autory zmiňované kompetence patří:

8.1 Osobnostní kompetence

Mezi osobnostní kompetence řadíme manažerovo myšlení, inteligenci, temperament, motivaci či empatii.

I když je jasné, že některé povahové rysy jsou potřebné pro určitý druh profese, neexistuje zatím jednoznačný a univerzální model osobnosti člověka, který by díky těmto rysům dosáhl úspěchu v určité vedoucí funkci. V praxi se často hledá uchazeč s kombinací povahových rysů, talentu či názorů a postojů (př. pružnost, přizpůsobivost, sebedůvěra, trpělivost, rozhodnost). Prokopenko (1996) uvádí příklad: Generálního ředitel nemůže dělat nesmělý či bojácný člověk, který nerad řeší problémy.

8.2 Komunikační schopnosti

Bez komunikace nemůže vedoucí pracovník vykonávat svou funkci. Provází ho každý den. Rozvoj kompetencí jako je vedení rozhovoru, řízení diskuse, přesvědčování či vyjednávání by nebylo možné bez dobře zvládnuté schopnosti aktivně naslouchat. Zároveň řadíme ke komunikačním kompetencím i kulturu projevu, verbální a neverbální způsoby komunikace (Schneiderová, 2010).

8.3 Technické kompetence

Tyto kompetence zahrnují znalosti, schopnosti a dovednosti týkající se práce jak s moderními technologiemi, tak i s ekonomickými a procedurální aspekty práce (Prokopenko, 1996).

8.4 Týmové kompetence

Jde o souhrn kompetencí, které umožňují fungování týmu. Vedoucí pracovník musí být pro výkon své profese zapálený, neboli angažovaný. Tím udává chod, rytmus a náboj práce celého týmu. Dále je podstatná koordinace jednotlivých členů týmu a jejich facilitace. Na závěr musí manažer umět rozpoznat potenciál jednotlivých členů týmu a efektivně delegovat či dělit práci (Schneiderová, 2010).

8.5 Řídící kompetence

Manažer musí ovládat i takové kompetence, jako je řízení lidských zdrojů nebo řízení organizace. Jeho denní náplní je jak plánování, nábor, výběr či zapracování nových pracovníků, stejně jako strategické plánování, řízení kvality, vedení financí, projektové řízení či marketing (Armstrong, 2007).

Kompetencí manažera tedy myslíme souhrn vlastností, schopností, dovedností i postojů a zájmů, které osobnost manažera utvářejí a díky jimž je schopný svou funkci vykonávat.

9. Sladění pracovního a rodinného života potřeby dětí

V životě každé matky musí docházet ke slaďování rodinného a pracovního života. Pokud je žena navíc ve vedoucí pozici, jsou nároky na řízení jejího času větší a tím pádem, je potřeba věnovat pozornost tzv. slaďování. V této kapitole rozeberu možnosti slaďování práce a péče o dítě i efektivní využití času mimo zaměstnání.

9.1 Možnosti sladění práce a péče o děti

Zkombinovat práci a péči o dítě je sice nelehký úkol, ale ne neřešitelný. Variant je několik od práce z domova, přes hlídání jinou dospělou osobou, až po práci s dítětem v kanceláři.

9.1.1 Práce z domova

Práce z domova může mít řadu podob. Od práce z domova, kterou si někdo vyzvedne (nejčastěji manuální práce) nebo jí doručíme do firmy osobně nebo kurýrní službou, přes pouhou e-mailovou korespondenci přes trvalé připojení na internet a práci na tzv. vzdálené ploše.

Před rozhodnutím o přijetí práce z domova je potřeba prostudovat náplň práce a posoudit, zda opravdu odpovídá našemu úvazku a zda je možné jí z domova vykonávat. Nesmíme zapomenout vyjednat se zaměstnavatelem veškeré technické podmínky, jako jsou služební počítač, připojení na internet či služební mobil (Machovcová, 2012). I když je práce z domova přínosná, protože si práci můžeme odvést, když máme čas, je však vhodné stanovit dobu pro kolegy. Bez tohoto časového vymezení by pak mohli volat kdykoli (Marksová-Tominová, 2009).

Z pohledu řízení času je, vyjma výhody jako je možnost vykonat práci vysoce efektivně (např. když dítě spí), zde i velká časová úspora tím, že odpadne doba potřebná na přejíždění a oblékání nebo léčení. V neposlední řadě lze dělat více věcí najednou. Při zapnuté pračce a myčce lze pracovat. Práce z domova ale může sklouznout k tomu, že žena pracuje celý den, i když třeba nemá plný pracovní úvazek. Je také potřeba si v domácnosti vytvořit pracovní prostor s dostatečným technickým vybavením, kde bude práce vykonávána. Hlavním negativem práce z domova je pak fakt, že se nelze soustředit na práci dlouhou dobu. O nesporných výhodách nerušeného času na práci pojednávají

předchozí kapitoly. Je dobré vyhradit si čas na návštěvy a ty neohlášené slušně odmítnout. Okolí si také může myslet, že žena vlastně nepracuje (Marksová-Tominová, 2009).

9.1.2 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba představuje situaci, kdy začátek a konec pracovní doby není striktně stanovený. Zaměstnanec má možnost do zaměstnání přijít dle vlastního uvážení a odejít také. Celkový součet týdenní pracovní doby je pak stanovený v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel určuje pouze časově ohraničenou dobu, kdy zaměstnanec musí na pracoviště být. Ostatní čas je plně v kompetenci zaměstnance (zákon 262/2006, v platném znění).

9.1.3 Částečné úvazky

V západní Evropě je běžné, když žena pracuje jen několik hodin denně nebo pouze některé dny v týdnu.

Díky práci na částečný úvazek zvládne žena jak práci, tak péči o dítě a nemusí se tak cítit provinile, když jedno nebo druhé zanedbává. Zároveň má čas zařídit i soukromé věci a nemusí se stresovat ohledně otevíracích dob úřadů či obchodů. Bohužel se často stává, že při práci na zkrácený úvazek jsou zkrácené pouze příjmy, ale objemu práce je stále stejně. Je vhodné při vyjednávání o zkrácení úvazku rovnou domluvit, kdy se žena opět na celý úvazek vrátí (Marksová-Tominová, 2009).

9.1.4 Stlačený pracovní týden

Pokud to chod organizace a povaha práce umožňují, může pracovník využít tzv. stlačený pracovní týden. Jde o to, že daný úvazek, tedy počet hodin za týden v kanceláři strávíme, ale např. desetihodinovými směnami 4 dny v týdnu. Popřípadě 2 dny při polovičním úvazku (Machovcová, 2012).

9.1.5 S nemluvnětem v kanceláři

Některá miminka jsou schopná být v klidu s matkou i v kanceláři, pokud se jim vytvoří dostatečný prostor. Marksová-Tominová (2009) však dodává, že u dětí v batolecím věku už dochází k řadě problémů a tak doporučuje tuto variantu volit pouze u menších dětí.

Před zvolením tohoto typu práce je potřeba rozmyslet, kam se v kanceláři postaví kočárek nebo ohrádka, kde bude dítě přebalováno a kam se budou odhazovat použité pleny. Podstatným přínosem pro ženu je, že nevypadne z pracovního procesu, bude moci

hovořit i o jiných věcech, než jen pleny a kojení a díky sociálním kontaktům může být její výsledná práce kreativnější, než kdyby byla jen sama doma.

9.1.6 Výpomoc v domácnosti

Pokud není žehlení, prací, vytírání či sekání trávníku naším koníčkem a relaxací, je dobré zapojit manžela nebo si opatřit pomocnou sílu, která za nás všechny činnosti vykoná. Samozřejmě ne všichni si mohou placenou sílu dovolit. Ke zvážení však stojí, kolik jiných činností můžeme mezitím vykonávat a zda placená výpomoc nebude proto výhodnější. S řadou domácích prací může pomoci i partner. Sandbergová (2013) hovoří o tom, že typicky připadají domácí práce na ženu, bez ohledu na její pracovní vytížení. Pokud chtějí muži pomoci ženám v lepším pracovním uplatnění, měli by se zapojit do domácích prací. Pokud to nelze, nebo nefunguje, přichází v úvahu pomoc placené služby.

Zprvu je potřeba investovat nějaký čas do výběru té správné osoby, jež odvede práci přijatelným způsobem a dostatečnou kvalitou. My tak můžeme získat až několik hodin týdně na jiné aktivity (Heppell, 2012).

9.2 Možnosti péče o dítě mladší tří let

Pokud se žena rozhodne vrátit se do zaměstnání před dovršením třetího roku věku dítěte a tedy před možností přijetí dítěte do mateřské školy, je potřeba vyřešit i otázku, co bude s dítětem během pracovní doby matky. Pokud matka nezvolí jeden z modelů, o kterém pojednává předešlá podkapitola, má dle Marksové-Tominové (2009) šest alternativ celodenní mateřské péče:

9.2.1 Péče otcem dítěte

Mezi nejčastější důvody, proč péči o dítě přebírá otec a zůstává na rodičovské s dítětem, patří jeho nezaměstnanost, nižší příjem nebo volné zaměstnání umožňující pracovní dobu podle vlastního uvážení. Výzkumy ukazují, že si schopnost pečovat o děti mohou osvojit i muži. Nejde tak o výlučnou schopnost žen. Stejně tak dítě nerozlišuje péči otce nebo matky. Potřebuje hlavně stálost pečujícího.

Mezi výhody tohoto modelu patří hlavně fakt, že dítě zůstává ve vlastním prostředí, buduje si lepší vztah s otcem a zároveň muž vidí, co všechno je potřeba v domácnosti a při

péči o dítě zvládnout. Dále je nespornou výhodou, že péče otcem je finančně výhodnější. V rodinách, kde zůstává otec s dítětem doma, je nižší rozvodovost a pozitivní dopad je poznat i při hledání zaměstnání ženy. Zaměstnavatel vidí, že v případě nemoci dítěte je možné, že se i muž zapojí do doprovázení dítěte k lékaři apod.

Na druhou stranu se může stát, že muž pečuje pouze o dítě a péče o domácnost stejně zůstane na ženě. Je vhodné rozdělit domácí práce a přesně stanovit, co je úkolem muže, který je celý den doma s dítětem, a co je úkolem ženy, která chodí do zaměstnání. Díky stereotypům a předsudkům se rodina může, hlavně v menších městech, setkat s posměchem. Žena je pak nazývána „krkavčí matkou". Muž není chápán jako „pořádný chlap". Je proto potřeba hlavně vnitřně přijmout, že může tato reakce okolí nastat a psychicky se na ni připravit.

9.2.2 Péče prarodičů

Pokud už prarodiče nechodí do zaměstnání a jsou ochotni vnouče hlídat, je to pro rodiče dobrá příležitost. Dítě zůstává ve známém prostředí, vytvoří si dobrý vztah k prarodičům a navíc je péče levnější nebo úplně zdarma. Prarodiče ale na druhou stranu mohou mít pocit, že mají právo zasahovat i do chodu domácnosti víc, než je po nich žádáno, nebo poskytovat nevyžádané rady (př. „když jsi byla malá ty, dělali jsme to tak a tak"). Časté spory pak přichází i s ohledem na stravovací návyky dítěte. Je tedy potřeba si dopředu stanovit pravidla stravy dítěte. Otázky jako vegetariánství, sladkosti nebo alergie na potraviny může vyřešit seznam pravidel stravování dítěte. Vzhledem k pokročilému věku prarodičů není na škodu také zkontrolovat, zda prarodiče fyzicky zvládnou o dítě pečovat. Z pohledu time managementu jde o flexibilní variantu péče o dítě. Při plánování svého rozvrhu lze jednodušeji (než je tomu např. u chův) domluvit kratší či delší hlídání v krátkém čase.

9.2.3 Chůva či au-pair

Vzhledem k tomu, že cizinky do České republiky za účelem péče o děti nepřijíždějí často, rodiče využívají spíše služeb profesionálních chův. Chůvu je možné získat přes agenturu nebo vlastním výběrem přes inzerát.

Díky tomu, že je chůva placenou silou, je jí možné určit všechny podmínky péče o dítě a spolehnout se, že je splní. Pokud se nám chůva nezamlouvá, můžeme jí vyměnit. Dítě také zůstává ve svém prostředí. Na druhou stranu jde o poměrně drahou záležitost

a je tu riziko, že necháváme cizího člověka samotného v našem domě s naším dítětem. Při výběru chůvy je tak potřeba si pořádně prověřit jí i agenturu, která chůvu zprostředkovala.

9.2.4 Jesle

V zařízeních, kde pečují o děti do tří let věku, jsou hlavním personálem školené zdravotní sestry. Výzkumy a názory na přínos či negativa kolektivní výchovy od útlého věku dítěte se různí. Někteří uvádění, že se děti poté lépe adaptují na kolektiv, lépe komunikují, mají více empatie. Jiné výzkumy naopak uvádějí, že děti navštěvující jesle mají ve starším věku problémy s chováním, hlavně hyperaktivitou (www.telegraph.co.uk, dne: 10.3.2016). V ČR má tento druh péče o děti negativní konotaci z dob komunismu. Nespornou výhodou je, že mají děti kvalitní stravu od kuchařky. Na druhou stranu je dnes nedostatečná kapacita těchto zařízení a cena jeslí může být pro řadu rodičů také překážkou pro návrat do zaměstnání. Marksová-Tominová (2009) doporučuje, aby rodiče začali vodit dítě do jeslí dřív, než půjde do práce matka. Usnadní se tak adaptace dítěte na nové prostředí a v případě vyšší nemocnosti dítěte odpadnou překážky návratu do zaměstnání ženy v podobě častého ošetřování dítěte.

9.2.5 Denní matka nebo vzájemná rodičovská výpomoc

Jde o situaci, kdy žena na rodičovské přibere do péče další dítě. Jde o neformální dohodu ženy s ženou. Na rozdíl od chůvy jde o levnější službu a na rozdíl od péče prarodiče je jistota, že tato osoba umí o dítě pečovat a má proto fyzické předpoklady. A na rozdíl od jeslí je dítě nadále v domácím prostředí. Na vrstevníky i nemoci se i přesto zvyká. Oproti kvalifikované zdravotní sestře či chůvě svěřuje matka dítě do péče cizí osobě bez patřičného vzdělání, proto je potřeba si předem pečující osobu prověřit. Je také potřeba připravit dětem stravu vlastní. Pečující matka nemůže vařit a dohlížet na děti (Marksová-Tominová, 2009, Machovcová, 2012).

9.2.6 Firemní zařízení

Pokud zaměstnavatel povolí, nebo sám zřídí možnost péče o děti v budově firmy, odpadá rodičům stres z včasného odvedení dítěte do zařízení a jeho vlastním přejezdem do zaměstnání. S dítětem přímo v budově s ním můžeme být matka v bližším kontaktu například při obědě, případně ho může dále kojit. Přes řadu výhod jsou zde i nevýhody. Jde o dražší variantu a tím dostupnou pouze pro někoho. Některé děti se také mohou dožadovat přítomnost matky i v průběhu pracovní doby. Pokud nefinancuje chůvu zaměstnavatel,

ale matky sami, je potřeba dohodnout, jak to bude s financování chůvy po dobu např. nemoci nějakého dítěte (Marksová-Tominová, 2009).

Vzhledem k tomu, že firemní školky ještě nejsou ukotvené v zákoně, pracují chůvy dle živnostenského zákona. Konkrétně jde o živnost vázanou – péče o děti do tří let (Machovcová, 2012).

9.3 Možnosti péče o dítě starší tří let

Dítě starší tří let může mimo doposud zmíněných variant péče navštěvovat i mateřskou školu. Školní dítě pak tráví velkou část dne ve škole, školní družině, popřípadě na volnočasových aktivitách. Se stoupajícím věkem dítěte roste i jeho samostatnost a na děti na druhém stupni základní školy mohou, vzhledem k místu, kde žijí a mají koníčky, chodit sami ven bez doprovodu rodičů. Tím matce-manažerce odpadá řada povinností a může této situaci přizpůsobit i plánování svého času.

9.4 Efektivní využití času mimo zaměstnání

Pokud má žena/matka/manažerka řadu povinností v zaměstnání i mimo něj, je potřeba řídit a plánovat její čas. Tato podkapitola ukazuje na některá doporučení, jak pracovat s časem, který máme mimo naše zaměstnání.

9.4.1 Přátelé

Přátelé jsou v lidském životě potřeba. Nicméně je vhodné uvažovat, zda je jejich přítomnost ještě povzbuzující a přínosná, nebo už je zatěžující. Pokud potřebujeme sladit veškeré aktivity, je třeba přátele vzdělávat. Říct jim přesně kolik na ně máme času a tento čas dodržet (Heppell, 2012). Při práci z domova je pak také vhodné určit čas, kdy návštěvy nepřijímám nebo naopak přijímám (Marksová-Tominová, 2009).

Pokud přátele vídat chceme, ale nenacházíme společný termín, Heppell (2012) doporučuje naplánovat schůzku 3 měsíce dopředu a s tímto datem už stoprocentně počítat a stále si ho připomínat. Takto dopředu jistě my i naši přátelé společný termín nalezneme. Hned na schůzce si pak máme dohodnout termín schůzky následující. Klidně opět za tři měsíce.

9.4.2 Děti

Přestože cílem všech lidí je „*trávit více času s rodinou*“, je potřeba se zamyslet nad možným zlepšením našeho rodinného časového plánu a nad tím, jak využíváme společný čas. Při jízdě autem není potřeba poslouchat rádio, ale rutinní, povinnou cestu strávit povídáním si, zpíváním či jakoukoli jinou činností. Stejně tak je potřeba zamyslet se nad stravovacími návyky celé rodiny. Pokud je to možné, měla by celá rodina jíst alespoň jednou denně pohromadě, bez zapnuté televize nebo jiných ruchů (Heppell, 2012).

9.4.3 Příprava jídla a stolování

I vhodnou přípravou pokrmů můžeme náš čas lépe ovládat. Při plánování toho, co budeme celý týden vařit nejen, že ušetříme čas složitým každodenním vymýšlení, ale zároveň můžeme v rámci velkého nákupu dopředu obstarat všechny nebo většinu potravin. Při samotném vaření pak uvařením dvojnásobné porce můžeme jednu porci zamrazit a nechat jí na později. Je ale potřeba všechny porce popsat (Heppell, 2012).

9.4.4 Moderní domácí spotřebiče

Spotřebičů v domácnosti je celá řada. Ne všechny nám ale čas ušetří. Digitální fotoaparát sice umožňuje udělat několik snímků a vybrat si ten nejlepší, nicméně se dá lehce sklouznout k situaci, kdy pořídíme obrovské množství fotek, které už nikdy neprohlédneme. A pokud ano, zabere nám to spoustu času. Mobilní telefon poslouží pro rychlé dovolání se, nicméně posílání zbytečným SMS zpráv nebo hraní her čas naopak bere. Myčka nádobí, pokud je správně nastavená, v domácnosti jistě poslouží a čas ušetří. Na druhou stranu může špatné nastavení vést k nutnosti předmývání nebo domývání. Ne všechny materiály se také v myčce mýt dají (Heppell, 2012).

Samostatnou kapitolou je samozřejmě televize. I když jde bezesporu o jeden z největších vynálezů, musíme si dát pozor, jak u něj čas strávíme. Díky zařízením pro digitální nahrávání je snadné sledovat, co chceme a kdy chceme. Je ale potřeba dát pozor, co natáčíme. Zda je to opravdu potřebný program.

9.4.5 Cvičení

Zlepšovat fyzickou kondici nemusí nutně znamenat jít do fitcentra, převléci se, cvičit hodinu, osprchovat se, obléci se a jít domů. Existují nejen cvičební programy na 30 minut, ale i takové, ke kterým se nepotřebují žádné speciální pomůcky a tak je možné cvičit v pohodlí domova (Heppell, 2012).

10. Vývojové potřeby dětí

Každý organismus se vyvíjí a mění. Duševní vývoj je definován vrozenými předpoklady neboli geny. Člověka ale také formuje jeho rodina a okolí. Jednotlivé změny ve vývoji nastávají skokově. Lidský věk můžeme dle Hippokrata nebo Komenského rozdělit do sedmi období. Podle Eriksona do osmi. Záleží, jak který z autorů dělí např. školní věk nebo stáří (Šimíčková, 2013, Kozáková, 2014, Piaget, 2014).

V této diplomové práci se zaměřím pouze na období od narození do dovršení 15 let věku dítěte. Vedou mě k tomu dva důvody. Prvním důvodem je fakt, že děti do patnácti let vyžadují větší péči ze strany rodičů a tak z pohledu tématu této diplomové práce je potřeba popsat hlavně potřeby těchto dětí. Druhý důvod je ten, že výzkumná část diplomové práce pojednává hlavně o matkách s dětmi této věkové struktury.

10.1 Novorozenecké období

Za novorozence považujeme dítě od narození do jednoho měsíce věku (Kozáková, 2014). Šimíčková (2013) toto období ohraničuje první vědomou reakcí dítěte na okolní svět. Tedy úsměvem. Ten přichází přibližně v období jednoho měsíce. Je o období adaptace na nové prostředí. Dítě je zcela závislé na péči okolí. Leží pouze na zádech a pohyby jsou nekoordinované. Spí okolo 20 hodin denně. Z prenatálního období si dítě pamatuje matčin hlas a reaguje na něj lépe než na jiné hlasy. Pro dítě je významný oční kontakt, i když vidí zatím je do vzdálenosti 30 cm. I když je převážná péče na bedrech matky, je žádoucí, aby se do péče zapojil i otec dítěte (Šimíčková, 2013, Kozáková, 2014).

10.2 Kojenecké období

I když je dítě označováno za kojence, vhodnější název by měl být nemluvně. Toto období netrvá po dobu kojení, ale do jednoho roku života dítěte, tedy do doby, než začíná dítě používat první slova. Vytváří se zde základní důvěra dítěte ve svět prostřednictvím důvěry k rodině. Pláč dítěte vyjadřuje vždy nějakou jeho potřebu. Zkušeností, že když pláče, někdo přijde, si vytváří důvěru v okolí. V tomto věku tak není vhodné nechat dítě „vyřvat“, abychom ho nerozmazlili (Lacinová, 2008, Shaffer, 2014). Dítě potřebuje naplňovat hlavně biologické potřeby. Zlepšuje se hrubá motorika od zvedání hlavičky

ve 3 měsících života, přes sed a lezení v 9 měsících až po samostatnou chůzi v jednom roce dítěte. Proto je potřeba, aby pečující osoba dbala bezpečnosti dítěte. Na konci tohoto období již dítě zvládne první slova. Významná je potřeba stability pečující osoby. Dítě musí mít trvalý objekt, se kterým naváže citový vztah (Šimíčková, 2013, Kozáková, 2014). Nemusí se nutně jednat o matku. Dle výzkumů jsou i muži schopni navázat trvalý zdravý vztah s dítětem. Dítě potřebuje hlavně stálost pečující osoby (Marksová-Tominová, 2009).

10.3 Období batolete

Mezi prvním a třetím rokem věku se u dítěte rozvíjí jeho osobnost, poznává prostředí kolem sebe, což vede k jeho pochopení. Začíná používat i symboliku (př. hra na vaření – míchá vařečkou prázdný hrnec a ví, že je to jen hra). Nejdůležitější je pro něj pohyb a poznávání světa díky pohybu. Dítě také napodobuje chování lidí kolem sebe. Osobnost se formuje, jak prostřednictvím sebeprosazování (negativním vymezování se k okolí), tak separací od matky. Třetí rok života proto označujeme jako první období vzdoru. Pečující osoba (nejčastěji matka) je chápána jako trvalý objekt. I když jí teď dítě nevidí, ví, že existuje a že se vrátí. Tím dochází k větší samostatnosti dítěte a začátku volnosti pečující osoby, jež bude časem narůstat (Šimíčková, 2013, Kozáková, 2014, Piaget, 2014).

10.4 Předškolní věk

Období hry (Kozáková, 2014) nebo nejšťastnější období dětství (Šimíčková, 2013) označuje předškolní věk, tedy věk od tří let dítěte do nástupu do školy. Dítě je samostatné. Mluví, zvládá osobní hygienu, nemá zatím trvalé povinnosti… Vynikající je mechanická paměť. Děti vyrůstající v prostředí dvojjazyčného prostředí jsou schopny se oba jazyky lehce naučit. Rozvíjí se fantazie a jejím propojování s realitou vznikají tzv. dětské lži. Dítě totiž plně nerozeznává mezi fantazií a skutečností. Lži, jako vědomé činnosti vyřčené za nějakým účelem, jsou děti schopné až ve školním věku (Piaget, 2014). Dítě je také egocentrické a jeho sebehodnocení závisí na názoru druhých. *„Identifikace s významnou osovou posiluje v dítěti pocit jistoty a bezpečí a snižuje pocit ohrožení“* (Šimíčková, 2013, s. 40). Již v této fázi na dítě silně působí genderové stereotypy, které hovoří o hezčí a jemnější dívce proti zdatnějšímu a silnějšímu chlapci (Kozáková, 2014). Přístup k dívce a chlapci je tako rozdílný. Tolerovány jsou jiné způsoby chování a děti také dostávají různé hračky (Šimíčková, 2013, Murphy-Witt, 2007).

Nástupem do předškolního zařízení se dítě socializuje. Zažívá nový kontakt s vrstevníky. Učí se respektovat je i ostatní dospělé. Vývojovým úkolem je přijmout zodpovědnost za své chyby (Lacinová, 2008).

10.5 Školní věk

První a druhá třída je pro dítě obrovskou změnou. Musí dodržovat pravidelný režim a převzít novou životní roli – roli školáka. Převládá zde píle a snaživost, zlepšuje se hrubá motorika a slovní zásoba. Dle způsobů komunikace mezi členy rodiny si dítě vytváří vlastní morálku. Sledováním pocitů a přání a pomocí vcítění se do druhého v dítěti upevňujeme morální zásady. Dochází i k osvojování rolí muž/ženy žák/spolužák… Upevňují se převážně genderové stereotypy vzhledem k oblékání či přejímání mužských a ženských dovedností. Rodiče také nastavují dítěti zrcadlo pro snímání jeho sebehodnocení. Jsou pro dítě vzorem vhodného chování a také zdrojem jistoty a bezpečí (Šimíčková, 2013, Kozáková, 2014).

Třetí až pátá třída neboli střední školní věk je mezníkem v socializaci dítěte. Identifikuje se s vrstevníky. Je realistou a rozvíjí se u něj vědomí vlastní identity. Co dětem neposkytují lidé, si mohou vynahrazovat při péči o zvířátka. Cílem dítěte je vyhnutí se neúspěchu, neboť ten vede k pocitům méněcennosti. Vlastní hodnocení je odvozeno od hodnocení okolí, a to hlavně vrstevníků. V tomto období se také pokládají základy vztahu k povinnostem a práci (Lacinová, 2008, Šimíčková, 2013, Kozáková, 2014).

Prepuberta a puberta pak přicházejí v 6. - 9. třídě. Rozvíjí se sekundární pohlavní znaky a vzrůstá subjektivní význam vnímání svého zevnějšku. Dítě již vyvozuje logické operace, ale ještě nezvládá abstraktní myšlení. Začíná uvažovat hypoteticky, vytvářet domněnky a hledat alternativní řešení. Dítě hledá svou identitu, odpoutává se od rodičů a rodinu si ponechává jako místo jistoty a bezpečí zatím co objevuje svět skrze přátele. Základní hodnoty mu zůstávají, bere je stoprocentně a platí pro všechny bez výjimky. Dítě také zvládá velkou část domácích povinností. Dospívání můžeme označit jako druhé období vzdoru. Dítě apriori odmítá hodnoty a pravidla rodičů. I když už nemůžeme úplně mluvit o přímé výchově rodičů, je potřeba nerezignovat na základní pravidla soužití v rodině (Lacinová, 2008, Šimíčková, 2013, Kozáková, 2014).

S nástupem do školy je již dítě schopno přebírat zodpovědnost a odpovědné jednání zařadit do denního rytmu. V oblasti řízení času je vhodné, když dítě postupně a pod

dohledem přebírá některé domácí povinnosti. Stejně jako při delegování podřízeným, v pracovním procesu, je potřeba i v domácnosti delegovat činnosti dle schopností dítěte a k úkolům přiřadit i odpovídající kompetence. Díky tomuto zplnomocňování dítěte u něj dochází k rozvoji pocitu vlastní hodnoty a učí se zodpovědnosti i do budoucna (Wortelboer, 2006). Adekvátní díl domácích prací můžeme samozřejmě delegovat i před nástupem do školy (př. prostřít stůl). V období školní docházky je to však stále častější.

Tato kapitola přiblížila oblast lidského života od narození do 15. roku života dětí především proto, že následující praktická část bude zkoumat situaci žen-manažerek-matek, které mají alespoň jedno dítě do 15. let věku.

Výzkumná část

V této části diplomové práce naleznete průběh a výsledky výzkumného šetření. Podrobně je zde rozebrán plán výzkumu, jeho cíle, výzkumné otázky i průběh sběru dat.

V závěru této kapitoly pak shrnuji i etické otázky které vznikly, či mohly vzniknout při realizaci tohoto výzkumu.

11. Plán výzkumu

Tato kapitola pojednává o přípravě celého výzkumu. Tedy jeho cílích, zamýšlené cílové skupině, zvolených metodách i konkrétních výzkumných otázkách.

11.1 Cíle

Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce zaměřuje na řízení času a sladění dvou životních rolí – matka a manažerka, je cílem tohoto výzkumu zjistit, jak ženy řídí svůj čas v práci i v domácnosti a jak zvládají slaďovat osobní a profesní roli.

Díky studiu jsem si mohla vytvořit ucelený obrázek o manažerských kompetencích i potřebách. Díky této diplomové práci si chci vytvořit i obrázek o potřebách matky – manažerky.

Tímto výzkumem hodlám analyzovat, jak ženy organizují svůj osobní i pracovní život, jak zvládají skloubit roli matky a manažerky a zda využívají možnosti time managementu i v osobním životě.

Cíl: zjistit jak ženy organizují svůj osobní i pracovní život, jak zvládají skloubit roli matky a manažerky a zda využívají možnosti time managementu i v osobním životě.

Dílčí cíle:

1. Zjistit jak organizují péči o dítě a domácnost
2. Zjistit jak organizují práci v zaměstnání

Výzkumná otázka zní: Jak zvládají ženy ve zdravotnických zařízeních skloubit profesní a rodinný život?

Výstupem tohoto výzkumu bude na konkrétních příkladech ukázat, jaké metody při plánování času manažerky-matky používají v zaměstnání i v domácnosti a jaké používají strategie pro skloubení pracovního a rodinného života. Výzkum může posloužit jako inspirace ženám vstupujícím do vedoucích pozic, stejně jako ženám, které již ve vedoucích pozicích jsou a cítí potřebu se v oblasti time managementu dál vzdělávat.

11.2 Teoretický koncept

Postavení ženy na trhu práce, její potřeba či možnost pracovat i možnosti slaďování jsou popsány v teoretické části této diplomové práce. Uvažujeme-li o skloubení mateřství a zaměstnání ve vedoucí pozici, jde o jednu ze zásadních strategií efektivního řízení času, tedy time management.

Téma slaďování je dnes stále aktuálnější a tak je vhodné zkoumat strategie zvládání sladění obou rolí ve všech pracovních odvětví, ve kterých se ženy ve vedoucích pozicích vyskytují, nebo by se vyskytovat mohly. Dosud totiž byly realizované výzkumy především se zaměřením na oblast žen podnikatelek.

11.3 Výzkumné otázky

Vzhledem k potřebě dozvědět se jak údaje do medailonku, tak využívání nástrojů time managementu v zaměstnání i v osobním životě, jsou otázky rozděleny do několika pomyslných bloků.

První série otázek směřuje k zjištění základních „tvrdých“ dat, které slouží pro úvodní medailonek respondentek. Druhá oblast otázek je zaměřena na pracovní sféru ženina života. Třetí část je věnovaná tématu mimopracovní doby. Rozhovory jsou zakončené několika otevřenými otázkami, které shrnují dosud řečené. Nicméně věřím, že vždy přinesou další podstatné informace. Pro přehlednost obsahuje následný výčet otázek již upravený seznam v reakci na předvýzkum (viz následující text).

Vzhledem k tomu, že respondentky mají velmi rozlišnou životní situaci, i vzhledem k věku dětí, jsou i některé otázky připravené k modifikaci. Např. otázka 22 je připravená jak pro respondentky s nejmenšími dětmi, tak pro respondentky jejichž děti navštěvují již školské zařízení. Otázka 26 zase zohledňuje jak variantu matky samoživitelky, tak variantu ženy s partnerem.

Výzkumné otázky:

1. Kolik je Vám let?
2. Kolik máte dětí?
3. Kolik jim je let?
4. Žijete s partnerem/manželem/s rodiči/sama?
5. Jak dlouho jste na dané pracovní pozici?
6. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?
7. Od kolika let věku Vašeho (nejmladšího) dítěte pracujete ve vedoucí pozici?
8. Na jakou pracovní pozici jste po narození dítěte nastupovala?
9. V kolika letech dítěte jste se vrátila do zaměstnání?
10. Co Vás vedlo k návratu do zaměstnání?
11. Došlo ke změně/výše/druhu pracovního úvazku? Jak…
12. Jaké máte rozvržení pracovní doby teď?
13. Kdo Vám zadává pracovní úkoly?
14. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
15. Jaké pomůcky používáte?
16. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
17. Využíváte delegování úkolů podřízeným? Jak často? Jaké?
18. Jak vám zaměstnavatel vychází vstříc v mimořádných situacích spojených s péčí o dítě?
19. Jak probíhá péče o dítě v době jeho nemoci či nutnosti navštívit lékaře? (Kdo s ním je? Jaký to má vliv na vaši práci?)
20. Věnujete se práci i po pracovní době? (Jak často? Co za činnosti děláte?...)
21. Kdo běžně pečuje o dítě v době, kdy jste v zaměstnání?
22. a) Jak se dítě dostane k pečujícímu? (Kdo ho odvádí?)
    b) Kdo doprovází dítě do jeslí/MŠ/ZŠ?
23. Kdo dítě vyzvedává? (Chodí samo?)
24. Má dítě volnočasové aktivity mimo domov?
    POKUD ANO: Kdo ho doprovází? (Jak jste se na tom s manželem dohodli?)
25. Jaká je náplň Vašeho dne mimo pracovní dobu? Co ve zbytku dne děláte?
26. a) Plánujete si úkoly a povinnosti?
    b) Plánujete s partnerem/manželem úkoly a povinnosti?
27. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
28. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?

29. Využíváte delegování úkolů v rodině? Jak často? Jaké?
30. Pomáhá Vám někdo s domácími pracemi?
    POKUD ANO: Kdo? A jak máte rozdělené úkoly?
31. Využíváte nějaké spotřebiče v domácnosti? Kdo má na starosti jejich obsluhu?
32. Jak během dne trávíte společný čas s rodinou?
33. Co Vám dobíjí baterky? Jak relaxujete? Jak často?
34. Popište mi svůj běžný den od probuzení do usnutí?
35. Jak jste se sebou jako matkou + manažerkou spokojená?
36. Co by Vám z hlediska plánování a řízení času mohlo pomoci/usnadňování rodinného a pracovního života?
37. Napadá vás ještě nějaká poznámka k tématu time managent a k Vaší osobě?

11.4 Metodologie

Tento výzkum se skládá jak z kvalitativního zkoumání. Cílem kvalitativního výzkumu je porozumět chování zkoumaných lidí v jejich přirozeném prostředí (Hendl, 2012) a tak také formuluji i cíle tohoto výzkumu. Hlavní metodou je pak rozhovor. Jako techniku jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor. Pro dokreslení situace jsem se rozhodla i pro zkoumání pomocí časového snímku dne. A zařadila jsem i pozorování.

11.4.1 Zvolené metody

Díky kvalitativní metodě, tedy rozhovoru, můžeme lépe pochopit souvislosti daného problému a vidět probíhající procesy (Hendl, 2012). Vzhledem k tomu, že je tato oblast téměř neprozkoumaná, je rozhovor vhodným nástrojem. Samozřejmě jsem si vědoma i limitů, které může skrývat – např.: nezobecnitelnost závěrů na širokou populaci.

Pro tuto diplomovou práci jsem do polostrukturovaného rozhovoru zahrnula otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené (viz předchozí text). Všechny tři druhy otázek jsem zvolila proto, že vystihují situace, které zkoumám.

Díky časovému snímku dne získáváme podrobný přehled o trávení našeho času v zaměstnání nebo i mimo něj (Novák, 2006).

Časový snímek slouží jako diagnostická metoda. Měla by se využívat, pokud se nám zdá, že nám čas ubíhá a mi nevím kam. I když se při prvním pohledu může metoda zdát

velice náročná (zaznamenávat každých 15 minut našeho dne), jde o metodu o dost jednodušší.

Zásadní je mít vhodně připravený záznamový arch. Časový snímek je vlastně čtvercová mřížka, kdy na řádcích je každá denní hodina rozdělena na 15 min intervaly, a sloupce označující zkoumání činnosti (př. spánek, cestování…). Na konci řádků je ponechán prostor pro poznámky, pro doplňující informace o cíli či smyslu dané aktivity. Pouhý údaj o telefonování v pracovní době by totiž nebyl úplný. Jiná váha tohoto údaje nastává s doplňující informací „jednání s klientem“ nebo „domlouvání dovolené s kamarádkou“ nepočítaje „telefonát s třídní učitelkou dítěte“.

Urban (2015, s. 40) doporučuje respondentům tabulku „*umístit na pracovní stůl, nejlépe tak, aby byl mimo (...) přímý pohled*“ pracovníka. Záznamy navrhuje provádět přibližně jednou za půl hodiny. Interval záznamů by ale neměl přesáhnout jednu hodinu. Respondentka předvýzkumu (viz následující text) doporučila nastavit si v mobilu opakující se upomínku.

Délka sbírání dat není přesně stanovena. V odborné literatuře najdeme časové údaje od dvou až tří dnů (Urban, 2015, Zdroj: http://byznys.ihned.cz, dne 3.5.2016) po čtrnáct dnů (Novák, 2006). Vzhledem k tomu, že není v této diplomové práci rozbor časového snímku hlavním předmětem rozboru dat, nebudou sbíraná data podrobována tak detailnímu zkoumání. Tomu odpovídá i obecnější kategorizace definovaných činností.

V neposlední řadě je i z části zapojena metoda pozorování a to hlavně ve chvílích vyrušení v průběhu rozhovoru. Pozorováním zjišťuji, jak se respondentky rozhodují v reálných situacích.

11.4.2 Výběr výzkumného vzorku

Při výběru výzkumného vzorku je nejdůležitější vymezit si základní populaci, které se daná problematika týká. Pro tuto diplomovou práci jsou tedy populací ženy pracující ve vedoucích pozicích mající alespoň 1 dítě mladší 15 let.

Omezení věkové hranice dětí jsem zvolila v souvislosti se dvěma důvody. V první řadě proto, že děti po ukončení základní školy již nepotřebují tolik soustavné péče rodičů (např. doprovod na kroužky) a tak jsou nároky i na slaďování rolí u rodičů menší. Druhým důvodem k takto zúženému výběru respondentů je i obsah teoretické části diplomové

práce. Zároveň se nedomnívám, že by zkoumání rodin s dětmi nad 15 let věku přineslo zásadnější momenty ve slaďování rodinného a profesního života matky.

Vzhledem ke studovanému oboru jsem zvolila ženy pracujících ve zdravotnických zařízeních. Jedna z řady definic slova manažer zní: „*Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytýčené cíle.*“ (Zdroj: http://www.orlita.cz/manazerske-dovednosti/, dne 3. 5. 2016) Proto pojímám vedoucí pracovnice jako manažerky a tak je kritérium pro výběr respondentů jasné. Žena pracující ve zdravotnickém zařízení, která má podřízené a vychovává alespoň jedno dítě do 15 let.

Vzhledem k dělení dětského věku v teoretické části této práce (do 3 let, do vstupu na základní školu, první stupeň základní školy a druhý stupeň základní školy) jsem si stanovila velikost výzkumného vzorku na 16 – 20 respondentů tak, aby byli respondenti rovnoměrně zastoupeni v jednotlivých kategoriích. Jednalo se o metodu odhadu.

12. Realizace výzkumu

Následující kapitola pojednává o vlastní realizaci výzkumného šetření, o postupu sběru dat, vlastním výzkumném vzorku i o zajištění kontroly kvality výzkumu pomocí předvýzkum. Vzhledem k tomu, že většina respondentek nesouhlasila s uveřejněním přepisu rozhovoru jako přílohy do této diplomové práce, jsou s části 12.6 Analýza a interpretace dat uváděny citace respondentek.

12.1 Kontrola kvality výzkumu

Po sestavení otázek do rozhovoru a vytvoření tabulky pro časový snímek dne jsem se rozhodla provést předvýzkum, neboť jde o efektivní metodu ověření kvality výzkumu.

Předvýzkum je jakési zkoušení výzkumných technik na malém vzorku populace. Jde vlastně o test „*nástrojů, které ve výzkumu hodláme použít*“ (Disman, 2011, s. 122). Proto jsem se rozhodla uskutečnit jeden rozhovor a nechat respondentku vyplnit dva záznamy o časovém snímku dne (jeden všední den a jeden den z víkendu) předtím, než jsem oslovila další respondenty.

Respondentkou předvýzkumu byla 46 letá žena, vedoucí pracovnice, která má 3 děti. Nejmladší dceři je 12 let, a tak do definovaného okruhu respondentů zapadala. Po předchozí osobní domluvě jsem rozhovor uskutečnila v její kanceláři. Seznámila jsem ji se smyslem a účelem předvýzkumu. Poté si respondentka přečetla úvodní dopis. Vzhledem k tomu, že se jednalo o předvýzkum a její odpovědi jsem dále nevyhodnocovala, nebylo potřeba rozhovor nahrávat nebo žádat o souhlas s doslovným přepisem.

Rozhovor samotný trval 42 minut, přičemž byl přerušen dvakrát. Poprvé zvonícím telefonem na stole, kdy respondentka vyslechla důvod hovoru, a poté zdvořile volajícímu sdělila, že mu zavolá v jiný, konkrétní čas. Druhé vyrušení obstarala paní uklízečka, která pouze vysypala odpadkový koš a ihned odešla. Během její pár vteřinové přítomnosti respondentka zkontrolovala, zda ji někdo nevolal na ztišený mobilní telefon. Pro konání vlastního výzkumu z této zkušenosti vyplývá, že je vhodné rozhovory provádět v pracovní době respondentky. Díky metodě pozorování jsem totiž zjistila, jak respondentka pracuje s prioritami (po zjištění, že hovor není akutní, se s volajícím domluvila na jiném,

konkrétním termínu) a jak efektivně využívá svůj čas (během krátkého přerušení rozhovoru zkontrolovala nepřijaté hovory na svém mobilním telefonu).

Dále předvýzkum posloužil třem podnětům. Zaprvé jsem si nebyla jistá vhodností otevřených otázek na konci rozhovoru, konkrétně*: Popište mi svůj běžný den od probuzení do usnutí?* Měla jsem představu, že mi otevřená otázka i na konci rozhovoru poskytne další přínosné informace. Obávala jsem se ale, že respondentku znudí nebo popudí, protože mi vše již řekla. Je pravdou, že se respondentka po položení této otázky nezatvářila úplně nadšeně, nicméně její vyprávění přineslo další doplňující informace z oblasti time managementu (např. ihned po příchodu do zaměstnání si připomene úkoly, které ji daný den čekají, pročtením seznamu vypracovaného z předchozího dne.

Druhým podnětem bylo zařazení konkrétnější otázky ohledně péče o nemocné dítě. Otázka: *Jak vám zaměstnavatel vychází vstříc v mimořádných situacích spojených s péčí o dítě?* pokrývala pouze oblast zaměstnavatele a ve výzkumu chyběla informace o tom, kdo tedy chodí s dítětem k lékaři, kdo s ním zůstává doma apod. Proto jsem za tuto otázku doplnila: *Jak probíhá péče o dítě v době jeho nemoci či nutnosti navštívit lékaře?* s doplňujícími otázkami: *Kdo s ním je? Jaký to má vliv na vaši práci?* pro případ, že by respondentka potřebovala dovysvětlit otázku.

Třetí a asi nejdůležitější přínos předvýzkumu vidím ve změně formulace počátečních otázek ohledně nástupu ženy do zaměstnání. Respondentka sice pracovala již od 2,5 let věku dítěte, na vedoucí pozici ale nastoupila až ve 4 letech věku jejího dítěte. Proto bylo nutné do výzkumu zapojit i otázku *Od kolika let věku Vašeho dítěte pracujete ve vedoucí pozici?* a pro případ, že by respondentky pracovní pozici vystřídaly, jsem si připravila otázku: *Na jakou pozici jste po narození dítěte nastupovala?*. Tím jsem nedorozumění odstranila a dalo mi to možnost získání dalších dat.

Časový snímek dne respondentka předvýzkumu vyplňovala pouze dva dny. Jeden všední den a jeden den z víkendu. Cílem totiž nebylo získat validní data, ale ověřit nastavení kategorií. Respondentka následně uvedla, že v pracovním týdnu a přímo v pracovní době neměla problémy záznamy dělat, po skončení pracovní doby a v sobotu často zapomínala. Proto si nastavila v mobilním telefonu budík, který jí každou hodinu až dvě připomínal, aby zápis provedla. S touto technikou se sžila a uvažuje, že by jí sama někdy vyplňovala podrobněji i více dní. S respondentkami samotného výzkumu jsem se o tuto zkušenost podělila.

12.2 Respondentky

Respondentky jsem začala oslovovat v půlce dubna skrze personální oddělení či vedení náhodně vybraných nemocnic. V první fázi jsem vybrala pět nemocnic. Jednalo se o dvě fakultní nemocnice a tři menší nemocnice, každá z jiného kraje. Dvě menší nemocnice se mi ozvaly, že do mé kategorie respondentů nespadá žádný jejich zaměstnanec. Ostatní nemocnice se zpět do konce psaní této diplomové práce neozvaly.

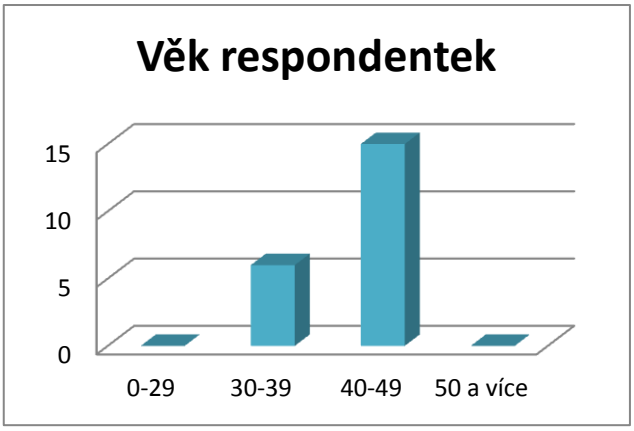
Po neúspěšném kontaktování respondentů jsem zvolila osobní oslovení dvou svých známých, které pracují ve zdravotnických zařízeních. Ty mi daly kontakty na několik svých spolupracovnic spadajících do okruhu mých respondentů. Tyto respondentky jsem oslovila osobně či e-mailem. Získala jsem tak pět respondentek. Všechny takto oslovené respondentky, i když nesouhlasily s účastí ve výzkumu, mi daly kontakty na další potencionální respondenty. Samotný výběr konkrétních respondentů tak probíhal metodou snowballingu. „*Snowball technique spočívá ve výběru jedinců, při kterém nás nějaký původní informátor vede k jiným členům naší cílové skupiny*“ (Disman, 2011, s. 114).

V součtu jsem dostala kontakty na 43 potencionálních respondentů, které jsem oslovila e-mailem. V něm jsem se představila, osvětlila jsem získání kontaktu na ně, vysvětlila smysl a účel výzkumu. U některých kontaktů si nebyly osoby předávající mi je jisté, zda spadají do mého okruhu. Proto jsem je v úvodním e-mailu požádala i o vyjádření, zda spadají do mé cílové skupiny a zda se chtějí zúčastnit. Také jsem je požádala, aby se mi ozvaly i v případě, že do vzorku nespadají nebo zájem nemají (viz příloha č. 2). Tím jsem mohla lépe pracovat s plánováním časů konkrétních rozhovorů.

Z oslovených 43 respondentek mi jich 21 rozhovor poskytlo, 8 oslovených respondentek nespadalo do mé kategorie, deset respondentek neodpovědělo vůbec a čtyři odpověděly, že sice do mé cílově skupiny spadají, ale zájem nemají. Jako důvod shodně uvedly časové důvody.

Rozhovor jsem uskutečnila se 21 respondentkami, další jsem neoslovovala. Od podmínky stejného počtu respondentů každé věkové kategorii jsem upustila hlavně z toho důvodu, že rozvrstvení respondentů přesněji vystihuje situaci pracujících matek ve vedoucích pozicích. Tento výzkum tak může dát nahlédnout i na strukturu věku dětí. Samozřejmě může jít o zavádějící čísla, vzhledem k nízkému počtu respondentů.

Věkové složení respondentů je značně rozmanité. V rozmezí od 35 do 49 let je pouze 9 respondentů podobného věku. Konkrétně jde o dva respondenty ve věku 40 let, tři ve věku 41, dva ve věku 42 let a dva ve věku 47 let. Ostatní mají věk různý. Respondentky do 29 let ani na 50 let se mi žádné neozvaly. Následující graf 1 blíže ukazuje věkové rozložení podle dekád.



Graf 1 Věk respondentek

Zdroj: autor

Respondentky mají jedno, dvě nebo tři děti. Věk dětí se mění mimo jiné i v závislosti na věku respondentky. Nejstarší respondentky 48 a 49 let mají zároveň i nejstarší první dítě (29 a 28let).

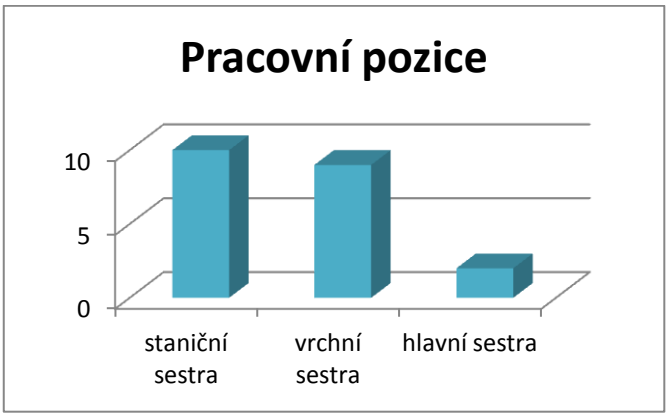
Následující tabulka zobrazuje věkové rozložení dětí dle pracovní pozice respondentek. Vždy je uveden věk nejmladšího dítěte. Je tedy patrné, že ženy s dětmi školou povinnými častěji zastávají vyšší funkce (např. vrchní sestra). Pouze jedna respondentka, vrchní sestra, měla totiž 5 leté dítě. Nejmladší děti ostatních vrchních sester navštěvují už základní školu.

	0-2 roky	3-6 let	7-10 let	11-15 let
staniční sestra	3x	2x	2x	2x
vrchní sestra	-	1x	7x	2x
hlavní sestra	-	-	-	2x

Tabulka 1 Věkové rozložení dětí respondentek

Zdroj: autor

Respondentky pracují v několika zdravotnických zařízeních, na pozicích hlavní sestra, vrchní sestra a staniční sestra. Následující graf ukazuje rozložení respondentek vzhledem jejich pracovní pozici. Hlavní sestry se výzkumu zúčastnily dvě, vrchních sester bylo devět a staničních sester deset.

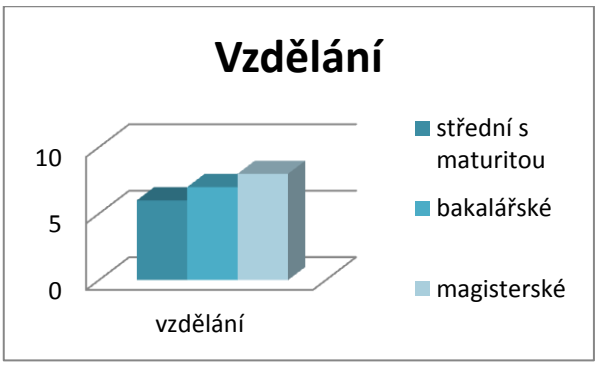


Graf 2 Pracovní pozice

Zdroj: autor

I když výzkumný soubor nebyl definován pouze na zdravotní sestry, díky snowballingu se výzkumu účastnily pouze respondentky na těchto pozicích. Jedna respondentka, má známá, vedoucí lékařka, svolila, že i ona se zúčastní mého výzkumu. Jiné kontakty mi ale sdělit nechtěla a vzhledem k tomu, že by byla samotná, jsem jí do výzkumu nezahrnula. Pravidlo Noemovy archy poukazuje na nevhodnost účasti osamoceného zkoumaného subjektu. Byla tedy jedinou odmítnutou respondentkou.

Vzdělání respondentek je dle očekávání trojího druhu. Od středoškolského s maturitou, přes bakalářská až po magisterské. Středoškoláků je šest, přičemž přesná polovina z nich si zároveň dodělává bakalářské vzdělání. Bakalářek je mezi respondenty sedm a tři z nich dále studuju v magisterském programu. Nejvíce respondentem má pak úplné vysokoškolské vzdělání.



Graf 3 Vzdělání respondentek

Zdroj: autor

V tomto výzkumu z dat nevyplývá existence vztahu mezi pracovní pozicí a vzděláním. Vrchních sester je devět, přičemž tři respondentky mají středoškolské vzdělání, čtyři respondentky jsou bakalářky a dvě jsou magistry. Respondentky mezi deseti staničními sestrami mají převážně magisterské vzdělání. Konkrétně čtyři z nich. Bakalářské vzdělání mají ukončené tři z nich a středoškolačky jsou také tři. I když jsou obě hlavní sestry magistry, jde pouze o dvě osoby, a proto nemám dostatek dat k vytvoření nějakého závěru.

12.3 Medailonky respondentek

Alžběta

Paní Alžběta je středoškolsky vzdělaná a pracuje v pražské fakultní nemocnici. Je jí 41 let a poslední 4 roky pracuje jako vrchní sestra. Žije s manželem a dvěma dětmi (14 a 9 let).

Anna

Paní Anna pracuje jako vrchní sestra v pražské fakultní nemocnici. Je jí 32 let a spolu s manželem vychovávají dvě děti ve věku 5 a 7 let. Má ukončené Mgr. vzdělání a na pozici vrchní sestry pracuje 2 měsíce.

Barbora

Paní Barbora pracuje poslední rok a půl na pozici vrchní sestry v jedné mimopražské nemocnici. Je jí 39 let a žije společně s partnerem a jedním dítětem (10 let). K zaměstnání na plný úvazek si momentálně dodělává bakalářské vzdělání.

Dana

Paní Dana je 35 letá žena, pracující jako staniční sestra v jedné mimopražské nemocnici. Má ukončené středoškolské vzdělání a v současné době dále studuje. Žije s manželem a 1 dítětem (6 let).

Ema

Paní Ema pracuje jako vrchní sestra v pražské fakultní nemocnici 4 měsíce a má ukončené magisterské vzdělání. Je matka tři dětí (29, 28 a 10 let), je samoživitelkou. V současné době žije pouze s nejmladším dítětem.

Jana

Paní Janě je 41 let. Pracuje jako staniční sestra v jedné mimopražské nemocnici. Má ukončené bakalářské vzdělání. Žije společně s manželem a synem (2,5 let).

Jarka

Paní Jarka pracuje jako staniční sestra v pražské fakultní nemocnici již 12 let. Vystudovala magisterský obor, je jí 42 let a s manželem mají 3 děti. V současné době žije ve společné domácnosti pouze s ním a nejmladším, 18 měsíčním dítětem.

Jarmila

Paní Jarmile je 36 let, má jedno dítě (7 let) a na pozici staniční sestry v pražské fakultní nemocnici pracuje 1,5 roku. Má ukončené středoškolské vzdělání a dále studuje. Žije s partnerem mimo Prahu.

Jitka

Paní Jitka je 43 letá hlavní sestra v nemocnici mimo Prahu. Má ukončené vysokoškolské vzdělání a na této pozici pracuje přes 13 let. Žije společně s manželem a dvěma dětmi (17 a 14 let).

Julie

Paní Julie je 45 letá vrchní sestra v jedné mimopražské nemocnici. Má ukončené bakalářské vzdělání. Žije s manželem a jedním dítětem (10 let).

Kateřina

Paní Kateřina je 44 letá staniční sestra v jedné pražské fakultní nemocnici. Vystudovala bakalářský obor. Má dvě děti (25 a 15 let) a od nástupu mladšího dítěte do školy, tedy 9 let, pracuje ve vedoucí pozici. V současné době žije s manželem a mladším dítětem.

Klára

Paní Kláře je 47 let. Pracuje v jedné pražské nemocnici a na pozici vrchní sestry je jeden rok. Má ukončené bakalářské vzdělání a v současnosti studuje dálkové studium. Žije společně s přítelem a dvěma dětmi (9 a 18 let).

Lucka

Paní Lucka pracuje jako vrchní sestra v pražské fakultní nemocnici. Ve svých 46 letech je matkou dvou dětí (25 a 11 let). Žije s manželem a mladší dcerou, přičemž v jejich blízkosti žijí i prarodiče. Má ukončené bakalářské vzdělání a na této pozici pracuje od 8 let věku mladšího dítěte, tedy 3 roky.

Martina

Paní Martině je 40 let a má dvě děti (22 a 1 rok). Na pozici staniční sestry v jedné pražské fakultní nemocnici se vrátila 5 měsíců po porodu svého mladšího dítěte. Žije s manželem a mladším dítětem. Má dokončené magisterské vzdělání a na této pozici pracuje 8 let.

Markéta 1

Třiceti osmiletá paní Markéta pracuje v pražské fakultní nemocnici. Je bakalářka a na pozici staniční sestry pracuje 3 roky. Je samoživitelkou, která má jedno dítě (11 let) ve střídavé péči.

Markéta2

Paní Markéta je vrchní sestrou v pražské fakultní nemocnici od roku 2009. Má dokončené bakalářské vzdělání. Je jí 49 let a je samoživitelkou. Má tři děti (29, 24 a 8 let) přičemž žije společně s nejmladším dítětem.

Míša

Paní Míša je 47 letá žena pracující v mimopražské nemocnici na pozici staniční sestry 2 roky. Má ukončené středoškolské vzdělání. Je samoživitelka a má 2 děti (26 a 13 let).

Petra

Paní Petra je 41 letá hlavní sestra v jedné mimopražské nemocnici, kde pracuje přibližně 13 let. Má ukončené magisterské vzdělání. Společně s manželem vychovávají jednu dceru (11 let).

Radka

Paní Radka pracuje jako staniční sestra v pražské fakultní nemocnici již 5,5 roku. Je jí 42 let a má ukončené magisterské studium. Žije s manželem a se dvěma dětmi (11 a 9 let).

Viki

Čtyřiceti letá paní Viki pracuje jako vrchní sestra v pražské fakultní nemocnici jeden rok. Má ukončené středoškolské vzdělání. Žije s manželem a dvěma dětmi (12 a 9,5 let).

Zuzana

Třiceti tří letá paní Zuzana pracuje v pražské fakultní nemocnici jako staniční sestra 5 let. Má ukončené magisterské vzdělání. Společně s manželem vychovávají jedno roční dítě.

Markéta2

Paní Markéta je vrchní sestrou v pražské fakultní nemocnici od roku 2009. Má dokončené bakalářské vzdělání. Je jí 49 let a je samoživitelkou. Má tři děti (29, 24 a 8 let) přičemž žije společně s nejmladším dítětem.

Míša

Paní Míša je 47 letá žena pracující v mimopražské nemocnici na pozici staniční sestry 2 roky. Má ukončené středoškolské vzdělání. Je samoživitelka a má 2 děti (26 a 13 let).

Petra

Paní Petra je 41 letá hlavní sestra v jedné mimopražské nemocnici, kde pracuje přibližně 13 let. Má ukončené magisterské vzdělání. Společně s manželem vychovávají jednu dceru (11 let).

Radka

Paní Radka pracuje jako staniční sestra v pražské fakultní nemocnici již 5,5 roku. Je jí 42 let a má ukončené magisterské studium. Žije s manželem a se dvěma dětmi (11 a 9 let).

Viki

Čtyřiceti letá paní Viki pracuje jako vrchní sestra v pražské fakultní nemocnici jeden rok. Má ukončené středoškolské vzdělání. Žije s manželem a dvěma dětmi (12 a 9,5 let).

Zuzana

Třiceti tří letá paní Zuzana pracuje v pražské fakultní nemocnici jako staniční sestra 5 let. Má ukončené magisterské vzdělání. Společně s manželem vychovávají jedno roční dítě.

12.4 Vstup do terénu, první kontakt s respondentem

Jak bylo výše zmíněno, většinu respondentek jsem oslovila e-mailem. Zaslala jsem jim základní informace o výzkumu, jak jsem se k jejich jménu dostala a průvodní dopis.

Respondentky se mi ozvaly zpět převážně e-mailem. Nicméně telefonický kontakt nebyl výjimkou. Většina respondentek odpověděla stejný den, kdy jsem jim zaslala e-mail. Čtyři respondentky měly v době mého kontaktování dovolenou a tak odpověděly po návratu z ní. Telefonicky jsem volajícím v krátkosti znovu shrnula průběh výzkumu,

zodpověděla případné dotazy a domluvila termíny rozhovorů. Mezi nejčastější dotazy patřilo: Musím přijít nějak za Vámi nebo přijdete Vy za mnou? A budu Vám k něčemu platná, když jsem na téhle pozici jen krátce? A bude to někde zveřejněné?

Rozhovory jsem uskutečnila s pražskými respondentkami po předchozí domluvě v jejich pracovní době, nejčastěji během pauzy na oběd nebo kolem ní. S mimopražskými respondentkami jsem rozhovory uskutečnila dle předem domluveného časového harmonogramu v jednom dni.

Vzhledem k tomu, že jsem se s respondentkami domluvila na konkrétním čase, věděly o mém příchodu a na odděleních, nebyl problém respondentky najít. Pouze u jedné, která mi sdělila *„Jsem tu do 16 hodin, tak přijďte kdykoli“ (paní Markéka1)*, se vyskytl menší problém. Zdravotní sestra v příjmové kanceláři o mě nevěděla a respondentka odešla na jiné pracoviště a tak jsem musela chvíli počkat. Nicméně jsem čekala přibližně 5 minut a tak šlo o relativně bezvýznamnou záležitost.

12.5 Sběr dat, organizace dat

Sběr dat probíhal v měsíci květnu, na pracovištích daných respondentek. V pražských zařízeních si respondentky samy čas zvolily. U mimopražských zařízení jsem časy domlouvala dle časového rozvrhu.

Před začátkem rozhovoru jsem respondenty opět seznámila s tím, kdo jsem já, proč s nimi vedu rozhovor a jaký je účel tohoto výzkumu. Přinesla jsem si s sebou nahrávací zařízení, seznam otázek a Úvodní dopis pro respondenty. Všech respondentů jsem se zeptala, zda souhlasí s nahrávání a uveřejněním přepisu rozhovoru.

Osmnáct respondentek souhlasilo s nahráváním rozhovoru. Tři respondentky odmítly nahrávání a tak jsem si dělala poznámky, či zaznamenávala doslovné citace. Pouze sedm respondentek souhlasilo s uveřejněním celého rozhovoru jako přílohy diplomové práce (viz příloha č. 3). Všechny respondentky souhlasily s uveřejněním citací do textu.

Dle úvodní informace pro respondenty měl rozhovor trvat 30 – 45 minut. V průměru jsem tento čas dodržela. Většina rozhovorů trvala kolem 40 minut. Nejkratší rozhovor trval 19 minut. Nejdelší pak 1 hodinu a 3 minuty. Rozhovory, kde respondentky souhlasily s nahráváním rozhovoru, byly časově průměrné. Rozhovory, kde respondentky nesouhlasily s nahráváním, přesáhly avizovaných 45 minut. Respondentky byly dopředu

upozorněné, že se rozhovor trochu prodlouží. Všechny s tím neměly problém. Na rozhovor si, dle svých slov, vyhradily hodinu a pak jim prodloužení nevadilo.

Po uskutečnění rozhovorů jsem je vždy na konci týdne všechny přepsala. Po jejich transkripci jsem vypracovala úvodní medailonky respondentek (viz předchozí text). Ze samotných otázek jsem metodou otevřeného kódování vypracovala kategorie, které jsem dále analyzovala.

12.6 Analýza a interpretace dat

Následující text analyzuje sebraná data dle dílčích cílů, které jsem si pro tuto práci zvolila. Zároveň rozebírá výsledky časových snímků dne.

12.5.1 Jak organizují péči o dítě a domácnost

Péče o dítě

O návratu samotném pojednává podkapitola 12.5.2. Zde rozeberu, jak probíhá péče o dítě během zaměstnání respondentek.

O děti do dvou let trvale pečuje otec (Martina: *„otec je na mateřský, dohodli jsme se ještě před porodem, byl nadšený a zatím pořád je.*“, Jarka: *„Od 5. měsíce je doma můj manžel (…) On podniká, nemá pravidelný příjem.“*). Děti mezi druhým a šestým rokem navštěvují mateřskou školku. Jde o firemní (Jana: *„manžel má zaměstnaneckou školku od dvou let dětí.“*), či soukromé (Zuzana: *„do soukromé školky pro děti od 2 let.“*) zařízení. Případně se respondentky blíže do specifikace zařízení nepouštěly (Anna: „*školka*.“, Dana: *„školka“*). Do zařízení vozí děti partner/manžel respondentky (Zuzana: *„Partner, každé ráno partner.“*, Anna: *„Hlavně manžel.“*). Vyzvedávání je pak dle situace oběma (Jana: *„Někdy za nima jdu z práce a jdeme spolu domů.“*, Zuzana: *„Buď já, nebo společně.“*), babičkou (Dana: *„babička“*) nebo sousedkou (Anna: *„Vyzvedáváme já nebo manžel, nebo máme známé, kteří mají stejně staré děti, tak někdy já jim, někdy oni mně vyzvednou.“*).

Školou povinné děti na prvním stupni nejčastěji využívají družinu. Do školy je vodí partner/manžel (Jarmila: „*odvádí je partner*.“, Viki: *„Manžel vypravuje děti. Chodí do práce později.“*, Julie: „*manžel*“, Klára: „*Ráno ho vodí některé dny brácha, některé přítel.“*, Petra: *„Ráno jde s manželem.“*), popřípadě chodí sami (Ema: *„Chodí sama, je už velká.“*, Barbora: „*Chodí sami*.“), nebo v doprovodu staršího sourozence (Radka: *„Starší chodí sám a vyzvedne toho mladšího.*“, Alžběta: *„se starším bráchou.“*). Ze školy chodí sami (Julie: *„sama, už je velká a je*

to kousek.“, Ema: *„sama“*, Barbora: *„sami“*.), se starším sourozencem (Viki: *„Starší dcera vyzvedne mladšího z družiny.“*, Klára: *„Ráno ho vodí některé dny brácha, některé přítel.*“, Alžběta: *„s bráchou nebo s babičkou.“*), nebo s babičkou (Jarmila: *„převážně babička, nebo slečna na hlídání.*“, Alžběta: *„s bráchou nebo s babičkou (…), nabídla se sama.“*), či slečnou na hlídání (Jarmila: „*převážně babička, nebo slečna na hlídání.*“).

Děti na druhém stupni pak nejčastěji chodí do školy i ze školy sami (Kateřina: „*chodí sám*.“, Lucka: *„Manžel jí vozí, protože jede kolem, ale může jet klidně autobusem.“*).

Volnočasové aktivity dětí

Děti starší sedmi let mají již pravidelné volnočasové aktivity. Převážně jsou v budově školy (Alžběta: *„ano, ve škole“*, Radka: *„Mladší ve škole.“*) a tak respondentky řeší pouze dopravu z kroužku (Jarmila: *„doprovází převážně babička, nebo slečna na hlídání. Ta byla najata, sjednána přes inzerát, hlavně na doprovod na kroužek.*“).

Děti staršího školního věku pak na kroužky i z kroužků jezdí sami (Petra: *„na klavír jde sama.“*, Radka: *„Starší si to objíždí sám.“,* Míša: *„Ano. Sám.“*, Jitka: *„To co mají v době, kdy jsem v práci, tam chodí sami.“*), pokud není místo volnočasové aktivity příliš daleko od místa bydliště (Lucka: *„Musíme. Teda musím, protože bydlíme za Prahou a není to jinak dostupný.“*). Pouze v zimních měsících někteří rodiče děti vyzvedávají (Jitka: *„(pozn. vyzvedávám) pokud v zimě kroužek končí dlouho, aby dcera nechodila po tmě sama.“,* Petra: *„V zimě jí vyzvedávám. Je to sice kousek, ale alespoň máme čas na takovou tu společnou holčičí chvilku. Taky nakoupíme na další den a tak. Je to bezpečnější.“,* Kateřina: *„v zimě ho vyzvedávám na tréninkách. Už je tam tma a je spocenej.“*).

Zdravotní stav dětí

U dětí mladších dvou let, se kterými jsou jejich otcové doma, zajišťují většinu (Jarka: *„Na pravidelné prohlídky (…) já, (…) očkování úplně v pohodě manžel (…), nemocná zatím ještě nebyla.“*), či všechny (Martina: „*otec je na mateřský, takže on se postará.*“) oblasti péče o zdraví oni. Stejně tak je tomu u Barbory, jejíž manžel je OSVČ (Barbora: „*Můj manžel pracuje jako OSVČ, takže většinou (…) on pro něj dojede a zařídí. Nebo máme babičku v baráku.“*), a u Kateřiny, který je v invalidním důchodu (Kateřina: *„všechno zařizuje partner, protože je v invalidním důchodu.“)*.

U ostatních respondentek je pravidlem, že návštěvy lékaře s dítětem si berou na starosti ony (Viki: *„K lékaři chodím já.“*, Jana: „*Pravidelné, to já*.“, Klára: „*Doktory já.*“, Dana: *„k lékařům chodím já.“*, Julie: „*je lepší, když jdu já. Jako zdravotní sestra to asi líp vyřídím*.“, Jarmila: „*návštěvy lékařů obstarávám většinou sama (…) získám lepší informace jako sestra, nebo lepší pojednám o zdravotním stavu dítěte.“,* Anna: „*Na preventivní prohlídky, očkování, logopedii a tak, to zařizuji já.*“, Alžběta: *„to chodím já (…) manžel minimálně.“,* Zuzana: *„Chodím já.“*).

V případě nemoci se péče rozděluje mezi matku (Jana: *„já nebo babička.“*, Klára: *„Nemoc buď hlídá starší syn, nebo podle potřeby já.“*, Zuzana: „*když je nemocný, tak jsem na OČR já.*“, Jitka: *„Návštěvy lékaře nebo pravidelné prohlídky řeším já.“*), partnera/otce (Kateřina: *„všechno zařizuje partner, protože je v invalidním důchodu.“*, Markéta1: *„Tak to řeším s ním.“ (pozn. s otcem dítěte)*, Martina: „*otec je na mateřský, takže on se postará.*“, Jarmila: „*partner nebo babička*“), či prarodiče (Petra: „*Babička se postará. Dělá to ráda.*“, Míša: „*Prarodiče*.“, Jana: *„já nebo babička.“,* Radka: *„…jinak to řeším babičkou.*“, Dana: *„když už to není akutní, tak babička.“*, Julie: „*a když nemá horečky nebo tak, tak pohlídá babička*.“, Anna*: „jsem doma nezbytnou dobu a než přijede babička.“,* Alžběta*: „Pokud nemá závažné projevy, tak babička.“,* Jarmila: „*partner nebo babička.“,* Barbora: „*Nebo máme babičku v baráku.“*).

Zaměstnavatelé umožňují všem respondentkám standardně návštěvu lékaře s dítětem i jeho případné ošetřování po celou dobu nemoci, jak stanovuje zákon (Dana*: „OČR nebo propustky, normálně.“*, Anna: *„Ale můžu jít k lékaři i na ošetřovačku.“,* Alžběta: „*není s tím absolutně žádný problém. A nikdy nebyl.*“, Barbora: *„Tak tady si myslím, že to není problém vůbec.“*). Samotné respondentky také využívají vybírání přesčasových hodin (Lucka: *„Mám jich (pozn. přesčasů) hodně.“*, Jarmila: *„mám ale i hodně přesčasových hodin.*“), nebo domluvu se zaměstnavatelem (Barbora: „Domluvím se s hlavní sestrou.“, Jitka: *„Prostě zajdu za svým vedoucím (…) a domluvíme se (…) mám v tom volnost.“*, Julie: *„… se domluvíme, nikdy to nebyl problém.“*, Viki: *„Oznámím na sekretariát (…) a domluvíme se.“*).

Markéta2 má, jako samoživitelka, od zaměstnavatele řadu benefitů, které jí pomáhají skloubit pracovní a rodinný život v době nemoci dítěte (*„Tak zaprvé jako matka osamělá mám jeden den volna navíc. Pak, když je dítě nemocný, tak jdu na ošetřovačku. A k tomu já má ještě VPN (pozn.: přístup na vzdálenou plochu). Nebo si ho vezmu s sebou do práce, když je nemocnej jen trochu.“*).

Péče o domácnost

Většina respondentek zastává všechny domácí práce sama (Míša: *„Ne, nikdo mi nepomáhá.“*, Jitka: „Ne, ne, to dělám sama.“, Markéta1: *„dělám si všechno sama.“*, Viki. *„To dělám já.“)*, nebo s pomocí přítele/manžela (Zuzana: „on mi pomáhá, když je toho hodně.“, Martina: *„Přítel spíš vaří, já spíš uklízím.“*, Alžběta: *„Koš jde úplně mimo mě, to dělá manžel, (…) taky luxuje“*, Jarmila: *„Ano, partner. Někdy vaří, nebo drobný úklid.“*, Kateřina: *„Už to máme tak nějak s manželem zažitý, kdo co dělá.“*).

Řada respondentek s manželem dělí domácí práce na ty uvnitř a okolo domu. Ženy pak zastávají práce v domácnosti a muži mají na starosti okolí či auto (Klára: *„Přítel se stará o auto.“,* Anna: *„Máme s manželem rozdělený úkoly, že já se starám o vnitřek a on o venek tedy o auto.“*, Dana: *„Já doma a manžel zahradu.“*).

V nejpočetnější skupině respondentek s dětmi od sedmi do deseti let je patrné, že se rodiče snaží zapojovat volně do domácích prací i své děti (Markéta2: *„Teď už jo, teď si uklízí pokojíček.“*, Alžběta: *„Děti – myčka a pokojíček.“*, Barbora: *„syn vynese koš, uklidí nádobí.“*). Některé děti mají své úkoly rozdělené dle předem stanoveného rozpisu (Ema: *„Malá má na ledničce delegování úkolů. Má tam povinnosti, co má na starosti (…) pak tam má napsaný, kolik má kapesné za ty svoje povinnosti, a pak tam má pokuty.“*, Viki: *„Děti mají své úkoly. Musí si uklidit v pokoji, vysávají si (…) i když se jim to nelíbí, ale musí to dělat.“*, Petra: *„Takže má své povinnosti a zároveň odměnu, řekněme motivaci, co za to dostane.“*).

Poslední strategie v přístupu k domácím pracím je sjednání pomoci další osoby. Může jít o prarodiče (Lucka: *„Bydlíme s maminkou a běžné domácí práce dělá ona (…). Mamka, sama se nabídla, pokud by nebyla, určitě bych si platila paní na úklid.“*), či paní na úklid (Jana: *„Paní na úklid. 1x v týdnu.“*).

Domácí spotřebiče

Všechny respondentky se shodly, že moderní spotřebiče a elektronika v domácnosti pomáhají. Vyjma pračky, trouby či vysavače, které mají všechny respondentky, je i řada dalších, ne tak rozšířených, spotřebičů. Myčku má téměř každá respondentka (Martina: *„všechny: myčka…“*, Jitka: *„Pračka, myčka, klasika.“*, Jana: *„myčka je na mě.“*, Klára: *„Myčku si udělám sama.“,* Kateřina: *„…myčku…“*, Markéta1: *„využívám všechno – myčka, sušička, pračka. Všechno.“*), dle Anny myčka pomáhá nejvíc (*„Pomáhá nejvíc myčka a pračka.“*).

Markéta1 a Viki si nedokáží představit, že by byly bez auta (Markéta1: *„ Musim. Když zajišťuju sebe i syna, tak musim. My bydlíme za Prahou, tak ty auta musí bejt. Jinak by to už nešlo.“*, Viki: *„Manžel nechce, abych jezdila tak autem, ale já si zkracuju čas třeba o hodinu cestou do práce nebo i pro děti na kroužek, což je super.“*). Ostatní respondentky auto využívají také, ale samovolně ho v rozhovoru nevyzdvihly. Jako např. Lucka, která bydli mimo Prahu, denně jezdí autem do práce a vozí jím i dceru na kroužky.

V rozhovorech respondentky často zmiňovaly sušičku. Některé respondentky uvedly doslova, že jí mají (Martina: *„všechny: (…), sušička…“)*. Pět respondentek jí nemá (Zuzana: *„sušičku, ani mikrovlnku nemáme“*, Anna: „*Sušičku nemáme*.“, Alžběta: „*Sušičku nemáme.*“, Petra: *„Sušičku ani takový ten samovysávací vysavač nemáme.“*, Markéra1: *„Sušičku nemám.“*). Jitka a Julie v rámci úvah o lepší organizaci domácnosti nad sušičkou a robotickým vysavačem uvažují (Jitka: *„ne, ale chystám se na to.“*, Julie: *„zrovna včera jsem koukala na net. Ještě nevím, no. Asi to pomůže. Nevím, no, ještě.“*). Markéta2 sušičku má, ale nevidí v ní zásadní pomoc (*„Sušičku mám, Ale teď nejde. Na tu nemám peníze na opravu. (…) ale já tam ani tak nesušim (…) na něco je dobrá, na něco ne.“*).

Nastavení priorit

V domácnosti ženy řeší úkoly podle toho, jak přijdou (Markéta1: *„jak to přijde.“*, Markéta2: *„Většinou, jak to přijde nebo podle priorit.“*, Zuzana: „vždycky se to nějak udělá, podle tej situacie.“, Anna: *„Neurčujeme teď bude to a teď tohle (…)spíš jak to přijde.*“), jak spěchají (Martina: *„jak to pospíchá.“*, Jitka: *„Ty co hoří, protože já nemám ráda uklízení, takže to už opravdu musí hořet.“*), popřípadě jak respondentka chce, podle její nálady či oblíbenosti úkolu (Jana: *„někdy pošlu paní na úklid domů (…) a udělám si to po svém, v pořadí, jak se mi chce.“,* Jitka: *„Takový ty aktivity, co mám ráda, ty si naplánuju. Na ty jdu hned.“*). Pouze pár respondentek si stanovuje priority a plní primárně důležité úkoly (Petra: *„Tak asi hlavní je mít co jíst a aby měla dcera úkoly.“*, Markéta1: *„Když jedu z práce, tak vždycky nakoupim.“*, Kateřina: *„když odjíždím na víkend, musím mít uklizeno, to je asi taková priorita (…) čtvrtek je uklízecí den.“*, Barbora: *„Podle důležitosti. Když se učím na zkoušky, tak jdou domácí práce stranou.“*, Jarmila: *„dle priorit a času, který zrovna mám.“*, Markéta2: *„Zaprvé jídlo, zadruhé abysme měli čisté prádlo a pak úkoly.“*, Klára: *„Hlavně, aby měli chlapi, co jíst. (…). A pak chci, aby měl nejmladší syn úkoly a oba měli uklizený pokojíček.“*).

Delegování v rodině

Oblast delegování respondentky vztahují výhradně na domácí práce. Většina z nich domácí práce zastává sama, nebo se dělí s manželem *(*Kateřina*: „Třeba nákupy, to už bylo delegovaný před lety, to už ani nemusím připomínat. (...) Třeba když je potřeba něco vyzvednout, tak zadeleguju manžela.“*, Jarka: *„Partnera delegovat nemusím, kromě žehlení dělá všechno, s partnerem si to asi tak rozdělíme, on uvaří, já uklidím. Už to máme tak nějak s manželem zažitý, kdo co dělá.“)* a dětmi (Petra: *„Snažím se zapojit hodně dceru. Takže má své povinnosti a zároveň odměnu, řekněme motivaci, co za to dostane.“)*.

Míru delegování respondentky určují podle věku (Anna: *„Manžel říká, že pořád, ala já si myslím, že nic moc nedělají. Klukům je 5 a 7, tak si myslím, že, by už něco pomalu mohli začít.“)* či vytíženosti dětí (Jitka: *„Má toho hodně (pozn. dcera)“*.

Zaznamenávání povinností

Pro zaznamenávání si denních, týdenních či měsíčních povinností a úkolů slouží rodinný kalendář různých podob (Jitka: *„Tak máme takovej ten rodinnej kalendář, jak tam má každej tu svojí kolonku“*, Petra: *„Dcera vyrobila na kreslení rodinný kalendář. Nakreslila na každý měsíc na velkou čtvrtku něco. Třeba kytičky, nebo stromy, nebo auto, prostě něco a doprostřed dala v excelu vytvořený, dalo by se říct měsíční kalendář a tam si píšeme důležité věci. Třeba zubaře nebo kdy se má co zaplatit. Samozřejmě to mám i ve svém diáři, ale tohle je strašně krásné, tak to rádi používáme.“*, Jana: *„Tak máme rodinný kalendář“*, Kateřina: *„Doma do kalendáře, toho nástěnného, ať všichni víme, kdo kde má bejt.“,* Barbora: *„Kalendář máme, tam píšeme, od kolika do kolika má syn trénink, třídní schůzky, návštěvu s přáteli.“*, Jarmila: *„kalendář na zápis aktivit dítěte.“,* Zuzana: *„na lednici máme plánek a tam si na každý měsíc píšeme…“*). Přičemž se může jednat o pomůcku pro celou rodinu (Jitka: *„a tam si do toho každej píšem, kdo má kdy…“*), nebo jen o formalitu pomáhající v orientaci povinností pouze respondentce (Jana: *„ale píšu tam jenom já.“*, Klára: *„Já mám svůj diář a pak máme rodinný kalendář. To jsem sice zavedla, ale píšu do něj jen já a myslím, že kromě toho, kdo má službu na vysávání a na koš, do něj nikdo nekouká.“*).

Druhou variantou pro záznamy jsou pak osobní diáře respondentek (Míša: *„osobní diář“*, Ema: *„v diáři si plánuji…“*, Martina: *„do diáře.“*).

Poslední možnosti v přístupu k zaznamenávání povinností je pak i „nošení informací v hlavě“ či ignorace jakéhokoli zápisu (Markéta1: *„ne, neplánuju. Já už neplánuju. (...) jenom nákup si píšu.“*).

Péče o sebe sama

IV. generace řízení času zapojuje do plánování a řízení času i oblast péče o sebe sama a relaxaci.

Respondentky s dětmi do sedmi let uvádějí jako hlavní zdroj síly a čerpání energie svou rodinu či přátele. Čas strávený s dětmi jim všem dobíjí baterky (Jarka: „*Ten čas s dcerou*.“, Martina: *„A dobíjí mě to i se synem třeba na písku.“*, Jana: „*Hlavně teda být s dcerou*.“, Anna: „*S dětma.*“, Zuzana: „*A jako relaxujem s tým* (jméno dítěte vypuštěno*), to dítě je prostě relax, on ma dobíja.“*, Dana: „*hlavně dítě*.“).

Respondentky se staršími dětmi, nepočítaje čas strávený s dětmi (Alžběta: „*Nejraději jsem sama s dětma.*“, Jarmila: „*Čas trávený s dcerou*.“, Markéta1: *„Dobíjí mě, dalo by se říct, syn.“* Petra: *„Když jen tak lenoším a poslouchám dceru, jak cvičí na klavír, nebo hraju s ní.*“, Barbora: „*Když je zima, tak třeba hrajeme společenské hry*.“), hovoří i o relaxaci během času stráveného s manželem (Barbora: „*Když jsme voba doma, tak si dáme kafe, společně*“, Julie: „*Dáme si s manželem třeba vínko a posedíme na balkóně.“,* Kateřina: „*Manžel je doma, když přijdu, jdeme někam spolu, jdeme spolu na nákup nebo se projít.“,* Petra: *„anebo, jen tak být s rodinou.“*), nebo přáteli (Klára: „*Někdy telefonuju s kamarádkou*.“, Míša: „*posezení s kamarádama.*“, Petra: „*posezení s přáteli*.“, Alžběta: „*Nebo s kamarádkama*“, Radka: „*Občas, 2x, 3x do roka se s kolegyněma sebereme a na prodlouženej víkend nějak vypadneme*.“, Jarmila: „*pivčo a posezení s přáteli.“*, Míša*: Posezení s kamarádkama.“*).

Druhým způsobem relaxace je věnování se více či méně fyzické aktivitě. Část respondentek se věnuje nějakému sportu (Alžběta: „*2x v týdnu cvičím*.“, Julie: „*Sportuji, občas*.“ Míša: „*Sport*.“ Jitka: „*Sport*“). Další naopak vyhledávají činnosti úplně bez fyzické aktivity (Jarka: *„Nepotřebuju aktivní odpočinek, protože jsem strašně ulétaná v práci (…) Někdy si odpočinu, že se třeba natáhnu na chviličku, nebo se natáhnu a tupě zírám na televizi nebo s knížkou. Potřebuju vypnout.*“, Martina: „*Jen zírám*.“, Radka: *„Občas si sednu a vypnu, to umim*.“, Petra: „*Ne, necvičím*.“, Markéta1: „*Ráda spím*.“, Viki: „*Spánek asi, já má pocit, že když nespím 7 hodin, tak mám pocit, že nemám energii (…), někdy nicnedělání.“,* Ema: *„Mám ráda teplou vanu.“,* Jarmila: *„Čtení knihy (…) hra na mobilu.“).* Mezi nejčastější sporty patří běhání (Anna: *„nebo si jdu zaběhat, snažím se 3x týdně (…). Běhám tak v klidu ¾ hodiny.“,* Ema: *„Určitě běhání.“,* Klára: *Chodím běhat.“*), jóga (Zuzana: „*Jednou týdně chodím na jógu*.“) či jízda na kole (Jarmila: *„kolo, asi hodinová projížďka, 2-3x týdně*.“, Markéta1: „*S* (jméno syna vynecháno) *na kola občas*.“). Řada respondentek vykonává i aktivity, které nejsou tak fyzicky náročné jako sport. Nejčastěji jde o procházky či práci na zahradě (Jitka: „*a zahradničení, v poslední době*.“, Barbora: „*Nejčastěji, když potřebuju dobít baterky, tak jdu nějak do lesa, projít se*.“,

Kateřina: „*pak mě dobíjí být venku*.“, Anna: „*mám ráda kytky. V bytě a na oknech je mám (...). Mě baví se hrabat v zemi. Děti jsou na hřišti a já se hrabu v hlíně.*“, Jana: „*Nebo jen tak se projít někde venku*.“, Markéta1: „*taky občas do lesa, dobrý*.“). Může jít i o uklízení, jako formu relaxace a nikoli nutného zla (Anna: *„A nebo i tím uklízením. Já chápu, že to někdo nechápe, ale když jsem v prázdném bytě a vím, že jsou pryč, tak si tam kraluju a relaxuji.“*, Klára: „*Ale hodně ráda uklízím.*“). Respondentky většinou všechny tyto možnosti kombinují vzhledem k jejich momentálnímu rozložení.

Dál si pak respondentky nacházejí to, co právě jim přináší největší odpočinek. Může jít o pravidelnou kávu (Anna: „*káva určitě*“, Radka: „*Dám si kafe a řeknu, dejte mi všichni pokoj*.“, Viki: „k*afem, to určitě, ale je to teda 15 minutová záležitost, ale dobrejch 15 minut*.“), cigaretu (Markéta2: *„takové zastavení se, aby si člověk srovnal, jestli všechno udělal a pak šel dál*.“), jídlo či občasnou dovolenou (Viki: „*Mám ráda dobrý jídlo, hezký prostředí, samozřejmě i dovolená je skvělá.“*).

Nemalá skupina respondentek však dle svých slov neodpočívá, nerelaxuje (Markéta2: *„Nerelaxuju nijak, teď už nijak.“,* Lucka: *„Relaxování mi moc nejde. Já neumim relaxovat.“ To je věc, na která já chci pracovat.“,* Markéta1: *„nemám vlastně koníčky“,* Radka: *„blbě“.*). I když z rozhovoru vyplývá, že si denně nebo alespoň týdně vyhradí čas pro sebe a na relaxaci (Markéta2: „*Ráno, když vstanu, tak si dělám půlhodinky pro sebe, abych se probrala.*“, Radka: „Dám si kafe a řeknu, dejte mi všichni pokoj.“), nicméně bez konkrétního zrcadlení tazatele uvedou, že nerelaxují. Jarmila je typickým příkladem. I když uvádí: „*nedokážu relaxovat řádně*“, ve zbytku rozhovoru popisuje, co vše jí dobíjí: *„moje dcera (...), vana (...), kolo (...), čtení (...), pivo a posezení s přáteli*.“).

Rozvedené respondentky mají čas pro sebe převážně vyhrazený na dobu, kdy je jejich dítě u otce (Ema: *„Já mám pro sebe vždycky ten jeden víkend.“*, Markéta1: *„Tak třeba, když se učim, je u otce.“*).

12.5.2 Jak organizují práci v zaměstnání

Dle obsahu teoretické části této diplomové práce se zajímám o průběh a důvody návratu žen do zaměstnání, určování priorit, delegování či zaznamenávání úkolů.

Návrat do zaměstnání

Téměř všechny respondentky pracují ve zdravotnictví od návratu z mateřské či rodičovské. Vyjma jedné vrchní sestry, která se vracela na svou vedoucí pozici v podnikatelské sféře *(Markéta2 – šéf provozu pro Českou republiku v nadnárodní firmě)*,

pracovaly všechny vrchní sestry po návratu jako řadové sestry. U staničních sester není pozice tak jednostranná. Více jak polovina staničních sester byla po návratu do zaměstnání řadovou pracovnicí. Pouze 4 z 10 se vracely nebo rovnou nově nastupovaly na vedoucí pozici.

K návratu do pracovního procesu je vedla řada důvodů. Motivy k návratu se dají shrnout do tří hlavních oblastí. Jde o finanční důvody, touhy pracovat a návrat do práce po skončení státem poskytované doby (rodičovské).

Jen malé procento žen se vracelo do zaměstnání až po uplynutí maximální zákonem dané lhůty – po rodičovské, tedy po 3 letech (Klára: *„skončila mateřská, teda rodičovská.“*, Dana: *„po 3 letech, po mateřské.“*, Radka: *„Normálně, po 3 letech.“*). Vždy šlo o pracovnice vracející se na pozici řadové sestry. Ženy vracející se do vedoucích pozic zůstávaly doma s dítětem v rozmezí 5 měsíců až 2 let věku dítěte (Julie: *„v 5 měsících“*, Petra: *„1,5 roku.“*, Martina: *„5 měsíců“*, Jitka: *„v jednom roce“*, Ema: *„Pracuju od 1 roku.“*, Zuzana: *„2 roky“*, Anna: *„v jednom a třičtvrtě roce.“*).

Nejčastějším důvodem k návratu však byly finanční motivy. Řada respondentek nechtěla toto téma nijak rozebírat. Pouze uvedly „finanční důvody“, jiné je dál rozvedly (Zuzana: „*finance*.“, Lucka: *„finance“*, Martina: *„finanční situace.“*, Jarka: *„manžel podniká a nemá stálý příjem a máme dohromady tři děti, proto z finančních důvodů.“*, Kateřina: *„Vydělala jsem si víc než manžel. Manžel šel na rodičák. (…) on byl podnikatel ve stavebnictví a neměl stálou práci, (… potřebovali jsme jistotu měsíčního příjmu a já jsem měla vyšší plat.“*).

Předčasný návrat z finančních důvodů s sebou často nesl úpravu pracovního úvazku. Ženy pracující na pozici řadové zdravotní sestry zprvu pracovaly v rozmezí 10 – 20 hodin týdně (Jarmila: *„při mateřské na 0.25 úvazek. V 1 a půl roce věku dítěte zvýšení na 0.5 úvazek. Ve 3 letech na celý – s koncem mateřské dovolené.“*, Alžběta: *„Od 2 let jeho věku, v oboru na 10 hodin týdně.“*, Anna: *„To jsem byla na nějaký čtvrt úvazek, půlúvazek.“*). Ty, které se vracely rovnou na vedoucí pozici, zastávaly od začátku úvazek celý (Petra: *„Šla jsem na plný“*, Jana: *„na plný.“*, Kateřina: *„Na celý.“*, Ema: *„Plný.“*).

Řada respondentek se do zaměstnání vracela z vlastní touhy pracovat (Jana: *„Trvalo mi dlouho se na tuhle pozici dostat a jsem na sebe pyšná, tak jsem se chtěla vrátit.“, Petra: „*Chtěla jsem*.“,* Ema: *„společenské uplatnění (…). Doma mi to kvůli mému věku nevyhovovalo.“*, Viki: *„Odrostly mi děti a měla jsem pocit, že chci pracovat.“*, Anna: *„Já jsem asi chtěla. To byla jako nějaké vyčištění hlavy a abych úplně nevypadla.“*).

Převážně ženy s mladšími dětmi a ty, které se do práce vrátily nedávno, popisují samovolně své pocity při návratu do zaměstnání od malého dítěte (Jana: *„Nebylo mi teda úplně lehko.“*, Jarka: „*od 5. měsíce je doma můj manžel (…) začátky pro mě byly velmi, velmi obtížný. Protože odejít od takhle malýho dítěte, je to strašnej citovej boj (…) Mě to trvalo cirka dva, tři měsíce, než sem si to srovnala v hlavě, že to dělám i pro to dítě. Abychom neměli finanční nouzi…“,* Petra: „ *To víte, že mi bylo ze začátku smutno, tak jsem se těšila domů vždycky.“*, Zuzana: *„To jsem miestami aj brečela, jakože mi to přišlo hrozné, že jsem ho dala tak brzo do škôlky, ale potom som si presně povedala ty důvody. Že potrebujeme ty peniaze, tak raději budeme psychicky v pohodě, že je máme, a on nebude strádat.“,* Jitka: *„I když jsem měla strach, jestli nedělám špatně.“*). Je zde patrný vnitřní boj nad opuštěním svého dítěte a zajištěním jemu a celé rodině dobré zázemí.

Nastavení priorit

V teoretické části zmiňuji Pacovského (2008), který popisuje nešvary v plánování priorit. Je o upřednostňování kvantity nad kvalitou a řešení primárně naléhavých a důležitých úkolů před důležitými, ale nenaléhavými.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že se respondentky orientují převážně na úkoly naléhavé (Lucka: „*Úkoly plním podle naléhavosti*.“, Radka: „*podle naléhavosti se rozhodnu, co je aktuální, (…) denní úkoly a provozní záležitosti oddělení si dělám hned*.“, Barbora: „*Pokud to jde, udělám to hned (…), ale pokud je na něco víc času, tak to odsunu a dřív udělám to, co má termín, podle naléhavosti*.“, Kateřina: „*Mám v hlavě jasně daný, co je priorita, co se musí udělat hned a co počká*.“, Míša: *„dle výše priorit.“*), málokterá již dále upřesňuje, zda jde opravdu o naléhavé a důležité úkoly, nebo i o naléhavé a nedůležité úkoly. Řešení akutních úkolů vidí respondentky jako stěžejní (Radka: *„co je dlouhodobé, to většinou počká*“). Při dalším zkoumání ale vyplývá, že mají respondentky i řadu opakujících se, pravidelných úkolů, které si už zautomatizovaly a plánují si zbytek dne (a tím i čas na splnění náhlých důležitých úkolů) s ohledem na úkoly důležité – dopředu známé a termínované (Zuzana: „*Máte nějaké úkoly, každodenní, které musí do někdy být. To si už nepíšu, to dělám automaticky*.“). Přesto je ale hlavním zlozvykem respondentek řešení těch úkolů, které hoří.

Častým jevem je i upřednostňování kvantity nad kvalitou. Nicméně je i zde řada zdárných případů, kdy respondentky vhodněji stanovují pořadí úkolů, které musí splnit (Barbora: *„Tak to si dám vždycky časovou rezervu a napíšu si to do kalendáře o dva dny dřív.“)*. Jarmila a Dana počítají i s časově méně náročnými úkoly, které plní ve chvílích časové

nedostatečnosti na velké úkoly. Aby se nepouštěly do velkého, i když třeba důležitého, úkolu v době, kdy ví, že nebudou mít dostatek nerušeného času, zvolí menší úkol. Tím efektivně využijí potenciál celého dne. (Jarmila: *„podle časové náročnosti úkolu a toho, kolik mám právě času.“, Dana: „co nezabere tolik času, třeba nechám, když mi před odchodem domů vyzbyde chvilka a velký věci už nemám čas nebo sílu rozdělávat.“*).

Obě hlavní sestry si dlouhodobější úkoly dělí na menší části a předcházejí tak nakupení práce těsně před termínem. Řídí se tak Eisenhowerovým principem (Jitka: *„já mám takový úkoly většinou dlouhodobější a ty mají takový etapy, že do určitýho termínu musí být něco hotový, takže sama si hlídám, abych to dělala postupně, aby se mi to všechno nenahrnulo třeba do dvou dnů. Jako na tohle si dávám hodně velkej pozor.“,* Petra: „*Pak jsou takové úkoly, které sice nespěchají, ale musím na tom pracovat třeba jedno odpoledne za týden, i když to nehoří, protože je to velký úkol a pak bych to třeba nestihla*.“).

Vzhledem k tomu, že se nedá nikdy stihnout vše, je potřeba rozhodnout, který úkol odložit a který splnit. Respondentky Martina (*„menší důležitost počká“*), Jana („*Blbosti buď odkládám, nebo když někdo přijde, jestli jsem to už udělala, tak to hned udělám*“) a Kateřina (*„dalo by se říct, že věci (...), který nespěchaj, který nejsou priorita, ty opravdu valím před sebou, ty odložím.“*) ukazují, jak vhodně vybírají úkoly, které odloží.

Respondentky mají převážně úkoly termínované a snaží se každému úkolu přiřadit pořadí jeho splnění v závislosti na důležitosti a hlavně naléhavosti, tedy termínu splnění. Jde o úkoly z oblasti DN, jak je popisuje Eisenhowerův princip.

Delegování v zaměstnání

Respondentky napříč jejich pozicí i věku svých dětí se shodují, že delegovat je vhodné. Informace, které je potřeba rozšířit mezi své podřízené (např. úkol: vytvořit metodické pokyny pro práci u lůžka), všechny respondentky delegují všem svým podřízeným. U ostatních úkolů míru a obsah delegovaných úkolů pak každá vidí jinde.

Klíč pro výběr podřízeného, kterému úkol delegují, bývá nejčastěji v jeho schopnostech, kompetencích, či odbornosti *(Martina: „jak jsou schopní (pozn. sestra, sanitář)“, Alžběta: „podle odbornosti podřízeného*.“, Radka: „*podle toho, co která zvládne*.“, Anna: „*Je to podle náplně staničních sester (...) o jakého podřízeného se jedná, co umí (...). Vím, kam mám jít, zaplaťpánbůh. Jsou tady (...) strašně šikovný a dobrý na určitý věci.“*, Markéta2: *„Podle kompetencí, které mají.“*). Úkoly neodborného charakteru (např. vyřídit telefonát,

dojít s poštou) jsou pak podřízeným přidělovány dle jejich časových možností nebo plošně všem rovným dílem (Lucka: „*Všem tak stejně. Když mají prostor.*“, Viki: „*Většinou to chci spravedlivě rozdělit.*“).

Respondentky pracující na pozici vrchní a hlavní sestra reflektují, že je delegování úkolů žádoucím jevem (Markéta2: *„No, samozřejmě. Delegovat musím a navíc je to žádoucí.“*). Některé si již schopnost delegovat osvojily (Petra: *„Ano, to by ani jinak nešlo.*“), jiné na tom ještě pracují (Jitka: *„Používám, ale pořád se to učím.“*, Ema: *„Ano. Snažím se.“*). Staniční sestry častěji vyzdvihují vytíženosti řadových pracovnic a nedelegují tak často (Jarmila: *„deleguji tedy výjimečně.“*, Jana: *„…ale nemůžu toho jim dát moc, aby nebyly ještě víc zavalené, než jsou.“*, Jarka: „*sami toho mají moc*.“, Kateřina: *„Často podle potřeb. Když vidím, že mají toho hodně, tak nedeleguji.“*).

Zaznamenávání úkolů

Mezi nejrozšířenější metody zaznamenávání úkolů a povinností v zaměstnání patří kalendář a osobní diář. Šestnáct respondentek má na pracovním stole kalendář, kam si zaznamenávají schůzky, porady a termínované úkoly. Obdobou tohoto stojacího kalendáře je arch papíru o velikosti A2 až A1, který je buď ve formě týdenního, nebo měsíčního kalendáře (Kateřina: „*Píšu ti to tady takhle* (ukázala na záznamový arch na stole).“). Klára popisuje, jak s ním pracuje: „*Tady mám místo na poznámky, kam si píšu, co mě napadne a nemá to konkrétní datum nebo tak. Když tomu najdu prostor, napíšu to buď sem na tento den jako úkol, nebo kamkoli tady nebo tady nebo tady, prostě kam to je termínovaně naplánované. A když se mi to nechce dělat, napíšu si to sem a snažím se alespoň jednu věc denně z toho udělat. Ne vždy se mi to podaří, ale snažím se. No a ty úkoly si pak očísluju, jak to půjde za sebou. Řídím se tím, co má nějakou časovou hranici. Třeba do kdy odevzdat výkazy. Nebo v 11 hodin volat tam a tam. A mezi to si dávám menší úkoly. Ale musím počítat s tím, že se něco objeví. Tak mívám rezervu. Nebo si toho plánuju málo a vymlouvám se, že musím mít rezervu – to těžko říct.“* Mezi staničními sestrami jde o velmi častou techniku zaznamenávání událostí. Je zde prostor pro zápis krátkodobých i dlouhodobých cílů a úkolů. Jde jim přiřazovat termíny či priority a díky umístění na pracovní desce jsou stále na očích.

Další z využívaných metod zaznamenávání úkolů je psaní seznamů s úkoly a jejich odškrtávání. Je o I. generaci řízení času. Respondentky ovšem kvitují převážně psychologický efekt přeškrtávání již hotového úkolu (Markéta1: „*Když to je hotové, přeškrtnu*.“, Viki: „*Většinou si je píšu, píšu normálně do sešitu a odškrtávám, že to mám hotový*.“).

Julie reflektuje, že chce hlavně vyřešit, co nejvíce drobností, aby měla seznam kratší („*Mám ráda, když to odsejpá a můžu si něco odškrtnout.“*). V jiné části rozhovoru ale uvádí, že si velké úkoly dělí na řadu menších, čímž její seznam sice narůstá, ale postupuje i v řešení důležitých úkolů, aniž by byla ve stresu z velkých a časově náročných úkolů, které by odkládala. Pro Danu nebo Barboru je vytváření takovýchto seznamů i duševní hygienou (Dana: „*Mám ráda, kdy si to napíšu a pak už na to nemusím myslet*.“, Barbora: „*Když přijdu domů (…) napíšu si na lísteček. (…) Mám pocit, že jsem si to z tý hlavy doslala pryč*.“).

Strohý seznam si některé respondentky doplňují o další údaje a pracují tak s II. generaci řízení času (Ema si vede evidenci úkolů písemně, kdy na jednotlivém listu papírů zaznamenává úkoly, termíny, kdo jí úkol zadal i pořadí. Pak úkol odškrtne – respondentka názorně ukazovala).

Ať již respondentky využívají jakoukoli z výše zmíněných metod, shodnou se na jediném, co trefně vystihla Anna „*Co je psaný, to je daný*“.

Dvě z metod práce s evidencí úkolů vyčnívají. Ema má zvláštní úložné boxy na úkoly vyřešené, nevyřešené, v pořadí i ty, které čekají na dodání něčích podkladů. Jitka pracuje s manažerským diářem, kam si zaznamenává nejen schůzky, ale k poznámky k nim apod. („Mám papírový diář, kam si zaznamenávám termíny a schůzky a zároveň si to vedu i v mobilním telefonu. Ten diář já mám takovej větší, protože si tam vedu i poznámky a jak ty schůzky probíhaly, nebo důležitý postřehy z pracovního dne.“).

Moderní záznamové nosiče, jako je mobilní telefon či počítač používají respondentky spíše výjimečně a to převážně mobil (Markéta2: „*Mobil*“, Anna: „*Mobil na poznámky*.“, Petra: „*Ještě hodně využívám mobil*.“, Míša: „*telefon*“, Jitka: „*i v mobilu*.“). Ne všechny respondentky mají k moderním technologiím vztah (Alžběta: *Zkoušela jsem to* (mobil)*, ale nevyhovoval mi*.“, Radka: *„počítač a mobil nepoužívám, to ne!“*).

Poslední strategií v evidenci úkolů a povinností je „nošení v hlavě“. Respondentky takto evidují úkoly dvou druhů. Úkoly rutinní, zautomatizované či pravidelné si již nikam nezaznamenávají (Markéta2 *„ty si pamatuju.“*, Radka: *„nosím v hlavě (…) jsou to takové automatické věci.“*), nebo si na ně vyhrazují vždy stejný čas (Julie: *„to je jen u pravidelných věcí.“*) a tak nevidí potřebu si je někam zapsat.

Zaznamenávání povinností a úkolů provádí respondentky buď na konci pracovního dne (Barbora: „*Když přijdu domů (…), tak si uvařím kafe a napíšu si na lísteček, co je potřeba a dám si to do peněženky*.“), na jeho začátku (Jana: „*Každý ráno si cestou do práce shrnu,*

co mě čeká, pak si v kanceláři všechno zapíšu, co mám za úkol.“), nebo v průběhu (Dana: „*To asi, jak to přijde, pořád něco dopisuju, ale po vizitách a hlášení je toho nejvíc*.“).

Osobnostní typy

Respondentky jsou osobnostně nastavené pracovat v ranních hodinách. Můžeme tedy říct, že jsou ranní ptáčata. Shodly se, že nemají problém ráno vstát (Jitka: *„Vstávám okolo 5:45.“*, Lucka: *„Vstávám tak v půl pátý. (...) bez problémů.“*, Eva: *„Jsem ranní ptáče, určitě.“*, Klára: *„Asi bych řekla, že jsem spíš ranní tvor.“*), rády vstávají (Martina: *„...ráda vstávám.“*) nebo potřebují chodit spát brzy, protože jsou unavené (Julie: *„A kolem deváté jsem už úplně hotová. Do 22 hodin už spím.“*).

12.5.3 Spokojenost

Poté, co se ženy vyrovnají s odchodem od malého dítěte zpět do zaměstnání, je pocit z jejich práce kladnější Zuzana: (*„To jsem miestami aj brečela, jakože mi to přišlo hrozné, že jsem ho dala tak brzo do škôlky, ale potom som si presně povedala ty důvody. Že potrebujeme ty peniaze, tak raději budeme psychicky v pohodě, že je máme, a on nebude strádat. Takhle mi to teď vyhovuje.“*, Jana: *„Nebylo mi teda úplně lehko (...) Teď? Jo myslím, že mi to jde.“*, Jarka: „*Začátky pro mě byly velmi, velmi obtížný. (...) Mě to trvalo cirka dva, tři měsíce, než sem si to srovnala v hlavě, že to dělám i pro to dítě.“*).

V nejpočetnější skupině respondentek s dětmi mladšího školního věku převládají dva krajní názory na to, jak jsou spokojené s vybalancováním obou rolí (Alžběta: *„Moc ne. Potřebovala bych více času na své děti.“*, Markéta2: *„Spokojená s tím nejsem“*, Jarmila: *„Moc ne, z důvodu neustálého spěchu a stresu z důvodu nedostatku personálu mám mnohem méně času na práci staniční sestry (...) To je pro mě stresující (...) i doma mi to vrtá hlavou…“*, Viki: *„Role manažerky mě docela baví (...) v roli matky si myslím, že jsem dobrá“*, Barbora: *„jsem spokojená.“*, Julie: *„Jo, jde mi to.“*).

Ženy s nejstaršími dětmi jsou, až na Lucku, spokojené. Domnívají se, že díky kombinace věku dítěte a svého dobrého zázemí, v práci i doma, je jim v jejich rolích přejemně (Kateřina: *„Dobře, dobře mi je. Je mi dobře. Je to tím, že mám doma zázemí. Kdybych neměla takového manžela, jakého mám, tak to bych nedala. (...). Záleží na tom, jak dlouho je člověk ve funkci, jak si to umí zorganizovat a na věku dětí.“,* Petra: *„Myslím, že to zvládám dobře.“,* Míša: *„Jsem se sebou spokojená.“*.).

Celkově lze říct, že respondentky, které jsou ve vedoucí pozici delší dobu a mají větší děti, vnímají sebe sama úspěšněji. Nelze však zapomínat na oblast péče o sebe sama. Ta značně přispívá k sebehodnocení. Ženy, které neumí relaxovat, hovoří i skeptičtěji o svých schopnostech obě role sladit.

12.5.4 Doporučení od respondentek

Významná pomoc ženám přichází skrze jejich partnery (Zuzana: *„u partnera mám podporu a to je důležité.“*, Jarmila: *„Rozhodně oceňuji pomoc partnera.“*, Jitka: *„a pomůže mi i manžel, třeba uvaří.“*). Respondentky nemající tuto podporu by si jí přály (Viki: *„Manžel by si přál, abych zůstala doma.“*, Markéta2: *„Na všechno jsem sama.“*). Potažmo by ženy uvítaly pomoc v domácnosti s hlídáním či doprovody dětí (Markéta2: *„kdyby ho někdo vyzvedl.“*, Ema: *„Kdybych měla víc peněz, abych si mohla zaplatit studentku, která by vodila dceru na kroužky a přiváděla jí domů.“*), popřípadě na běžný úklid (Alžběty: *„Pomohla by mi paní na úklid, tak jednou za 14 dní (…) manžel si to ale nepřeje.“*, Julie: „nebo paní na úklid, třeba jednou měsíčně, by se hodila.“). Pouze jedna respondentka má externí paní na úklid (Jana: *„Paní na úklid. 1x v týdnu.“*). Petra a Jitka na její oslovení neměly odvahu. Teď mají již děti větší a už tuto pomoc nepotřebují (Jitka: *„nějak jsem spíš k tomu neměla asi nějak odvahu k tomu přistoupit.“*, Petra: *„Dřív jsem uvažovala o paní na úklid. Teď už nevím.“*). Manžel Viki a Alžběty s touto výpomocí nesouhlasí (Viki: *„manžel to nechce.“*, Alžběta: *„manžel si to ale nepřeje.“*), Markéta2 nemá na tuto službu finance (*„Samozřejmě kdyby nás na to bylo víc (…) kdyby ho někdo vyzvedl. Ale za to zase nejsou peníze.“*).

Respondentky si uvědomují, že je potřeba oddělovat rodinný a pracovní život (Lucka: *„Myslim si, že člověk by měl opravdu tyhle dvě záležitost oddělovat (pozn. rodinný a pracovní život.)“*, a Martina: *„Nechávám práci v práci, netahám si jí domů.“*).

Nemalá je i administrativní zátěž ať od vedení organizace či od státu (Jarka: *„Moje představa je taková, že by mělo být méně změn v zákonech a kontrola podřízených, aby toto dodržovali. Dokumentace k akreditaci je zdvojená.“,* Zuzana: *„Musíme toho kopu zaznamenávat o tých pacientech a tak.“*) a problém je i s nedostatkem personálu, řadových zaměstnanců (Viki: *„Protože je málo sestřiček, tak chodím ráno dřív a pomáhám jim.“*, Jarmila: *„Dlouhodobě máme málo instrumentářek, tudíž jim vypomáhám v operačním programu (…) myšleno tak, že na práci staniční sestry (…) mám tak 20 – 25 hodin týdně.“*).

Další potřeby i požadavky respondentek jsou rozdělené od materiálního vybavení (Klára: *„Jezdit autem do práce.“,* Ema: *„tablet“*) až po benefity nehmatatelné (Radka: *„Mít tak jeden den třeba za čtvrt roku pro sebe.“*, Kateřina: *„kdyby bylo uzákoněné pracovní týden jenom*

čtyři dny v týdnu a volno jeden den v pracovní den (...). Potřebovala bych si dojít do banky, doktory, povinnosti na úřadech…").

12.5.5 Závěry z pozorování

Vyrušení během uskutečňovaných rozhovorů nastalo pouze v pěti případech. Nejčastěji došlo k vyrušení paní uklízečkou, kterou jedna respondentka poslala pryč, ostatní přerušily rozhovor, než paní uklízečka vysypala koš, a pak dál pokračovaly. Dvě situace nastaly v pátek a respondentky mi je zdůvodnily tím, že před víkendem je vysypání koše potřeba. S respondentkou, která paní uklízečku poslala pryč, jsem rozhovor dělala v pondělí. Je tedy patrné, že důležitost i naléhavost respondentky vyhodnotily okamžitě a buď přerušily právě vykonávanou činnost a přehodnotily priority nebo se dál věnovaly činnosti s pro ně větší prioritou. Během přerušení využila jedna respondentka „střípku času" a zkontrolovala ztišený mobil. Efektivně tak naložila s neočekávanou časovou prodlevou.

Dalším přerušením byl zvonící telefon – pevná linka. Vzhledem k tomu, že by respondentky neviděly zmeškaný hovor, telefon zvedly. Protože se nejednalo o naléhavější potřebu, jedna respondentka odkázala volajícího na kolegyni, druhá respondenta řekla, že zavolá obratem nazpět.

V případě vyrušení kolegyní, která donesla poštu, respondentka pouze poděkovala a pokračovala dál v odpovědích.

Jedna podřízená se na konci své pracovní doby (v průběhu rozhovoru) přišla rozloučit a informovat respondentku, že ta na oddělení již zůstala sama. Respondentka se mi omluvila, s podřízenou si ujasnila několik organizačních věcí a vrátila se k rozhovoru. Dveře do kanceláře nechala otevřené, aby měla přehled o případných příchozích. Nicméně zbytek rozhovoru vedla dál klidným hlasem. Nebyl patrný spěch nebo stres či snaha rozhovor předčasně ukončit.

Poslední ze série vyrušení nastalo, když přes místnost, kde jsme vedly rozhovor, prošlo několik zaměstnankyň na toaletu. Pouze tato jediná respondentka přerušila odpovídání na otázky a vedla delší rozhovor s kolegyněmi, jakoby žádný rozhovor nedělala. Témata rozhovoru nebyla pracovní, ani akutní. Šlo pouze o sdělování dojmů z daného dne a popis důvodů mé přítomnosti.

Ze všech právě zmíněných příkladů je patrné, jak respondentky v reálné situaci vyhodnotily důležitost či naléhavost situace, jak zvládly delegování úkolů a jak pracovaly s nenadále vzniklým časem.

12.5.6 Časový snímek dne

Zadání časových snímků dne znělo: Sedm po sobě jdoucích dní zaznamenávat do archu své každodenní aktivity. Podmínkou je, aby se jednalo o běžné dny. Anomálie jako účast na konferenci, nemoc, dovolená, nemoc dětí apod. do výzkumu nespadají.

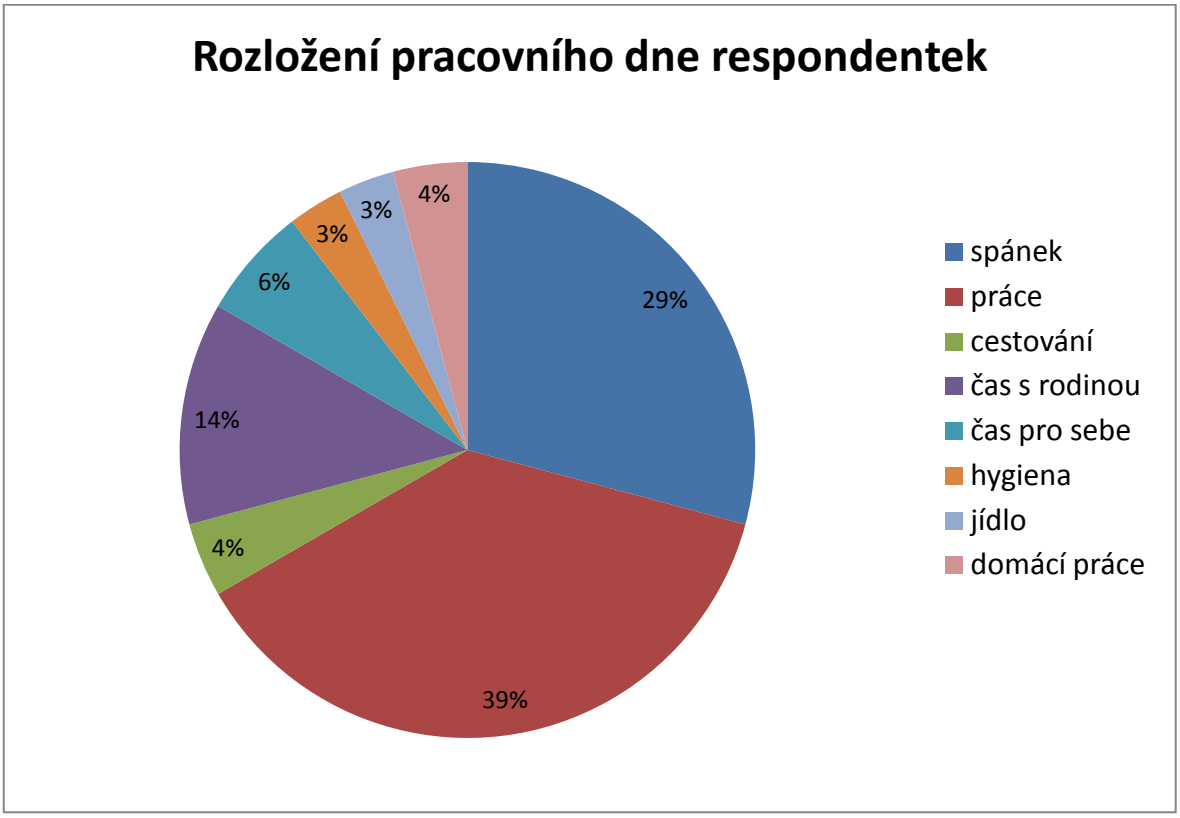
Tři respondentky se tohoto sběru dat nezúčastnily. Jedna respondentka se omluvila, že nezvládá záznamy vyplňovat vůbec, druhá respondentka mi již rozhovor poskytovala s počáteční virózou. Druhý den musela vyhledat lékaře a zůstat v pracovní neschopnosti. Třetí respondentka zůstala na ošetřovačce, neboť se její dítě vrátilo ze školky v přírodě s neštovicemi.

Ostatní respondentky snímky vyplnily. Některé sesbíraly všech sedm dní. Jiné uvedly, že pracovní dny jsou všechny stejné, a proto vyplnily jen jeden nebo dva archy z pracovního dne, víkend nevyplnily dvě respondentky. Hlavní zkoumané kategorie (spánek, práce v zaměstnání, cestování, hygiena, jídlo, čas s rodinou, čas pro sebe, domácí práce) vyplnily všechny respondentky. Dodatkové kategorie (telefonování a práce na PC) vyplnila jen malá skupina respondentek. Prostor pro doplňující informace využilo jen pět respondentek. Následující dva grafy ukazují průměrné výsledky výstupů z časových snímků. Následující tabulky pak shrnuji časy přepočítané na hodiny. V příloze č. 3 jsou pak výsledky každé jednotlivé respondentky přepočtené průmětem.

Jak je z grafu 4 patrné, manažerky tráví během všedního dne v zaměstnání či prací pro zaměstnavatele průměrně 9 hodin denně, což je o 30 minut déle, než je standardní pracovní doba. Druhou aktivitou, které ženy věnují čas, je spánek. V průměru spí sedm hodin denně. Doma pak tráví nejvíce času s rodinou. Denně se zároveň 1,5 hodiny věnují i vlastním aktivitám.

Čas na jídlo i jeho přípravu – 45 minut – popisuje pouze stravování mimo zaměstnání. Čas věnovaný stravě v pracovní době jsem do této kategorie nezařadila, neboť většina respondentek, např. oběd, do svých snímků ani neuvedla i přesto, že v rozhovorech o obědvání hovořila. Zároveň také čas věnovaný snídani v práci některé respondentky nezaznamenaly, jiné uvedly, že snídani přeruší, přijde-li naléhavý úkol k řešení. Snídani až v zaměstnání se věnuje přibližně polovina respondentek.

Oblast domácích prací patří mezi nejrozmanitější kategorii. Některé respondentky se domácím pracím nevěnuje prakticky vůbec, jiné jen v některé dny. Malá část z nich tuto činnost vykonává denně. Proto musíme nahlížet na tuto kategorii jako na výsledek aritmetického průměru všech dotazovaných.



Graf 4 Rozložení pracovního dne respondentek

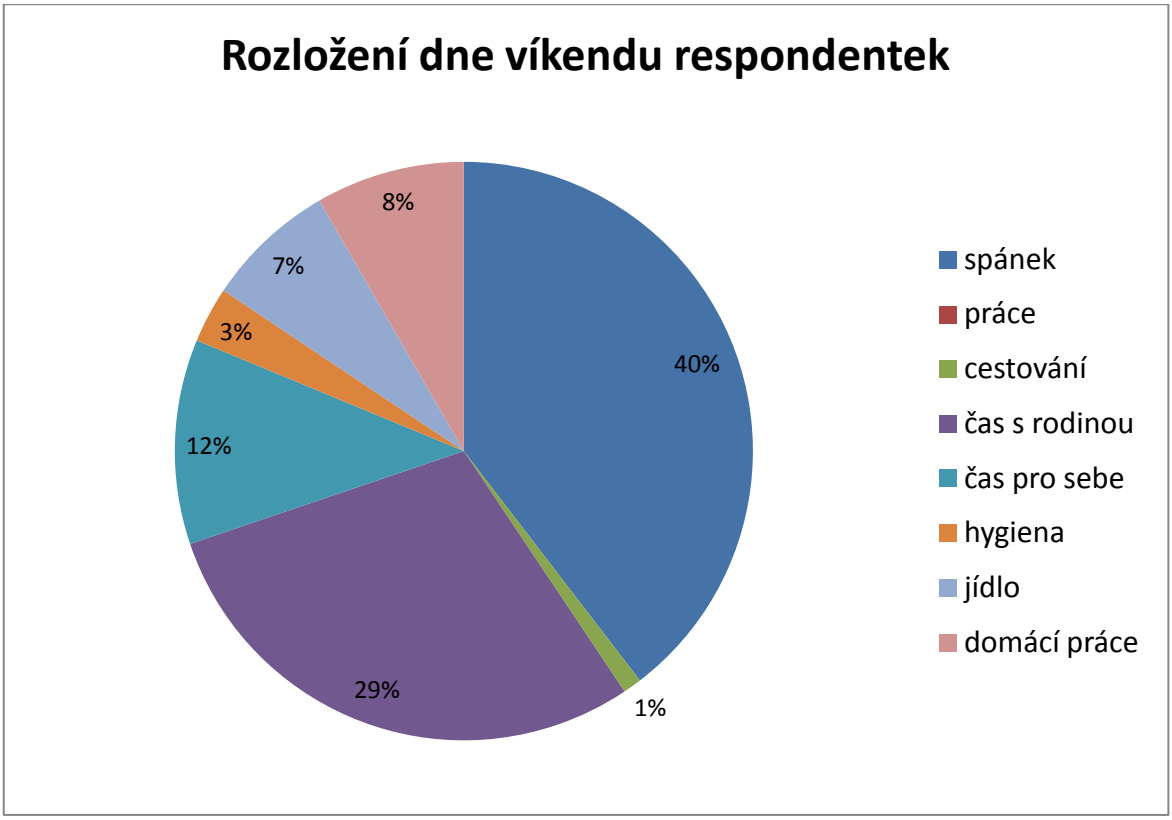
Zdroj: autor

činnosti	**hodiny**
spánek	7
práce	9
cestování	1
čas s rodinou	3
čas pro sebe	1:30
hygiena	0:45
jídlo	0:45
domácí práce	1

Tabulka 2 Minutové rozložení průměrného pracovního dne respondentky

Zdroj: autor

O víkendu, jak je patrné z grafu 5, u respondentek převládá odpočinek, hlavně spánek. Respondentky spí 9,5 hodiny, což je v průměru o 2,5 hodiny více než ve všedním dnu. Práci pro zaměstnavatele se ve sledovaném období o víkendu nevěnovala žádná respondentka. Cestování, které nesouviselo s časem pro sebe (př. cesta za kamarádkou) ani s časem pro rodinu (př. cesta na synův zápas), během víkendu uskutečnily jen dvě respondentky.



Graf 5 Rozložení dne víkendu respondentek

Zdroj: autor

činnosti	**hodiny**
spánek	9:30
práce	0
cestování	0:15
čas s rodinou	7
čas pro sebe	2:45
hygiena	0:45
jídlo	1:45
domácí práce	2

Tabulka 3 Minutové rozložení průměrného víkendu respondentky

Zdroj: autor

Při zprůměrování vychází na den jedno 15 minutové cestování. Ve skutečnosti Markéta1 strávila za víkend přes tři hodiny cestováním, Viki cestovala v sobotu 1 hodinu. S rodinou tráví všechny respondentky značnou část dne, konkrétně 7 hodin. Ve zbytku času se zaměřují na domácí práce, jídlo a hygienu. Samy sobě věnují téměř 3 hodiny denně.

13. Shrnutí

Tato kapitola pojednává o výsledcích výzkumného šetření. Následující text shrnuje výsledky výzkumu a odpovídá na výzkumnou otázku: Jak zvládají ženy ve zdravotnických zařízeních skloubit profesní a rodinný život?

Jeho cílem je zjistit, jak ženy organizují svůj osobní i pracovní život, jak zvládají skloubit roli matky a manažerky a zda využívají možnosti time managementu i v osobním životě.

13.1 Dílčí cíl - Zjistit jak ženy organizují péči o dítě a domácnost

Péče o děti

O děti do dvou let trvale pečuje otec. Děti mezi druhým a šestým rokem navštěvují mateřskou školku firemní či soukromou. Případně se respondentky blíže do specifikace zařízení nepouštěly. Do zařízení vozí děti partner/manžel respondentky. Vyzvedávání je pak dle situace oběma rodiči, babičkou nebo sousedkou.

Školou povinné děti na prvním stupni nejčastěji navštěvují družinu. Do školy je vodí partner/manžel, popřípadě chodí samy, nebo v doprovodu staršího sourozence. Ze školy chodí samy, se starším sourozencem, nebo s babičkou, popř. slečnou na hlídání.

Děti na druhém stupni pak nejčastěji chodí do školy i ze školy samy.

Volnočasové aktivity dětí

Děti starší 7 let mají již pravidelné volnočasové aktivity. Převážně jsou v budově školy, a tak respondentky řeší pouze dopravu z kroužku.

Děti staršího školního věku pak na kroužky i z kroužků jezdí samy, pokud není místo volnočasové aktivity příliš daleko od místa bydliště. V zimních měsících někteří rodiče děti vyzvedávají.

Zdravotní stav dětí

U dětí mladších dvou let, se kterými jsou jejich otcové doma, zajišťují většinu, či všechny oblasti péče o zdraví, oni. Stejně tak je tomu u Barbory, jejíž manžel je OSVČ, a u Kateřiny, který je v invalidním důchodu.

U ostatních respondentek je pravidlem, že návštěvy lékaře s dítětem si berou na starosti ony. V případě nemoci se péče rozděluje mezi matku, partnera/otce, či prarodiče.

Zaměstnavatelé umožňují všem respondentkám standardně návštěvu lékaře s dítětem i jeho případné ošetřování po celou dobu nemoci jak stanovuje zákon. Samotné respondentky také využívají vybírání přesčasových hodin, nebo domluvu se zaměstnavatelem.

Jedna respondentka má, jako samoživitelka, od zaměstnavatele řadu benefitů, které jí pomáhají skloubit pracovní a rodinný život v době nemoci dítěte.

Domácí práce

Většina respondentek zastává všechny domácí práce sama, nebo s pomocí přítele/manžela. Možností péče o domácnost je pak i příchod osoby zvenčí.

Řada respondentek si s manželem dělí domácí práce na ty uvnitř a okolo domu. Ženy pak zastávají práce v domácnosti a muži mají na starosti okolí či auto.

Rodiče buď vykonávají domácí práce sami, nebo zapojují i děti. Někteří přihlíží k věku dítěte, jiní ne.

Moderní spotřebiče jsou pomocníci. Bez některých si respondentky neumí život představit. Některé zvažují pořízení dalších.

Nastavení priorit

V domácnosti ženy řeší úkoly podle toho, jak přijdou, jak spěchají, nebo jak respondentka chce, tedy podle své nálady či oblíbenosti úkolu. Ženy si také mohou stanovovat priority v plnění svých úkolů.

Delegování v domácnosti

Oblast delegování respondentky vztahují výhradně na domácí práce. Většina z nich domácí práce zastává sama, nebo se dělí s manželem a dětmi.

Míru delegování respondentky určují podle věku či vytíženosti dětí.

Zaznamenávání povinností

Variant k zaznamenávání úkolů a povinností je řada, respondentky využívají rodinný kalendář, osobní diář, či úkoly neevidují vůbec.

Péče o sebe sama

Aktivity dobíjející respondentkám energii můžeme rozdělit do tří oblastí:

1. Kontakt s druhými lidmi

Respondentky s dětmi mladšími sedmi let nabíjí čas strávený se svými dětmi či celou rodinou. Respondentky s dětmi staršími sedmi let častěji relaxují během času s partnerem či kamarády. Napříč věkem dětí je zde i nemalá skupina žen, které rády relaxují samy, bez účasti kohokoli jiného (např. ve vaně).

2. Aktivita

Zvýšená fyzická aktivita či naopak úplné vypuštění fyzické aktivity je druhým nejčastějším způsobem relaxace. Respondentky provozují sport, procházky, nebo jen tak lenoší.

3. Ostatní

Zbylé, nesourodé aktivity, které pomáhají respondentkám relaxovat, jsou káva, cigareta, kino, televize, film…

Některé respondentky také uvádějí, že nerelaxují. Důvodem je málo času na relaxaci a hodně povinností mimo pracovní dobu, nebo jejich neschopnost si na relaxaci čas najít.

13.2 Dílčí cíl - Zjistit jak ženy organizují práci v zaměstnání

Návrat do zaměstnání

Téměř všechny respondentky pracují ve zdravotnictví od návratu z mateřské či rodičovské. Vyjma jedné vrchní sestry, která se vracela na svou vedoucí pozici v podnikatelské sféře, pracovaly všechny vrchní sestry po návratu jako řadové sestry. U staničních sester není pozice tak jednostranná. Více jak polovina staničních sester nastoupila po návratu do zaměstnání na pozici řadové pracovnice.

K návratu do pracovního procesu je vedlo několik důvodů. Motivy k návratu se dají shrnout do tří hlavních oblastí. Jde o finanční důvody, touhu pracovat a návrat do práce po skončení státem poskytované doby (rodičovské).

Jen malé procento žen se vracelo do zaměstnání až po uplynutí maximální zákonem dané lhůty – po rodičovské, tedy po 3 letech. Vždy šlo o pracovnice vracející se na pozici řadové sestry. Ženy vracející se do vedoucích pozic zůstávaly doma s dítětem v rozmezí 5 měsíců až 2 let věku dítěte.

Nejčastějším důvodem k návratu však byly finanční motivy. Přičemž předčasný návrat do zaměstnání z finančních důvodů s sebou často nesl i úpravu pracovního úvazku. Ženy pracující na pozici řadové sestry zprvu pracovaly v rozmezí 10 – 20 hodin týdně. Ty, které se vracely rovnou na vedoucí pozici, zastávaly od začátku úvazek celý.

Převážně ženy s mladšími dětmi a ty, které se do práce vrátily nedávno, popisují samovolně své pocity při návratu do zaměstnání od malého dítěte. Je zde patrný vnitřní boj nad opuštěním svého dítěte a zajištění jemu a celé rodině dobrého zázemí.

Nastavení priorit

Respondentky se orientují převážně na úkoly naléhavé, málokterá již dále upřesňuje, zda jde opravdu o naléhavé a důležité úkoly, nebo i o naléhavé a nedůležité úkoly. Řešení akutních úkolů vidí respondentky jako stěžejní. Při dalším zkoumání ale vyplývá, že mají i řadu opakujících se, pravidelných úkolů, které si už zautomatizovaly a plánují si zbytek dne (a tím i čas na splnění náhlých důležitých úkolů) s ohledem na úkoly důležité – dopředu známé a termínované. Přesto je ale hlavním zlozvykem respondentek řešení těch úkolů, které hoří.

Častým jevem je i upřednostňování kvantity nad kvalitou. Nicméně je i zde řada zdárných případů, kdy respondentky vhodněji stanovují pořadí úkolů, které musí splnit. Je dobré počítat i s časově méně náročnými úkoly, které se mohou splnit ve chvílích časové nedostatečnosti na velké úkoly. Aby se nepouštěly do velkého, i když třeba důležitého, úkolu v době, kdy ví, že nebudou mít dostatek nerušeného času, zvolí menší úkol. Tím efektivně využijí potenciál celého dne.

Obě hlavní sestry si dlouhodobější úkoly dělí na menší části a předcházení tak nakupení práce těsně před termínem. Řídí se tak Eisenhowerovým principem.

Vzhledem k tomu, že se nedá nikdy stihnout vše, je potřeba rozhodnout, který úkol odložit a který splnit.

Respondentky mají převážně úkoly termínované a snaží se každému úkolu přiřadit pořadí jeho splnění v závislosti na důležitosti a hlavně naléhavosti, tedy termínu splnění. Tuto hypotézu potvrzují i závěry z pozorování. Jde o úkoly z oblasti DN, jak je popisuje Eisenhowerův princip.

Delegování v zaměstnání

Respondentky napříč jejich pozicí i věku svých dětí se shodují, že delegovat je vhodné. Informace, které je potřeba rozšířit mezi své podřízené (např. úkol: vytvořit metodické pokyny pro práci u lůžka), všechny respondentky delegují svým podřízeným. U ostatních úkolů míru a obsah delegovaných úkolů pak každá vidí jinde.

Klíč pro výběr podřízeného, kterému úkol delegují, bývá nejčastěji v jeho schopnostech, kompetencích, či odbornosti. Úkoly neodborného charakteru (např. vyřídit telefonát, dojít s poštou) jsou pak podřízeným přidělovány dle jejich časových možností nebo plošně všem rovným dílem.

Respondentky pracující na pozici vrchní a hlavní sestra reflektují, že je delegování úkolů žádoucím jevem. Některé si již schopnost delegovat osvojily, jiné na tom ještě pracují. Staniční sestry častěji vyzdvihují vytíženosti řadových pracovnic a nedelegují tak často.

Zaznamenávání úkolů

Mezi nejrozšířenější metody zaznamenávání úkolů a povinností v zaměstnání patří kalendář a osobní diář. Šestnáct respondentek má na pracovním stole kalendář, kam si zaznamenávají schůzky, porady a termínované úkoly. Obdobou tohoto stojacího kalendáře je arch papíru o velikosti A2 až A1, který je buď ve formě týdenního, nebo měsíčního kalendáře. Mezi staničními sestrami jde o velmi častou techniku zaznamenávání událostí. Je zde prostor pro zápis krátkodobých i dlouhodobých cílů a úkolů. Jde jim přiřazovat termíny či priority a díky umístění na pracovní desce jsou stále na očích.

Další z využívaných metod zaznamenávání úkolů je psaní seznamů s úkoly a jejich odškrtávání. Je o I. generaci řízení času. Respondentky ovšem kvitují převážně psychologický efekt přeškrtávání již hotového úkolu. Julie reflektuje, že chce hlavně vyřešit, co nejvíce drobností, aby měla seznam kratší. V jiné části rozhovoru ale uvádí, že si velké úkoly dělí na řadu menších, čímž její seznam sice narůstá, ale postupuje i v řešení důležitých úkolů, aniž by byla ve stresu z velkých a časově náročných úkolů, které by odkládala. Vytváření takovýchto seznamů může posloužit i jako duševní hygiena.

Ať již respondentky využívají jakoukoli z výše zmíněných metod, shodnou se na jediném, co trefně vystihla Anna „*Co je psaný, to je daný*“.

Dvě z metod práce s evidencí úkolů vyčnívají. Ema má zvláštní úložné boxy na úkoly vyřešené, nevyřešené, v pořadí i ty, které čekají na dodání něčích podkladů. Jitka pracuje s manažerským diářem, kam si zaznamenává nejen schůzky, ale i poznámky k nim apod.

Moderní záznamové nosiče, jako je mobilní telefon či počítač používají respondentky spíše výjimečně, a to převážně mobil. Ne všechny respondentky mají k moderním technologiím vztah.

Poslední strategií v evidenci úkolů a povinností je „nošení v hlavě“. Respondentky takto evidují úkoly dvou druhů. Úkoly rutinní, zautomatizované či pravidelné si respondentky již nikam nezaznamenávají. Mají tyto činnosti buď zautomatizované, nebo si na ně vyhrazují vždy stejný čas a tak nevidí potřebu si je někam zapsat.

Zaznamenávání povinností a úkolů provádí respondentky buď na konci pracovního dne, na jeho začátku, nebo v průběhu.

Osobnostní typy

Respondentky jsou osobnostně nastavené pracovat v ranních hodinách. Můžeme tedy říct, že jsou ranní ptáčata. Shodly se, že nemají problém ráno vstát, rády vstávají nebo potřebují chodit spát brzy, protože jsou unavené.

13.3 Spokojenost

Poté, co se ženy vyrovnají s odchodem od malého dítěte zpět do zaměstnání, je pocit z jejich práce kladnější.

V nejpočetnější skupině respondentek s dětmi mladšího školního věku převládají dva krajní názory na to, jak jsou spokojené s vybalancováním obou rolí.

Ženy s nejstaršími dětmi jsou, až na Lucku, spokojené. Domnívají se, že díky kombinaci věku dítěte a svého dobrého zázemí, v práci i doma, je jim v jejich rolích příjemně.

Celkově lze říct, že respondentky, které jsou ve vedoucí pozici delší dobu a mají větší děti, vnímají sebe sama úspěšněji. Nelze však zapomínat na oblast péče o sebe sama. Ta značně přispívá k sebehodnocení. Ženy, které neumí relaxovat, hovoří i skeptičtěji o svých schopnostech obě role sladit.

13.4 Doporučení od samotných respondentek

Významná pomoc ženám přichází skrze jejich partnery. Respondentky nemající tuto podporu by si jí přály. Potažmo by ženy uvítaly pomoc v domácnosti s běžným úklidem, s hlídáním nebo s doprovody dětí. Důvody neoslovení placené síly jsou obavy, neochota partnera nebo finance.

Respondentky si uvědomují, že je potřeba oddělovat rodinný a pracovní život.

Nemalá je i administrativní zátěž a problém je i s nedostatkem personálu, řadových zaměstnanců, čímž dochází k přetěžování pracovnic.

Další potřeby i požadavky respondentek jsou rozdělené od materiálního vybavení (auto, tablet) až po benefity nehmatatelné (jeden den za čtvrt roku pro sebe, čtyři pracovní dny v týdnu).

13.5 Časové rozložení dne

Ženy ve všední den 29% času prospí, 38% dne jim zabere práce a zbylý čas rozdělují mezi hygienu, cestování, jídlo, rodinu, čas pro sebe a domácí práce. Jde o 33%.

Manažerky tráví během všedního dne v zaměstnání či prací pro zaměstnavatele průměrně 9 hodin denně, což je o 30 minut déle, než je standardní pracovní doba. Doma pak respondentky tráví nejvíce času s rodinou. Denně se zároveň průměrně 1,5 hodiny věnují i vlastním aktivitám.

Čas na jídlo i jeho přípravu v tomto výzkumu popisuje pouze stravování mimo zaměstnání. Čas věnovaný stravě v pracovní době (jako snídaně nebo obědy) zde není započítán. Snídani v zaměstnání se věnuje přibližně polovina respondentek.

Některé respondentky se domácím pracím nevěnují prakticky vůbec, jiné jen v některé dny. Malá část z nich tuto činnost vykonává denně. Proto musíme nahlížet na tuto kategorii jako na výsledek aritmetického průměru všech dotazovaných.

O víkendu u respondentek převládá odpočinek, hlavně spánek. Respondentky spí 9,5 hodiny, což zabírá 40% jejich dne. S rodinou tráví 29% dne a ve zbytku času, v 31% dnech se zaměřují na domácí práce, jídlo, hygienu i sami sobě.

14. Etické otázky výzkumu

Švaříček (2007) popisuje tři základní etická dilemata, která jsou pro výzkumníka stěžejní. Jsou to *důvěryhodnost, poučený souhlas* a *zpřístupnění práce účastníkům výzkumu*.

„Důvěrnost (confidentiality) znamená, že nebudou zveřejněna žádná data, jež by umožnila čtenáři identifikovat účastníky výzkumu" (Švaříček, 2007, s. 45). V tomto výzkumu jsem respondentům dala možnost, aby si zvolili přezdívku, pod kterou budou ve výzkumu prezentováni. Tím jsem zaručila jak jejich anonymitu, tak důvěru v to, že sama jejich identitu nezveřejním. Označení nemocnice jsem v přepisu rozhovorů zaměnila za pojem „u nás v nemocnici" nebo „v naší organizaci". Informace o respondentech jsem uvedla v úvodu výzkumu v krátkém medailonku, který mohli respondenti připomínkovat. Žádná z respondentek neměla k obsahu medailonku připomínky.

Souhlas s prováděním výzkumu musí být dle Švaříčka (2007) zdokumentovaný. Matoušek (2013), který se opírá o Dudleyho (2005) dále uvádí, že není etické provádět výzkum na lidech, kteří neví, že jsou součástí výzkumného šetření. Vzhledem k tomu, že jsem respondentky oslovila nejprve písemně, kde jsem je informovala o možnosti zúčastnit se výzkumu, popřípadě osobně, ústně, domnívám se, že jsem tuto etickou otázku ošetřila dostatečně. Zároveň jsem všem respondentům zaslala úvodní dopis s vysvětlením smyslu výzkumu, jehož součástí byl i prostor pro vyjádření se k nahrávání a publikací přepisu rozhovoru do této diplomové práce. Výslovný souhlas se samotným výzkumem jsem od respondentů nežádala. Vzhledem k tomu, že respondenti odpověděli na tyto otázky, bylo jasné, že s výzkumem souhlasí. Díky osobnímu, telefonickému či e-mailovému plánování schůzky již bylo jasné, že se respondenti výzkumu účastnit chtějí. Na začátku každé schůzky jsem ústně shrnula smysl a průběh výzkumu a požádala o vyplnění souhlasu či nesouhlasu s nahráváním.

Švaříček (2007) uvažuje o vhodnosti zpřístupnit výsledky výzkumu všem respondentkám. Polemizuje, zda účastníci pochopí výzkumnou právu nebo zda by měl badatel nějak upravit výsledné sdělení účastníkům výzkumu a zadavateli. Tato práce mapuje strategie skloubení rodinného a pracovního života manažerek a tak si myslím, že by upravování výsledků pro respondenty a pro účely diplomové práce nemělo smysl. Ba naopak. Diplomová práce bude zveřejněna v repozitáři závěrečných prací. Všichni respondenti byli s tímto faktem seznámeni v úvodním dopise.

Další etický problém, který se ve výzkumu může objevit, je dle Hendla (2012) zkreslení interpretovaných dat, záměrné pozměňování či zavádějící interpretace. Proto jsem do textu uvedla citace, dokládající mé závěry. Vzhledem k tomu, že většina respondentek uvedla, že nechce zveřejnit doslovný přepis jako součást této práce, citacemi v textu jsem se snažila zkreslení předejít.

Validita, jak ji vidí Hendl (2012), je z hlediska tohoto výzkumu pochybná. Rozhovorů jsem sice uskutečnila 21, nicméně jsem respondenty sbírala pouze ve 3 nemocnicích, a tak zobecňovat výsledky výzkumu na celou populaci zdravotnických zaměstnanců by bylo značně zkreslující.

Několik respondentek rozhovor odmítlo. Jejich důvodem byl nedostatek času. Těmto respondentkám jsem navrhla, že se jim časově přizpůsobím, i že jim otázky pošlu dopředu, aby byly připravené. Ani jedna z nich však názor nezměnila.

Mé postavení, jako výzkumníka, bylo během různých rozhovorů odlišné. Pro některé jsem byla úplně cizí osoba, jiné mne znaly od vidění, některé jsem znala osobně. Nicméně jsem se ve všech situacích snažila oprostit se od známosti a ke všem přistupovat stejně.

Závěr

V této práci jsem se zaměřila na time management žen-matek, které pracují ve vedoucích pozicích ve zdravotnických zařízeních. Smyslem bylo pokusit se odpovědět na otázku: Jak zvládají skloubit profesní a rodinný život? Konkrétně jsem se tedy zaměřila na plánování času a slaďování osobní s profesní role.

V teoretické části jsem vymezila pojmy, jako je time management či jeho historie. Dále jsem popsala čas z pohledu mapování našich aktivit pomocí mentálních map, žrouty času, či odkládání. Zaměřila jsem se také na stanovení cílů či určování priorit, bez kterých se efektivní práce neobejde.

Díky kapitole o uspořádání dne si čtenář mohl udělat lepší obrázek o zásahách při tvorbě rozvrhu našeho dne. Významné jsou i naše biorytmy a práce s nimi, proto jsem dále popsala také výkonnostní křivky či efekt pily. V kapitole pojednávající o kompetencích vedoucího pracovníka jsem shrnula základní požadavky na manažera. Neméně významné pak bylo shrnutí možností pečovat o děti v souvislosti se zaměstnáním ženy. O tom pojednává kapitola o slaďování rodinného a pracovního života. V závěru teoretické části jsou pak ve zkratce popsány potřeby dětí, které musí být naplněny.

Výzkumná část obsahuje plán výzkumu, jeho realizaci i shrnutí výsledků. Nechybí ani kapitola o etických aspektech daného výzkumu.

Zvolenými metodami výzkumu - rozhovorem, pozorováním a časovým snímkem dne jsem zmapovala, jak zkoumané ženy organizují osobní i pracovní život, jak zvládají skloubit roli matky a manažerky i zda využívají nástroje time managementu pouze v zaměstnání nebo i v rodinném životě. V průběhu výzkumu došlo k úpravě oblasti respondentek. Díky nakonec zvolené metodě snowballingu byly respondentky pouze zdravotní sestry ve vedoucích pozicích. Jiné vedoucí ženy pracující ve zdravotnicích zařízeních se mi pro rozhovor získat nepodařilo.

Výzkum zodpověděl otázku: Jak zvládají ženy ve zdravotnických zařízeních skloubit profesní a rodinný život?

Doba návratu žen do zaměstnání se liší dle jejich finanční situace, rodinného zázemí, touhy pracovat a zákonné doby rodičovské. Ženy vracející se na místo vedoucí pracovnice

zůstávají s dětmi doma kratší dobu než ženy vracející se na pozici řadové sestry. Ty ale zároveň s rodičovskou často využívají zkrácených úvazků či práci na několik hodin týdně.

Díky jejich osobnostnímu nastavení „ranního ptáčete“ jim nedělá problém pracovat od brzkých ranních hodin a tím odcházet dřív ze zaměstnání. To přispívá k lepšímu skloubení obou rolí. Významnou pomocí je také přítomnost partnera/manžela, který více či méně pomáhá např. s ranním doprovázením dětí do školy. Vzhledem k věku žen také záleží na dalších možnostech. O nejmenší děti se stará jejich otec, starší děti navštěvují mateřskou či základní školu. Vzhledem k věku dětí pak matky využívají školní družinu, děti vyzvedávají prarodiče, popřípadě chodí a zůstávají doma už sami. Díky zastupitelnosti pozic a řadě přesčasových hodin není významným problémem, když žena musí na krátkou chvíli opustit zaměstnání (návštěva lékaře, nemoc dítěte). Ženy s možností využít pomoci prarodičů pak dlouhodobější nemoci dětí řeší využitím jejich pomoci.

V rámci pracovního dne ženy na pozicích staničních sester veskrze uvádějí, že plánování dne detailně není reálné, neboť mají řadu povinností, které přichází v průběhu dne, neočekávaně, a dle jejich slov jsou to úkoly, které nepočkají. Nicméně některé zautomatizované úkoly respondentky nevidí jako něco, co je potřeba plánovat. Tím může dojít ke zkreslení informací. Řada z nich má k dispozici pomůcky time managementu, nicméně jen málo z nich je umí používat. Často jde o používání intuitivní. Obě hlavní sestry prošly studiem či kurzem v oblasti time managementu a tak je patrné, že metody a pomůcky využívají častěji a efektivněji. Na druhou stanu jejich práce není tak nepředvídatelná, jako práce staničních sester. Hlavní a vrchní sestry práci delegují běžně a nemají s tímto nástrojem time managementu problém. Pracovnice vybírají podle jejich schopností nebo podle spravedlivosti. Staniční sestry nedelegují tak často, neboť se domnívají, že jsou jejich podřízené vytížené vlastní prací.

Ženy využívající time management v zaměstnání ho častěji využívají i v domácnosti. Ostatní ženy se shodují na tom, že plánování v domácnosti není potřeba. Úkoly dělají, jak přijdou. Plánují maximálně víkendy, aby se děti nenudily a společný čas si užily. K zaznamenávání úkolů a povinností nejčastěji využívají rodinné kalendáře. Podle věku dětí pak s tímto nástrojem pracuje pouze žena nebo i ostatní členové domácnosti. Domácí práce jsou pro některé ženy relaxací. Jiné by si rády pořídily placenou sílu, nicméně jim v tom brání neochota partnera nebo finanční situace. To by jim při slaďování obou rolí pomohlo. Věk dětí má na pomoc v domácnosti také velkou roli. Děti mladšího školního věku ženy do domácích prací zapojují. Děti staršího školního věku pak mají často řadu

volnočasových aktivit, a tak ženy vše v domácnosti dělají samy, popř. za pomoci partnera/manžela. Většina žen umí relaxovat. Vyhledávají činnosti dle jejich momentálního rozpoložení či životního nastavení. Aktivity mohou být od aktivního sportu po lenošení. Případně od aktivit v kolektivu lidí až po chvíli, kdy jsou samy. Některé respondentky také uvádějí, že nerelaxují. Z výzkumu je patrné, že tyto ženy mají ze sebe a ze skloubení obou rolí negativnější pocity.

Z časových snímků dne je patrné, že největší část všedního dne věnují práci. O víkendu převládá spánek.

Celkově lze říct, že respondentky, které jsou ve vedoucí pozici delší dobu a mají větší děti, vnímají sebe sama úspěšněji. Shrnují, že se jim daří rodinný a pracovní život skloubit. Nelze však zapomínat na oblast péče o sebe sama. Ta značně přispívá k sebehodnocení. Ženy, které neumí relaxovat, hovoří i skeptičtěji o svých schopnostech obě role sladit.

Z výzkumu vyplývá, že respondentky plánují čas v zaměstnání i doma spíše intuitivně a řeší hlavně akutní problémy. Domnívám se, že školení či kurz v oblastí time managementu, o jeho možnostech a přínosech, by pracovnicím, které dosud žádný takovým kurzem neprošly, velmi pomohl.

Tato práce může posloužit jako inspirace zaměstnavatelům při úvahách, zda ženám pracujícím ve vedoucích pozicích nezprostředkovat školení v oblasti řízení času. Zároveň také odhaluje samotným ženám na těchto pozicích možností time managementu.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENEŠOVÁ, Jana et al. *Jak být Pánem/Paní svého času, aneb, Kombinujte své životní role s přehledem*. [Liberec]: Centrum Kašpar, [2015?]. 51 stran. ISBN 978-80-905552-9-7.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 109 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. Učebnice. ISBN 978-80-244-2281-7.

COVEY, Stephen R., MERRILL, A. Roger a MERRILL, Rebecca R. *To nejdůležitější na první místo*. Překlad Aleš Lisa. 2. vydání. Praha: Management Press, 2015. 374 stran. ISBN 978-80-7261-294-9.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s.ISBN 978-80-246-1966-8.

DOMBROVSKÁ, Michaela a NOVOTNÁ, Blanka. *Kreativní diář: vytvořte si diář na míru*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 112 stran. ISBN 978-80-247-5821-3.

DOWNS, Lisa J. *Time management training*. Alexandria, Va.: ASTD Press, c2008. ASTD trainer's workshop series. ISBN 156286517X.

GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

HEPPELL, Michael. *Jak získat hodinu denně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 183 s. ISBN 978-80-247-4155-0.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 130 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

KNOBLAUCH, Jörg a WÖLTJE, Holger. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 106 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1440-X

KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Překlad Jana Novotná. 3. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. 243 stran. ISBN 978-80-7261-313-7.

KOZÁKOVÁ, Radka. *Základy obecné a vývojové psychologie pro studenty nelékařských zdravotnických oborů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 106 s. Skripta. ISBN 978-80-244-4259-4.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 175 s. Sociologické disertace. ISBN 978-80-7330-125-5.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LACINOVÁ, Lenka a ŠKRDLÍKOVÁ, Petra. *Dost dobří rodiče, aneb, Drobné chyby ve výchově dovoleny*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. 157 s. ISBN 978-80-7367-442-7.

MACHOVCOVÁ, Kateřina, ed. *Možnosti a bariéry zaměstnávání rodičů: praktické tipy pro zaměstnavatele*. Praha: Gender studies, 2012. 70 s. ISBN 978-80-86520-44-5.

MARKSOVÁ-TOMINOVÁ, Michaela. *Rodina a práce: jak je sladit a nezbláznit se*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 157 s. Rádci pro rodiče a vychovatele. ISBN 978-80-7367-615-5.

MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. 570 s. ISBN 978-80-262-0366-7.

MURPHY-WITT, Monika a STAMER-BRANDT, Petra. *Připravte své dítě do života: osm klíčových dovedností - jak je můžete svému dítěti zprostředkovat a jak si je může dítě s vaší pomocí osvojit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 155 s. Clever life. ISBN 978-80-247-2082-1.

NOVÁK, Josef. *Organizace a řízení*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2006. 105 s. ISBN 80-248-1223-1.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 259 s. Cesty k osobní prosperitě. ISBN 80-247-1701-8.

PIAGET, Jean a INHELDER, Bärbel. *Psychologie dítěte*. Překlad Eva Vyskočilová. Vyd. 6., V této edici 1. Praha: Portál, 2014. 142 s. Klasici.ISBN 978-80-262-0691-0.

PROKOPENKO, Joseph a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

SANDBERG, Sheryl. *Opřete se do toho: ženy, práce a vůle uspět*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2013. 239 s. ISBN 978-80-7363-535-0.

SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Překlad Jiří Pondělíček. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995. 319 s. ISBN 80-85603-82-9.

SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Vyd. 1. Praha: Beta, 2014. 95 s. ISBN 978-80-7306-579-9.

SHAFFER, David R. a Katherine KIPP. *Developmental psychology: Childhood and adolescence*. 9th edition. Wadsworth: Cengage learning, 2014. ISBN 978-1-133-49123-1.

SCHNEIDEROVÁ, Anna, ed. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2010. 188 s. Spisy Filozofické fakulty Ostravské univerzity; č. 225/2010. ISBN 978-80-7368-855-4.

ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, Jitka. *Vývojová psychologie: studijní opora*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. 96 s. ISBN 978-80-7464-302-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

ŠVAŘÍČEK, Roman a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

TRACY, Brian. *Time management* [online]. New York: American Management Association, [2014]. The Brian Tracy success library. ISBN 978-0-8144-3344-7.

URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 141 stran. ISBN 978-80-247-5752-0.

WORTELBOER, Monique. *Domácnost: péče o život*. 1. vyd. Hranice: Fabula, 2006. 231 s. ISBN 80-86600-34-3.

Internetové zdroje:

Hospodářské noviny: Máte problémy s time managementem? Vytvořte si časový plán a snímek [online]. Economia, a.s., 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-63730170-mate-problemy-s-time-managementem-vytvorte-si-casovy-plan-a-snimek

Akademie Orlita: Manažerské dovednosti [online]. .: Akademie Orlita, s.r.o, 2013 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www.orlita.cz/manazerske-dovednosti

Zákoník práce. In: Sbírka zákonů, Praha: 2006, 262/2006 Sb.

Moodle [online]. Moodle, 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=641

Státní správa [online]. European Business Enterprise, a.s., 2016 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: www.statnisprava.cz

Management mania [online]. ManagementMania's Series of Management, 2013 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo

Moravská zemská knihovna [online]. 2011 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/mentalni_mapy.pdf

Ipodnikatel.cz/: Portál pro začínající podnikatele [online]. 2014 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/

he Telegraph [online]. Telegraph Media Group Limited, 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: www.telegraph.co.uk

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 Projekt diplomové práce

Příloha č. 2 Úvodní dopis pro respondenty

Příloha č. 3 Přepisy rozhovorů respondentů

Příloha č. 4 Průměrné hodnoty časových snímků jednotlivých respondentek

Příloha č. 1 Projekt diplomové práce

Projekt diplomové práce

Jméno studující: Šárka Ivana Hrubešová

ID studenta: 84486760

Rok imatrikulace na katedře: 2012

Ročník: 3.

Předběžný název práce: Řízení času manažerky-matky

Vstupní diskuse problému:

Jedna z mála spravedlivých věcí na světě je čas. Čas měří každému stejně. Nemůžeme ho natáhnout nebo zastavit. Nemůžeme si ho ani koupit. Proč ale někteří z nás stihnou více než ostatní? Jak je možné, že někdo má čas i na koníčky a jiný je celé dny jen v práci?

Je z velké části jen na nás, jak svůj čas vyplníme/strávíme a jak si ho rozvrhneme. Na vedoucí pracovníky jsou kladeny mnohem větší nároky na řízení času. Jde o to si práci dobře zorganizovat a umět určit, které úkoly jsou důležitější než jiné. Je potřeba také zvážit, které úkoly delegovat na své podřízené. Tento nelehký úkol se komplikuje, pokud je žena ve vedoucí pozici navíc matkou a jsou na ni zároveň kladeny i nároky této role.

O nutnosti kombinovat pracovní a osobní život hovoří řada výzkumů. Křížová to v knize Strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání (2007) nazývá *každodenní realitou***.** V zaměstnání a s rodinou trávíme denně nejvíce času. Proto je dle mého názoru potřeba právě tyto oblasti mít pevně pod kontrolou a umět si čas zorganizovat, neboli naplánovat. Také díky vývoji společnosti vzniká potřeba sladit osobní a profesní život žen a to nejen ve vedoucích pozicích. Nejprve nastal odklon od tradičního postavení muže (lovce či živitele rodiny) a ženy (pečovatelky o rodinný krb a vychovatelky dětí). Dále společnost směřovala k rovnoprávnosti a vstupu žen na trh práce. Dnes je i díky faktu, že je v České republice nadprůměrně větší podíl pracujících žen než ve zbytku Evropy (srov. www.statnisprava.cz), potřeba se o slaďování rolí zajímat. V naší společnosti (a nejen v ní) stále přetrvává názor, že brzký návrat ženy do zaměstnání není správný a ženy jsou často, jak uvádí například Marksová-Tominová (2009), označovány za krkavčí matky. Zohledňují však tyto předsudky fakt, že některé rodiny pro své fungování potřebují příjmy obou dospělých? Nebo fakt, že se Česká republika řadí mezi země s nejdelší rodičovskou „dovolenou“ na světě? Jak je možné, že se v jiných zemích vracejí ženy po porodu do zaměstnání, i na vedoucí pozice, dřív a společnost přesto funguje dál? Možná je to i dobrým sladěním pracovního a rodinného života, tedy dobrým time managementem…

V roce 1954 pronesl americký prezident Dwight D. Eisenhower myšlenku o tom, že máme důležité a naléhavé úkoly. Vznikl tak Eisenhowerův princip. Jeden z principů, který

pomáhá vedoucím pracovníkům efektivně hospodařit s časem. Lze se podle tohoto principu řídit i mimo pracovní dobu? Je efektivní zapojit manažerské teorie a strategie při plánování času i do rodinného života?

V této práci se hodlám zaměřit na time management žen-matek, které jsou ve vedoucích pozicích ve zdravotnických zařízeních. Řadou výzkumných metod (rozhovor, časový snímek dne…) zmapuji, jak si tyto ženy organizují osobní i pracovní život, jak zvládají skloubit roli matky a manažerky i zda využívají nástroje time managementu pouze v zaměstnání nebo i v rodinném životě.

Cíl práce: odhalení strategií zvládání skloubení dvou rolí žen (matka vs. manažerka)

Návrh metody včetně postupu:

1. rozbor časového snímku dne (14 dní)

2. rozhovory

Zkoumaný vzorek – matky ve vedoucích pozicích v sociálních a zdravotnických zařízeních

Struktura práce:

Úvod

Teoretická část: základní pojmy, kompetence vedoucího pracovníka, obraz ženy ve společnosti, potřeby dítěte, historie time managementu (plánování II., II., III., IV. generace), myšlenkové mapy, delegování, stanovení priorit, požírači času

Výzkumná část: cíle výzkumu, metodologie výzkumu, práce s myšlenkovými mapami, časový snímek dne, stanovení priorit

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Harmonogram:

Leden – studium literatury

Únor – práce na teoretické části

Březen – práce na teoretické části, tvorba empirické části

Duben – práce na teoretické části, tvorba empirické části

Květen – práce na empirické části

Červen – odevzdání

Příloha č. 2 Úvodní dopis pro respondenty

Dobrý den,

jmenuji se Šárka Ivana Hrubešová a jsem studentkou Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy. Studuji navazující magisterský obor Řízení v sociálních a zdravotnických organizacích. Jako téma své diplomové práce jsem zvolila „Řízení času manažerky - matky“. V teoretické části se věnuji popisu vývoje time managementu, zásadám určování priorit, stanovení cílů, plánování času, kompetencím vedoucího pracovníka, obrazem ženy ve společnosti či sladěním potřeb rodinného a pracovního života. Praktická část se zaměřuje na výzkum toho, jak ženy-matky ve vedoucích funkcích zvládají skloubit obě životní role. Výzkum je prováděn jednak polostrukturovanými rozhovory, dále pak časovým snímkem dne. Ten obnáší jednoduché zaznamenávání vybraných aktivit po dobu jednoho týdne (př. spánek, cestování za prací, čas strávený s rodinou, v zaměstnání či při domácích pracích…). Rozhovory jsou anonymní a trvají přibližně 30 - 45 hodinu. Doslovné přepisy rozhovorů uvedu jako přílohu své diplomové práce pouze v případě, že s tím budete výslovně souhlasit. Souhlas či nesouhlas, prosím, vyjádřete na konci dopisu.

V textu práce shrnu informace od všech respondentů a případně demonstruji citacemi jednotlivých vět z rozhovorů. Data z těchto rozhovorů budou anonymní. V úvodu výzkumné části uvedu o každém respondentovi pouze krátký medailonek (Vámi vybraná přezdívka, rodinný stav, počet dětí, pracovní pozice apod.). Jména respondentů ani jiné kontakty uvádět nebudu.

Výstupem tohoto výzkumu bude na konkrétních příkladech ukázat, jaké metody při plánování času manažerky-matky používají v zaměstnání i v domácnosti a jaké používají strategie pro skloubení pracovního a rodinného života. Doplněním pak bude statistické zhodnocení časových snímků dne.

Práce bude po její obhajobě dostupná v repozitáři diplomových prací na webu Univerzity Karlovy.

Předem děkuji za ochotu a čas, který mi věnujete.

Šárka Ivana Hrubešová
sari.ivca@seznam.cz

Souhlas s nahráváním rozhovoru

◯ SOUHLASÍM
◯ NESOUHLASÍM

Souhlas s uveřejněním doslovného přepisu (transkripce) rozhovoru

◯ SOUHLASÍM, aby byl přepis tohoto rozhovoru uveden jako příloha diplomové práce
◯ NESOUHLASÍM, aby byl přepis tohoto rozhovoru uveden jako příloha diplomové práce

Příloha č. 3 Přepisy rozhovorů respondentů

Přezdívka - Anna
Výzkumné otázky:

1. Kolik je Vám let?
   37 let
2. Kolik máte dětí?
   2 děti
3. Kolik jim je let?
   5 + 7 let
4. Žijete s partnerem/manželem/s rodiči/sama?
   s manželem
5. Jak dlouho jste na dané pozici?
   2 měsíce
6. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?
   Mgr.
7. Od kolika let věku Vašeho (nejmladšího) dítěte pracujete ve vedoucí pozici?
   od 3 let
8. Na jakou pozici jste po narození dítěte nastupovala?
   staniční sestra
9. V kolika letech dítěte jste se vrátila do zaměstnání?
   N roce a čtvrtt. To jsem byla na nějaký čtvrt úvazek, půlúvazek.
10. Co Vás vedlo k návratu do zaměstnání?
    Já jsem asi chtěla. To bylo jako nějaké vyčištění hlavy a abych úplně nevypadla. Mám dvě děti rovnou po sobě, po 2 a třičtvrtě letech. Ale to já jsem šla i po tom prvním dítěti, jak jsem přestala kojit na nějakej čtvrt úvazek. A i teď po tom druhým dítěti, jak jsem přestala kojit, tak jsme chtěli, abych nevypadla z toho procesu a nezblbla doma. Pak jsem zjistila, že je to pro mě i relax. (…)
11. Došlo ke změně/výše/druhu pracovního úvazku? Jak…
    Bylo to (vypuštěny názvy zařízení) na dohodu a bylo to různě od 12 hod měsíčně až po třeba 10 dnů, bylo to nárazový, hovně nárazový.
12. Jaké máte rozvržení pracovní doby teď?
    Od 7 do 15.30 hod., ale s tím, že ta 15:30 je papírově. Většinou tu bývám i déle, je to nárazové (…) a někdy i přijdu dřív (…).
13. Kdo Vám zadává pracovní úkoly?
    Náplň práce, e-maily, práci mi zadávají všichni nade mnou (náměstkyně, vedení kliniky). Z různejch stran.
14. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    Blbě. Jako bez diáře ani ránu. To já musím mít sepsaný. Co je psaný, to je daný. a to já musím. Do diáře, někdy i telefon - kalendář. Je fakt, že mě spoustu věcí napadne doma ráno nebo před spaním a potřebuju to nezapomenout. Zjistím, že jsem něco neudělala nebo potřebuju něco udělat.
15. Jaké pomůcky používáte?
    K synchronizaci telefon/PC jsem se ještě nedostala, ale už mi to radili. Je to dost dobrý, tak doufám, že se k tomu dostanu. Třeba to bude další stupeň.
16. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    Udělám si poznámky, a dělám to nejdůležitější - co hoří a co potřebuju stihnout do nějakýho termínu. (…) co jsou důležité a podle náročnosti, někdy i podle rychlosti. Během dne si dělám plánování na další den, změním i během dne, plánuju si i soukromé věci. Je dobrý si rozvrhnout, co kdy máte na kdy. Ten plán musí bejt.
17. Využíváte delegování úkolů podřízeným? Jak často? Jaké?
    Deleguji na podřízené podle toho co je to za úkol. Co můžu delegovat. Co musím udělat já, co je priorita. Některé úkoly musím udělat já a nějaké úkoly nemusím, má to udělat staniční sestra, tak to pak deleguju. To třeba přijde v e-mailu. Deleguji i několikrát denně

nebo týdně. Je to podle náplně práce staničních sester nebo podle toho chodu oddělení. Ale neřeknu vám teď z hlavy co a co jsem naposled delegovala, ale bývá to tak 2-3x do týdne. Jsou nějaké úkoly, které se delegovat nedají, je to podle povahy úkolu. Deleguji podle toho jaký je úkol a o jakého podřízeného se jedná. Vím, za kým mám jít, zaplaťpánbůh. Jsou tady osoby strašně dlouho a strašně šikovný a dobrý na určitý věci. Tak podle toho. Někdy vás navedou i na něco novýho, to se taky může stát.

18. Jak vám zaměstnavatel vychází vstříc v mimořádných situacích spojených s péčí o dítě?
    Já myslím, že vycházejí vstříc, že to není problém. (jména nadřízených vynechána) s tím nemají problém. HO si vzít nemůžu, protože nemám přístup na vzdálenou plochu, ale home ofice tu snad ni nejde. Ale může jít k lékaři i ošetřovanku. V tomhle problém není.
19. Jak probíhá péče o dítě v době jeho nemoci či nutnosti navštívit lékaře? (Kdo s ním je? Jaký to má vliv na vaši práci?)
    Na preventivní prohlídky, očkování, logopedii - to zařizuji já. Tím pádem přijdu později a nebo dřív odcházím. Ale mám potvrzení od lékaře, takže jsem tam byla a je to v pohodě. A pokud je dítě marodí, tak jsem doma nezbytnou dobu a než přijede babička. Ještě se mi nestalo, aby jedna nebo druhá babička nedorazila. (…) A nebo když je nejhůř, tak manžel, jak to vyjde.
20. Věnujete se práci i po pracovní době? (Jak často? Co za činnosti děláte?...)
    Doma se pracovním věcem věnuju někdy o víkendu a někdy i v týdnu, tak 2x týdně, ono je to dost často, právě podle toho, jak člověk zvládá v práci. Nějaký dokumenty a vytváření něčeho novýho, když se potřebujete nad něčím zamyslet, tak večer, když děti spí a je klid, tak si něco vezmu. Ty dvě hoďky, dřív to bylo častěji. Prostě, když si musím něco přečíst, načíst, místo knížky, dřív to bylo častěji, teď je to lepší
21. Kdo běžně pečuje o dítě v době, kdy jste v zaměstnání?
    instituce, škola, školka. Vyzvedáváme já nebo manžel, nebo máme známí, kteří mají stejně staré děti, tak někdy já jim, někdy oni mě vyzvednou
22. Kdo doprovází dítě do jeslí/MŠ/ZŠ?
    Hlavně manžel, i když jsem teda včera doprovázela já, ale hlavně manžel, protože podle toho kdo má čas, manžel dělá obchodního zástupce, pokud má služební cestu třeba na druhou stranu republiky, tak musím já.
23. Kdo dítě vyzvedává? (Chodí samo?)
    viz ot 20
24. Má dítě volnočasové aktivity mimo domov?
    jo
    POKUD ANO: Kdo ho doprovází? (Jak jste se na tom s manželem dohodli?)
    Mají je ve škole, tak nemusíme nic navíc dělat
25. Jaká je náplň Vašeho dne mimo pracovní dobu? Co ve zbytku dne děláte?
    Píchnu si většinou kolem 16, běžím na autobus pod nemocnici, abych stihla vyzvednout starší dítě z školy, pak do školky, někdy na nákup, někdy na zmrzlinu, jak kdy. Jdeme pak domů, převlékneme se, dám si udělám káfe třeba, to si musím jako trochu oddáchnout, pak jdeme na hřiště, a nebo píšeme úkoly, nebo se učí nebo hrajeme hry, podle počasí taky, no tak různě.
    Pravidelné rituály – My dodržujeme o víkendu společné obědy, snídaně i večeře. V týdnu společné večeře
26. Plánujete s partnerem/manželem úkoly a povinnosti?
    Moc neplánujeme, je to podle toho jak má manžel čas v práci, to se moc nedá. Jak to vyjde. My moc neplánujeme tohle budeš dělat ta a tohle ty, to ne. Víkendy plánujeme, protože máme babičky každou jinde. Nebo teda prarodiče jsou každý jinde, aby to bylo spravedlivý a nehádali se. A mezitím i ještě náš volnej čas (…) plánujeme třeba s kamarádama. Plánujeme každej víkend. Výlety a tak. V úterý nebo středa začínáme plánovat.
    Rodinný diář nemám, až budou děti starší, asi to bude potřeba. Zatím je to dobrý, že jak jsou malý, tak toho moc nemaj.
27. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    Pouze píšu do kalendáře, hlavně důležitý termín. Někdy teda v telefonu, ale jako já to musím mít všude. Ale zatím je to jednoduchý, mají všechny kroužky ve škole, tak je to dobrý.

28. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    Neurčujeme - teď bude to a teď tohle
29. Využíváte delegování úkolů v rodině? Jak často? Jaké?
    Manžel říká, že pořád, ala já si myslím, že nic moc nedělají.
    Klukům je 5 a 7, tak si myslím, že, by už něco pomalu mohli začít.Odpadlo teda utírání, který já jsem jako malá nesnášela. Protože na to je myčka, ale jako občas je už zapřáhnu. Něco uklidit nebo s večeří. Jje to pozvolna.
30. Pomáhá Vám někdo s domácími pracemi?
    Babička když přijede hlídat, tak stihne uvařit, vyžehlit, to je paráda, jinak to stíhám. Manžel doma jen občas uvaří. Jinak ho do věci nezatahuju.
    POKUD ANO: Kdo? A jak máte rozdělené úkoly?
    Máme s manželem rozdělený úkoly, že já se starám o vnitřek a on o venek tedy o auto. (…) Manžel si uklidí něco po sobě a nebo vynese koš, něco opraví nebo smontuje. Vrtání a tak to je na něm, to se mu nepletu.
31. Využíváte nějaké spotřebiče v domácnosti? Kdo má na starosti jejich obsluhu?
    No jeje – všechny možné, kávovar, pračku, televizi, robot, myčku. Vysavač robota nemáme – máme mě. Pomáhá nejvíc myčka a pračka, Sušičku nemáme
32. Jak během dne trávíte společný čas s rodinou?
    Dětí po vyzvednutí, manžel přichází v 17 – 17.30 hodin a pak podle toho jaké jsou potřeba práce v domácnosti, tak se střídáme, nebo jdeme společně, nemáme vyhraněné aktivity. Pokud si je vezmou babičky, to je úplně nejlepší.
33. Co Vám dobíjí baterky? Jak relaxujete? Jak často?
    S dětma, káva určitě, mám ráda kytky. V bytě a na oknech mám. Manžel tomu říká hrobeček. Mě baví se hrabat v zemi. Děti jsou na hřišti a já se hrabu v hlíně. A nebo i tím uklízením. Já chápu, že to někdo nechápe, ale když jsem v prázdném bytě a vím, že jsou pryč, tak si tam kraluju a relaxuji. Poklidit, nebo si jdu zaběhat, snažím se 3x týdně (…), když přijde manžel a nebo, když jdou děti spát, o víkendu třeba ráno, to vstanu dřív a jdu. nesmím být nemocná, teda. Běhám tak v klidu ¾ hodiny.
34. Popište mi svůj běžný den od probuzení do usnutí?
    Zazvoní mi budík a někdy se mi rozsvítí před očima něco z práce co je potřeba, pak vstanu, zapnu konvici na čaj, protože dělám dětem snídani a svačinu, vezmu si prášek na štítnou žlázu, to je důležitý, dojdu si na WC atd, mezitím se mi uvaří voda, zaleju čaj, dodělám snídani, pak se jdu oblíkat, malovat – to je tak ¾ hodiny, jdu do práce, zapnu PC, od tři čtvrtě na sedm do tři čtvrtě na osm se snažím udělat to co je potřeba a nebo co hoří, ve tři čtvrtě na osm je hlášení, jdu na hlášení sestřiček, když potřebuju, hodinu strávím na oddělení. Po hlášení pak už to jede. Někdy jsou dny, kdy bych to potřebovala natáhnout, někdy je to v pohodě. V pondělí musím zjistit co se dělo o víkendu. (…) Pak padne půl čtvrtá, čtvrtá, půl pátá, pokud nestíhám, zavolám manželovi, Pak vyzvednout, večeře, úkoly. Zítra mám dovolenou, bude výlet, budu relaxovat, pustím si televizi a nebo něco s dětmi.
35. Jak jste se sebou jako matkou + manažerkou spokojená?
    Je to dobrý, občas mám pocit, že bych potřebovala natáhnout hodiny, ten den, pokud jsem v práci dýl,. Ty ženy bez závazků pak ale nanatuhou natahujou dny.. Já bych někdy potřebovala, abych tu mohla být tak do osmi a nebo do devíti, pak mám pocit, že bych potřebovala být doma. Když mám ty 2 děti, tak je už na ně člověk tak napojenej. Tak se to snažím minimalizovat. Když už to nastane, tak se domluvím s manželem. Ale já si myslím, že jsem spokojená. Nejhorší to bylo na začátku, než jsem si zvykla po těch 6ti letech doma, když nepočítám ty ¼ a ½ úvazky, si jako zvyknout zpět do toho kolotoče. Do školy ze školy, tohle tohle tohle, připravit věci – oblečení. Už jsme si zvykli, tak pohoda. Že bych byla jako vorvaná matka nejsem.
36. Co by Vám z hlediska plánování a řízení času mohlo pomoci/usnadňování rodinného a pracovního života?
    Ne, já si myslím, že asi ne. Nic mně nenapadá, předat děti někomu jinému, třeba pomocnici, by mi bylo asi líto a manžela na rodičovské si nedovedu představit. Stačí, když je tady babička na týden a už je mi to líto. Už mám to těch dětech takový absťák.

Takže asi nic. Mě to fakt jako vyhovuje. Někdy možná třeba něco líp naplánovat, líp to domluvit já s manželem a babičkou. (…)

37. Napadá vás ještě nějaká poznámka k tématu time managent a k Vaší osobě?
    Nenapadá mě nic. Naplánovat něco do hloubky? Nic mně nenapadá. Když se do něčeho ponoříte do hloubky, tak by bylo asi možné něco zlepšit, ale asi je to o lepší komunikaci

Přezdívka – Barbora
Výzkumné otázky:

1. Kolik je Vám let?
   39
2. Kolik máte dětí?
   1
3. Kolik jim je let?
   10
4. Žijete s partnerem/manželem/s rodiči/sama?
   partnerem
5. Jak dlouho jste na dané pozici?
   vrchní sestra 1,5 roku
6. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?
   střední školu a specializaci a teď studuju prvním rokem vysokou školu
7. Od kolika let věku Vašeho (nejmladšího) dítěte pracujete ve vedoucí pozici?
   od 9 let, moje první
8. Na jakou pracovní pozici jste po narození dítěte nastupovala?
   dělala jsem všeobecnou sestru na interně
9. V kolika letech dítěte jste se vrátila do zaměstnání?
   ve 3 letech
10. Co Vás vedlo k návratu do zaměstnání?
    těšila jsem se do práce, abych pravdu řekla, doma toho bylo dost, skončila mateřská ve 3 letech, nezkracovala jsem
11. Došlo ke změně/výše/druhu pracovního úvazku? Jak…
    ne, od začátku plný,
12. Jaké máte rozvržení pracovní doby teď?
    na plný 6:00 – 15:00, někdy od 6:30, není to přesně daný, musím odpracovat 8,5 hodin, není to přesně daný, tak od těch 9 do 14 bych tu měla být, ale není to přesně daný. Dalo by se říct klouzavá pracovní doba, ale chodím teď dřív kvůli dítěti a kvůli organizačním důvodům, abych zjistila, co bylo na noční směně a chodím taky za děvčatama na ambulanci, abych měla čas probrat všechno, co potřebujou. I takový ty běžný věci, co potřebujou. Abych měla čas prostě i na ně, než začnou chodit lidi.
    A pak v těch 7 se vracím na oddělení (…).
13. Kdo Vám zadává pracovní úkoly?
    z náplně práce, pak ještě úkoly vyplývají z porady vrchních sester, kdy nám zadává úkoly hlavní sestra, pak ještě primáři jsem nápomocná s administrativníma věcma (nahrávka přeskočila)
14. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    Já bych řekla, že jich není zas tolik, většinou si zapisuju tady do kalendáře u počítače, porady vrchních, nebo do kdy máme něco udělat, většinou si dám tak 2 dny časovou rezervu (…), vidím to na týden uceleně (nahrávka přeskočila), zapisuju si tam ty nepravidelný, pravidelné mám v hlavě, ze začátku jsem si psala (nahrávka přeskočila), tak prvního čtvrt roku, jsem si to psala, ale teď už to mám zažitý (…).
15. Jaké pomůcky používáte?
    Kalendář a hlavu, a někdy teda když přijdu domů a je toho víc, dám si doma kávu a na papír si napíšu, co mám další den udělat a pak si to pamatuju, dám si ho do peněženky anebo do tašky, na papír se pak už nemusím podívat. (nahrávka přeskočila).
16. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?

Pokud to jde, udělám to hned, není toho tolik, ale pokud je na něco víc času, tak to odsunu a dřív udělám to co má termín, podle naléhavosti

17. Využíváte delegování úkolů podřízeným? Jak často? Jaké?
    Řekla bych, že minimálně (…) v naléhavejch případech deleguji svou zástupkyni, pokud mi vypadnou sestry a jdu na ambulanci a něco hoří, jsou úkoly, které řadové sestry dělat nemohou (přeskočila nahrávka). Pokud vím, že jdu na ambulanci, přijdu dřív a udělám si to už ráno. Ale třeba, když má někdo volat s opravou, řeknu jí, co má vyřídit, než aby mě musela shánět komplikovaně na ambulanci. Ale to je většinou výjimečně. (…) Zpětná vazba je, to spolu vždycky komunikujem, co bylo a nebylo. Nebo zůstanu v práci déle a pak si to dodělám.
18. Jak vám zaměstnavatel vychází vstříc v mimořádných situacích spojených s péčí o dítě?
    Tady si myslím, že to není problém, stačí zavolat hlavní sestře, mohu kdykoli odejít, s tím že můj manžel pracuje jako OSVČ, tak mu zavolám a on pro něho dojede, a máme babičku v baráku a ta se také postará, ale to zatím bylo potřeba tak 2x, bylo by to jako doprovod k lékaři (…). Tady je to taková ta dohoda a komunikace. Třeba, když jsem tu přesčas, tak si to nevykazuju, tak zase když potřebuju, tak jdu dřív. Tady to nikdo nezneužívá. Je to o domluvě.
19. Jak probíhá péče o dítě v době jeho nemoci či nutnosti navštívit lékaře? (Kdo s ním je? Jaký to má vliv na vaši práci?)
    na mojí práci to vliv nemá (…), manžel si to zařídí, nebo obě babičky pohlídají, (nahrávka přeskočila).
20. Věnujete se práci i po pracovní době? (Jak často? Co za činnosti děláte?...)
    Výjimečně. Někdy mi volají, že někdo onemocní, tak to řeším, práci domu si ale neberu
21. Kdo běžně pečuje o dítě v době, kdy jste v zaměstnání?
    škola
22. b) Kdo doprovází dítě do jeslí/MŠ/ZŠ?
    sám
23. Kdo dítě vyzvedává? (Chodí samo?)
    je ve čtvrté třídě a je samostatný, doma bývá i chvíli sám (…)
24. Má dítě volnočasové aktivity mimo domov?
    přijde domů, napíše si úkoly a na fotbal chodí sám, na kole na koloběžce, v zimě, pokud je tma, tak ho vyzvedáváme autem, ale jinak chodí sám. (nahrávka přeskočila)
    POKUD ANO: Kdo ho doprovází? (Jak jste se na tom s manželem dohodli?)
    vždycky manžel, jde se kouknout na fotbal, on sám chce
25. Jaká je náplň Vašeho dne mimo pracovní dobu? Co ve zbytku dne děláte?
    Domácí práce, ale nerada, ráda čtu, učím se, píšu seminárky, dělám tady interního auditora, tak se věnuju zápisům interního auditu (nahrávka přeskočila), do přírody, na kole, na výlety (…), pravidelné aktivity nemám, rozhoduju se podle počasí, nálady, řešíme operativně, hromadné cvičení v tělocvičně nemám ráda (…).
26. b) Plánujete s partnerem/manželem úkoly a povinnosti?
    za roky to už máme rozdělené, manžel se stará o nákupy, s vařením se dohodneme, máme to rozdělené, když jsem o víkendu ve škole, tak vaří on. Praní a uklízení dělám já, manžel se stará o zahradu
27. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    do kalendáře si zapisujeme od kolika a kdy má syn trénink, mění se jim to, třídní schůzky, lékaře, zubař, preventivní prohlídku, akce se známýma, jedeme na víkend
28. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    Podle důležitosti, když se učím na zkoušky, tak jdou domácí práce stranou a co je nepodstatné to ani nedeleguji. Potřebuju klid na učení a ne aby bylo uklizeno. Větší úklid až po zkouškách. Ve zkouškovém období udělám se co je potřeba, zbytek počká.
29. Využíváte delegování úkolů v rodině? Jak často? Jaké?
    někdy ano, člověk se musí dohodnout, nákupy jsou už dlouho dohodnuté, pokud je potřeba zadeleguji oba, pokud je potřeba něco vyzvednout, ale nesedáme si každý den, abychom si úkoly na další den rozdělili
30. Pomáhá Vám někdo s domácími pracemi?

vyloženě jak kdy, snažíme se zapojovat syna, ale je vytížen fotbalem, má volný jen čtvrtek, vynese koš, uklidí nádobí
POKUD ANO: Kdo? A jak máte rozdělené úkoly?
VIZ VÝŠE - manžel nákup, syn občas nádobí, koš

31. Využíváte nějaké spotřebiče v domácnosti? Kdo má na starosti jejich obsluhu?
Pračku, mikrovlnku, myčku a to je všechno
32. Jak během dne trávíte společný čas?
V týdnu pravidelně s manželem po mém příchodu dáme kávu, syn je 4x týdně na tréninku, v létě jsme na zahradě, když je pěkně, v zimě společenské hry. Jako rodina trávíme hodně času spolu. U snídaně se nevidíme, vstáváme každý jinak, občas snídaně o víkendu, když syn nemá turnaj, večeříme každý jindy, o víkendu občas oběd
33. Co Vám dobíjí baterky? Jak relaxujete? Jak často?
Jít do lesa, projít se sama, někam zalíst a číst si, pokud pracujete s lidma v práci, pomáhá mi být sama anebo pokud je večer, sednu si sama na balkon, nebo na zahradu když je hezky. (…) Chvilku si najdu každý den, výjimečně ne. V pravidelný čas to není, někdy odpoledne, někdy večer, podle počasí, podle nálady (nahrávka přeskočila). Pokud není manžel večer doma, který má televizi jako kulisu, a syn jde spát, vypnu televizi a je doma ticho. To je tak jako krásný (…).
34. Popište mi svůj běžný den od probuzení do usnutí?
V 5:20 hod budík, vstanu, dám si vodu na kafe, jdu do koupelny, dám si kafe, (nahrávka přeskočila), vypiju si kafe, obléknu se, namaluju, chodím pěšky, cesou přemýšlím o tom co bude v práci pokud je toho víc a nebo se kochám pohledem do zahrad, přijdu do práce, zapnu PC a kouknu na e-mail, převléknu se, jdu na oddělení, zeptám se jaká byla noc, (nahrávka přeskočila) podívám se do sešitu na fasování, co potřebují vyfasovat, jaké léky, (nahrávka přeskočila), pak si jdu koupit snídani do bistra, probíhají vizity, počkám, zda není něco potřeba, pak řeším provozní věci, není to každý den jiné – služby na další měsíc, dovolené, zavolají z ambulance, že něco potřebují, pokud není nic potřeba jsem na oddělení (nahrávka přeskočila), po obědě si všichni dáváme společnou kávu i s doktory, pokud není frmol (nahrávka přeskočila), mezi 14:30 až 15 hod jdu domů, většinou rovnou domů, někdy jdu do města, ale většinou rovnou domů, dáme si s manželem kávu, máme rozděleno, který den jí kdo vaří a pak už se to řeší dle nálady, dle počasí, pak přijde syn s tréninku, občas se i se synem učím, hlavně na konci roku vylepšit známky, pak podle času a nálady jedeme na kolo, jdeme se projít, se synem hrajeme badminton, když toho bylo v práci hodně, sednu si do houpačky na zahradu a hodinu si čtu, dělám věci do školy, protože po 21 hodině jsem schopná si číst, ale nejsem schopná se učit, koukám na to a nevnímám to. (nahrávka přeskočila). Snažím se chodit spát v 22:30 hod, ale někdy mi to ujede.
35. Jak jste se sebou jako matkou + manažerkou spokojená?
Myslím si, že toho nemám tolik, jsem spokojená, nemusím si nosit práci domů, mám na syna a rodinu dostatek času, výjimečně jsem v práci déle. Syn byl spokojený, že pracuji jako normální maminka na jednu směnu a budu doma o víkendu, že chodím jen ráno, když jsem chodila na směny, tak mu to vadilo. Když byl hodně malý, vadilo to mně, že jsem v práci, když je doma, později to vadilo jemu, že třeba na Vánoce mám službu. Je ve věku, kdy jde s kamarádama, jemu stačí pocit, že je mamka doma, když přijde domů. Mně to vyhovovalo, že jsem byla doma sama, udělala jsem si, co jsem potřebovala a měla jsem i víc času na sebe, ale jemu to nevyhovovalo. (nahrávka přeskočila).
36. Co by Vám z hlediska plánování a řízení času mohlo pomoci/usnadňování rodinného a pracovního života?
netuším, nemám pocit, že bych to nějak potřebovala, nepotřebuji si i přeplánovat, přijdu si takto spokojená
37. Napadá vás ještě nějaká poznámka k tématu time managent a k Vaší osobě?
Určitě je výhoda dojíždění, mám to pěšky 10 minut, (nahrávka přeskočila) škola přes víkend, pak jsem další týden unavená, (nahrávka přeskočila), to je jednou za měsíc, dá se to vydržet nebo zkouškové, ale už mám jeden rok za sebou. Když je hezky, tak jdeme ven. Nemám výčitky, že žehlím jen na další den a jdu ven, že vyluxuji o den, nebo o dva déle, to mně netrápí.

Přezdívka – Klára
Výzkumné otázky:

1. Kolik je Vám let?
   47
2. Kolik máte dětí?
   3, nebo teda já mám 1. Dceři je 22 a už s námi nebydlí. A pak má přítel 1, tomu je 18 a protože studuje, tak s námi ještě normálně bydlí. A pak máme společného 9 letého syna.
3. Kolik jim je let?
   18 a 9
4. Žijete s partnerem/manželem/s rodiči/sama?
   S přítelem
5. Jak dlouho jste na dané pracovní pozici?
   1 rok
6. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?
   Bc. A teď studuju navazující. Teda studuju. Teďmám přerušeno, protože to bylo nějak dramatické, ale to máte jedno.
7. Od kolika let věku Vašeho (nejmladšího) dítěte pracujete ve vedoucí pozici?
   Od 8 let
8. Na jakou pracovní pozici jste po narození dítěte nastupovala?
   Řadová sestra
9. V kolika letech dítěte jste se vrátila do zaměstnání?
   Od 3 let
10. Co Vás vedlo k návratu do zaměstnání?
    Skončila mateřská, teda rodičovská
11. Došlo ke změně/výše/druhu pracovního úvazku? Jak…
    Ne, na plný
12. Jaké máte rozvržení pracovní doby teď?
    Plný úvazek, od 7 do 15:30
13. Kdo Vám zadává pracovní úkoly?
    Hlavní sestra a někdy doktoři, když něco neví, nebo potřebují. A pak normálně moje náplň práce.
14. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    Do kalendáře schůzky, a že třeba bude výpadek energie. Do diáře takové spíš osobní věci. A tady na ten arch (ukázala na velký záznamový arch na stole) co je v práci, potažmo v pracovní době potřeba udělat. Tady mám místo na poznámky, kam si píšu co mě napadne a nemá o konkrétní datum nebo tak. Když tomu najdu prostor, napíšu to buď sem na tento den jako úkol, nebo kamkoli tady nebo tady nebo tady, prostě kam to je termínovaně naplánované. A když se mi to nechce dělat, napíšu si to sem a snažím se alespoň 1věc denně z toho udělat. Ne vždy se mi to podaří, ale snažím se. No a ty úkoly si pak očísluju, jak to půjde za sebou. Řídím se tím, co má nějakou časovou hranici. Třeba do kdy odevzdat výkazy. Nebo v 11 hodin volat tam a tam. A mezi to si dávám menší úkoly. Ale musím počítat s tím, že se něco objeví. Tak mývám rezervu. Nebo si toho plánuju málo a vymlouvám se, že musím mít rezervu – to těžku říct (obrovský smích). Stejně se to všechno musí nějak stihnout, takže tak.
15. Jaké pomůcky používáte?
    Kalendář, diář a tenhle papír. Občas ještě upomínky nebo spíš poznámky v mobilu, když mě něco napadne a nejsem kanceláři. Nesnáším papírky. Kromě nákupu nechci mít papírky.
16. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    To co má termín a pak, kolik mi zbyde času a co se tam dá stihnout.
17. Využíváte delegování úkolů podřízeným? Jak často? Jaké?
    Ano, to by ani jinak nešlo. Podle toho, co je potřeba, tak něco dávám všem staničním – když to mají všechny. Pak záleží podle zaměření konkrétního oddělení. A někdy dávám konkrétní úkoly staničním, které vím, že to umí. Člověk přece nemusí umět a zvládnout všechno, ale musí najít někoho, kdo to umí líp.Ale to nemůžu dělat často. Ony toho mají holky strašně moc už takhle a ještě jim něco dávat navíc je vždycky ošemetné. A kontrola.

To je těžké říct. Když je to písemně, tak to po nich čtu, když je to, aby někam zavolaly a objednaly, tak se jich zeptám nebo vidím, jestli materiál v reálech prostě je.

18. Jak vám zaměstnavatel vychází vstříc v mimořádných situacích spojených s péčí o dítě?
    Vychází. Nebo teda, co jsem tu, tak jsem jen byla párkrát u lékaře s klukem.To jsem měla propustku. Jinak jsem naštěstí nic nepotřebovala. Ale OČR by nebyl problém nebo z přesčasů jít dřív. Naštěstí by do školy mohl třeba dojít přítel, když bych nemohla. Má to volnější.
19. Jak probíhá péče o dítě v době jeho nemoci či nutnosti navštívit lékaře? (Kdo s ním je? Jaký to má vliv na vaši práci?)
    Doktory já. Nemoc buď hlídá starší syn nebo podle potřeby já. Ale naštěstí je zdravej.
20. Věnujete se práci i po pracovní době? (Jak často? Co za činnosti děláte?...)
    Myslím, že jsem se dobře zapracovala a je to možná i tím, že už jsem vrchní dělala. Takže ze začátku to bylo dramatický a často jsem byla přesčas, tak jsem vlastně i přerušila školu, ale plánuju se do ní zase od září vrátit, tak snad to půjde. Teď už přesčasy skoro nemá. A domů si beru jen nějaký jobovky. Třeba příprava semináře nebo takovýho něco navíc.
21. Kdo běžně pečuje o dítě v době, kdy jste v zaměstnání?
    Je ve škole, družině nebo doma s bráchou
22. b) Kdo doprovází dítě do jeslí/MŠ/ZŠ?
    Ráno ho vodí některé dny brácha, některé přítel
23. Kdo dítě vyzvedává? (Chodí samo?)
    Chodí sám, já nebo přítel, podle toho, co je za den
24. Má dítě volnočasové aktivity mimo domov?
    POKUD ANO: Kdo ho doprovází? (Jak jste se na tom s manželem dohodli?)
    Ano, ve družině. Nebo fotbal a to ho vodí přítel. To je jejich klukovská zábava.
25. Jaká je náplň Vašeho dne mimo pracovní dobu? Co ve zbytku dne děláte?
    Kroužky, učení, domácí práce, vaření, děti počítač a televizi, tak si všechno.
26. b) Plánujete s partnerem/manželem úkoly a povinnosti?
    Myslím, že tu denní rutinu máme tak automatickou, že není potřeba plánovat. Víkendy plánujeme tak jako v průběhu týdne, jak nás to napadne nebo, co si kluci vymyslí.
27. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    Já mám svůj diář a pak máme rodinný kalendář. To jsem sice zavedla, ale píšu do něj jen já a myslím, že kromě toko, kdo má službu na vysávání a na koš do něj nikdo nekouká.
28. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    Hlavně, aby měli chlapi, co jíst. Nenajedenej chlap je hrůza a nenajedení tři, je trojitá hrůza. A pak chci, aby měli nejmladší syn úkoly a měli uklizený pokojíček. I když to druhé se mi moc nedaří, tak jdu a uklidím to. No kluci, no, co byste chtěla. (…)
    No. To by byl můj sen. Přítel se stará o auto a to je tak všechno. Kluci se po týdnu střídají s košem. Ten starší ještě obtýden vysává. Ale teda jen když mu řeknu a koukám na něj. Nepamatuju, že by snad někdy vysál sám od sebe. Ale teda vybírá schránku. Nebo teda, kdo přijde domů první, má za úkol vybrat poštu a běda, jak zjistím, že to neudělali.
29. Využíváte delegování úkolů v rodině? Jak často? Jaké?
    No, jak jsem řekla. Moc ne, no.
30. Pomáhá Vám někdo s domácími pracemi?
    Všechno já.
31. Využíváte nějaké spotřebiče v domácnosti? Kdo má na starosti jejich obsluhu?
    Sušičku nemám. Ke sporáku kluky raději nepouštím (smích). Pračku a žehličku – abych po nich chtěla asi moc a já si to stejně nejlíp udělám sama. Mám u toho klid. Ví, že kdyby na mě začli mluvit, tak bych nezaúkolovala, tak mám od nich pokoj. Myčku si udělám sama. Ještě by to tam dali pátý přes devátý a musela bych to doumejt, tak to raději udělám já.
32. Jak během dne trávíte společný čas s rodinou?
    O víkendu s mladším děláme výlety nebo jede za babičkou. Starší s námi maximálně má společný oběd a jinak si už jede po svém. Přes týden ani moc ne. To není čas.
33. Co Vám dobíjí baterky? Jak relaxujete? Jak často?
    Chodím běhat. Nebo prostě někam cvičit. Někdy telefonuju s kamarádkou. Ale hodně ráda uklízím. Pak taky klidná snídaně ráno v práci je taková příjemná chvíle.
34. Popište mi svůj běžný den od probuzení do usnutí?

Běžný den? Vstát, připravit svačinu a snídani. Zkulturnit se. Jít do práce, nasnídat se v práci, pak hlášení, pak pracuju, pak oběd a cigárko. To musím. Pak pracuju, pak domů a buď nákup nebo pošta nebo vyzvednou kluka nebo něco jinýho. Pak pofackovat domácnost – z většího. Jdu si zaběhat a kluk si mezitím může hrát na počítači. Pak se osprchuju, uděláme úkoly a je čas večeře. Jdeme spát každý jinak. Ale do 22 hodin spím, většinou. Asi bych řekla, že jsem spíš ranní tvor.

35. Jak jste se sebou jako matkou + manažerkou spokojená?
    Myslím, že se pomalu zlepšuju. Tou přerušenou školou cítím, že mám volnější ruce. Předtím čemsi přišla k ničemu, ale ujasnila jsem si priority a teď se to nějak dává do normálu, nebo pohody. Ještě to není ono, ale jsem tu rok, abyste chtěla.
36. Co by Vám z hlediska plánování a řízení času mohlo pomoci/usnadňování rodinného a pracovního života?
    Jezdit autem do práce. Jako mám to sice 20 minut, to asi není moc, ale autem bych to měla hned a nákup bych v klidu nemusela tahat. Ale chápu, že přítel to auto potřebuje víc. A kdyby kluci doma pomáhali, to by taky nebylo k zahození. Ale na tom netrvám.
37. Napadá vás ještě nějaká poznámka k tématu time managent a k Vaší osobě?
    Ne. Možná jen, že je to dobrý si udělat čas a rozmyslet se, co zvládu a co odložit a co delegovat a kolik toho zvládnu. Jinak to člověka semele.

Přezdívka – Martina
Výzkumné otázky:

1. Kolik je Vám let?
   40 let
2. Kolik máte dětí?
   2
3. Kolik jim je let?
   22, 1
4. Žijete s partnerem/manželem/s rodiči/sama?
   přítel
5. Jak dlouho jste na dané pozici?
   8 let
6. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?
   Mgr.
7. Od kolika let věku Vašeho (nejmladšího) dítěte pracujete ve vedoucí pozici?
   od 5 měsíců
8. Na jakou pozici jste po narození dítěte nastupovala?
   vrátila jsem se na stejnou pozici, staniční sestra
9. V kolika letech dítěte jste se vrátila do zaměstnání?
   v 5 měsících
10. Co Vás vedlo k návratu do zaměstnání?
    finanční situace
11. Došlo ke změně/výše/druhu pracovního úvazku? Jak…
    ne, změna nebyla, na celý úvazek jsem nastoupila
12. Jaké máte rozvržení pracovní doby teď?
    7 až 15:30 hod
13. Kdo Vám zadává úkoly?
    vyplývají z náplně práce a vrchní sestra
14. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    do (stojacího - ukázala) kalendáře, napíšu si to tam a do bloku
15. Jaké pomůcky používáte?
    kalendář. PC ani mobil nepoužívám
16. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    Podle naléhavosti, podle priority, menší důležitost počká. Někdy to dělám na poslední chvíli. Nebo jako počkám, až budou všechny informace k úkolu, takže to není na poslední

chvíli, ale až když mám všechny informace. Takže to není na poslední chvíli, nevím, jak to mám vyjádřit.

17. Využíváte delegování úkolů podřízeným? Jak často? Jaké?
    co jde, to deleguji. Podle schopností - tomu, jak jsou schopni (pozn. sestra, a nebo sanitáři), deleguji pořád, kontroluji tak, že vidím, slyším, podle toho co je to za úkol, tak to ověřuju.
18. Jak vám zaměstnavatel vychází vstříc v mimořádných situacích spojených s péčí o dítě?
    Taková situace ještě nenastala, ale myslím si, že by nebyl problém.
19. Jak probíhá péče o dítě v době jeho nemoci či nutnosti navštívit lékaře? (Kdo s ním je? Jaký to má vliv na vaši práci?)
    otec je na mateřský, takže on se postará
20. Věnujete se práci i po pracovní době? (Jak často? Co za činnosti děláte?...)
    Po pracovní době se práci nevěnuji a přesčas nejsem. Teďka výjimečně jsem něco psala na konferenci, ale to bylo snad jediný.
21. Kdo běžně pečuje o dítě v době, kdy jste v zaměstnání?
    otec je na mateřské, dohodli jsme se ještě před porodem, byl nadšený a zatím pořád je
22. a) Jak se dítě dostane k pečujícímu? (Kdo ho odvádí?)
    ---
23. Kdo dítě vyzvedává? (Chodí samo?)
    ---
24. Má dítě volnočasové aktivity mimo domov?
    ---
25. Jaká je náplň Vašeho dne mimo pracovní dobu? Co ve zbytku dne děláte?
    Přijdu domů, malej už je většinou vyspanej, tak ho vezmu, jdeme ven. Pak přijdem, uvařím, nakrmím ho, uklidim, malej jde spát. V 9 když usne, máme čas na sebe.
    Společné rituály nemáme. Zatím nemáme (výpadek nahrávky)
26. b) Plánujete s partnerem/manželem úkoly a povinnosti?
    Ne, děláme to, jak to pospíchá
    Třeba návštěvy lékaře – diář, (výpadek nahrávky)
    A večer si řekneme, co nás další den čeká
27. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    jak to přijde, jak to pospíchá. Uvařit, uklidit.
28. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    Přítel spíš vaří, já spíš uklízím. Nákupy si dělíme, ale není to pravidlo. Jak kdy.
29. Využíváte delegování úkolů v rodině? Jak často? Jaké?
    jak to přijde
30. Pomáhá Vám někdo s domácími pracemi?
    dělíme se, jak to přijde
31. Využíváte nějaké spotřebiče v domácnosti? Kdo má na starosti jejich obsluhu?
    Všechny – myčka, sušička, používá je (výpadek nahrávky), tak nějak to vyplynulo, taková dělba rolí v rodině
32. Jak během dne trávíte společný čas?
    Se synem chodím na písek, pak s partnerem a synem po návratu z venku do usnutí jsme spolu
33. Co Vám dobíjí baterky? Jak relaxujete? Jak často?
    Jen zírám, raději jen tak do knížky. Potřebuji jen vypnout, ale není to často. Málo kdy se to poštěstí. Jen tak 1-2x týdně. Chodila jsem na box, ale (výpadek nahrávky – chybí jí to). A dobíjí mě to i se synem třeba na písku.
34. Popište mi svůj běžný den od probuzení do usnutí?
    v 6 vstanu, protože ráda vstávám, vyčistím si zuby a vybíhám, tam čeká kolegyně a veze mě do práce (výpadek nahrávky). Kafe ranní probíhá tady (pozn. v práci), a pak jsem tady do 15:30 a jedeme domů a jen tak čumim, pak vyzvednu kluka, když nespí, bereme bábovky a jdeme na písek, (výpadek nahrávky) tak počkám, tam jsme do 6 nebo půl sedmé, vařím, (výpadek nahrávky). Co já to vlastně dělám? zapne se pračka a takové blbiny, syn se umyje, přečíst knížku a v 9 usíná, je fakt malej, (výpadek nahrávky), s partnerem a se synem jsem od návratu do usnutí, (výpadek nahrávky) do 10 (výpadek

nahrávky) nějakou knížku a jdu spát, s partnerem na konci dne se pak bavíme, co se bude dít následující den (výpadek nahrávky - plánují druhý den).

35. Jak jste se sebou jako matkou + manažerkou spokojená?
    Zvládám to, víceméně jo. Ono to dítě vás pak donutí, ten chlap to nemá, ale ženská má výčitky. Takže já přijdu domů z práce a mám pocit, že s ním dítětem netrávím vlastně žádnej čas. Takže se mu snažíte věnovat, jdete ven, (výpadek nahrávky) a člověk vlastně jede 12-14 hodin denně napětí. Jako že tady napětí, doma napětí. Jako on se ten chlap o to dítě postará, ale doma je prostě bordel. A je tam prostě bordel. (výpadek nahrávky). Na tom písku je to dobrý tam si odpočinu, syn se zabaví, já si odpočinu, třeba si čtu. (výpadek nahrávky)
    Myslím si, že to zvládám, že to není problém. Více méně jsem spokojená.
36. Co by Vám z hlediska plánování a řízení času mohlo pomoci/usnadňování rodinného a pracovního života?
    Nechávám práci v práci, netahám si jí domů. Takže to mám dobře zorganizovaný. S tímhle jakoby nemám problém
37. Napadá vás ještě nějaká poznámka k tématu time managent a k Vaší osobě?
    nevím, myslím, že to bylo docela obsáhlý. Nevím. Já si myslím, že nemám málo času, (výpadek nahrávky) s klukem trávím tolik času, jak to má bejt, to není problém (výpadek nahrávky). Myslím, že když něco nestihnu, tak něco nestihnu, není uklizeno, no co. (výpadek nahrávky).

Přezdívka – Wiki
Výzkumné otázky:

1. Kolik je Vám let?
   40
2. Kolik máte dětí?
   2
3. Kolik jim je let?
4. 9,5 a 12
5. Žijete s partnerem/manželem/s rodiči/sama?
   manželem
6. Jak dlouho jste na dané pracovní pozici?
   bude to rok
7. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?
   středoškolské
8. Od kolika let věku Vašeho (nejmladšího) dítěte pracujete ve vedoucí pozici?
   8,5
9. Na jakou pracovní pozici jste po narození dítěte nastupovala?
   na pozici zdravotní sestry, všeobecná sestra
10. V kolika letech dítěte jste se vrátila do zaměstnání?
    v 7 letech, předtím jsem byla doma
11. Co Vás vedlo k návratu do zaměstnání?
    Odrostly mi děti a měla jsem pocit, že chci pracovat. Nepotřebovaly tolik už maminku a samozřejmě i já jsem měla pocit, že chci pracovat a nebýt jenom matka, žena domácnosti.
12. Došlo ke změně/výše/druhu pracovního úvazku? Jak…
    nastupovala jsem na poloviční úvazek, (…) zvedlo se to po nástupu manažerskou pozici té vrchní sestry. Původně jsem měla dvě zaměstnání, tedy 1/2 úvazku zdravotní sestra a sem jsem chodila přes prázdniny na 0,1 a od září to bylo na tuto funkci a na plný úvazek.
13. Jaké máte rozvržení pracovní doby teď?
    takže plný úvazek, chodím od 6 do 14:30 hod (…), dříve jsem chodila od 6:30 do 15, ale protože je málo sestřiček, tak chodím ráno dřív a pomáhám jim, nevadí mi to, beru to tak, že odpoledne je delší a mám ho pro ty děti (nahrávka přeskočila), člověk musí kloubit tuto práci s domácností a zejména s těma dětma (…), jsem ranní ptáče.
14. Kdo Vám zadává pracovní úkoly?

vyplývají z náplně práce vrchní sestry, pak hlavní sestra nemocnice (jméno vypuštěno), když není sestra, pak musím zvládat i práci sestřiček (nahrávka přeskočila)

15. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    Většinou si je píšu, píšu normálně do sešitu a odškrtávám, že to mám hotový. Denní úkoly mám v hlavě, to udržím, to si nezaznamenávám (nahrávka přeskočila), když sedím u počítače a mám chvilku, dělám úkol, který je jako priorita (nahrávka přeskočila), časový horizont si nepíšu, pokud je to v zadání napsáno, tak se to snažím splnit, když to není napsáno, tak se snažím co nejdříve (nahrávka přeskočila). Nicméně je dobrý si to určitě zaznamenat (…).
16. Jaké pomůcky používáte?
    Tužka papír. Píšu do sešitu tužkou, abych pocitově měla splněno, a pak odškrtnu, píšu si to většinou, když přijde úkol, pokud je to delší úkol (nahrávka přeskočila), napíšu si ho hned, pak přepisuji na další dny (nahrávka přeskočila). Píšu si i do kalendáře schůzky s (jméno vypuštěno), panem ředitelem, školení, pracovní pohovory (nahrávka přeskočila), pak si úkoly píšu i po papírkách přicvalké k dokumentům a ty si přelípnu na další den, musím to vidět napsané, počítač a telefon nepoužívám, to nejde, když jste s těma pacientama.
17. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    Od nejsložitějšího k nejjednoduššímu, mám ráda, že jsou složité úkoly splněny, protože zaberou více času, tak mám ráda, aby na to člověk měl ten prostor. (…) Každé ráno se podívám do sešitu a složité úkoly si určím sama, když zaberou víc času, abych na to měla dost času, úkoly které mají termín, ty jsou určeny tím termínem. Vlastně takhle t dělám každé ráno.
18. Využíváte delegování úkolů podřízeným? Jak často? Jaké?
    samozřejmě, pokud to nejsou úkoly, které nejsou za současné personální pozice možné, ale pokud je to např. vyřizování nějakého telefonu, kontrola žádanek, zaškolit nové sestry a dohodářky, vztah s prádelnou, tak to ano (…). Mám tady jen jednu sestru na hlavní pracovní poměr a zbytek jsou dohodářky, tak to moc není na koho delegovat. „Většinou to chci spravedlivě rozdělit podle počtu osob, na které deleguji, aby nevznikaly nějaké negativní vztahy. Zpětnou kontrolu dělám dotazem, pokud je to v písemné formě, podívám se (…).
19. Jak vám zaměstnavatel vychází vstříc v mimořádných situacích spojených s péčí o dítě?
    celkem zaměstnavatel vychází. Vždycky je to teda nepříjemná situace, ale vždycky oznámím na sekretariát, že musím do školy a buď vykážu jako návštěvu lékaře, ošetřování člena rodiny, nebo z náhradního volna a domluvíme se.
20. Jak probíhá péče o dítě v době jeho nemoci či nutnosti navštívit lékaře? (Kdo s ním je? Jaký to má vliv na vaši práci?)
    K lékaři chodím já, manžel je hodně pracovně vytížen a bývá často i v zahraničí, ale kdyby byl doma, tak by mohl i on. Ale velmi, velmi zřídka teda.
21. Věnujete se práci i po pracovní době? (Jak často? Co za činnosti děláte?...)
22. Kdo běžně pečuje o dítě v době, kdy jste v zaměstnání?
    škola, družina
23. b) Kdo doprovází dítě do jeslí/MŠ/ZŠ?
    Manžel vypravuje děti. Chodí do práce později.
24. Kdo dítě vyzvedává? (Chodí samo?)
    Starší dcera vyzvedne mladšího z družiny. (…) doma se sejdeme, je to důvěra, že to zvládnou
25. Má dítě volnočasové aktivity mimo domov?
    ano
    POKUD ANO: Kdo ho doprovází? (Jak jste se na tom s manželem dohodli?)
    pokud je to v dochozí vzdálenosti od bydliště, tak chodí sami, na piáno musím já, to je daleko (nahrávka přeskočila) ve výjimečných případech manžel vypomůže (…) ale musí to být dostatečně dlouho domluvené, ale nebývá to často
26. Jaká je náplň Vašeho dne mimo pracovní dobu? Co ve zbytku dne děláte?
    Po práci děti - příprava do školy, domácí úkoly, pomoc. Snaží se sami, ale některé vyžadují pomoc rodičů, tedy já (nahrávka přeskočila), kroužky to já. A samozřejmě domácnost (nahrávka přeskočila) To já (pozn. příprava večeře, úklid).

27. b) Plánujete s partnerem/manželem úkoly a povinnosti?
    Určitě. Určitě plánujeme společné výlety, (nahrávka přeskočila) všichni anebo jen já s manželem (pozn. děti u babičky), divadla, kina. Kultura se musí plánovat, běžnou domácnost neplánuji (nahrávka přeskočila). Někdy si sedneme, ale nemáme vyčleněný den, když to přijde, plánujeme, děti jsou školou povinné, tak to je limitující (nahrávka přeskočila).
28. Jakým způsobem si zaznamenáváte denní/týdenní úkoly/povinnosti?
    když se rozhodneme, že pojedeme na dovolenou anebo na víkend, tak si sedneme a plánujeme to u kalendáře
29. Jak určujete pořadí úkolů, které budete plnit?
    jak to přichází, někdy si naplánuje, co bude (…), ale stane se neočekávaná událost, dítě onemocní (nahrávka přeskočila). Domácí práce dělám večer, protože se přes den věnuji dětem, úkoly, hrajeme hry, čteme si (…). Rituál je, když přijdu domů, dám si kafe a pak to pořadí úkolů plyne, pokud nemají děti povinnosti ve škole a jdou na hřiště, tak se snažím udělat co nejvíce (nahrávka přeskočila).
30. Využíváte delegování úkolů v rodině? Jak často? Jaké?
    Jo. Děti mají své úkoly, musí si uklidit v pokoji (nahrávka přeskočila), vysávají si, vynést si odpadkový svůj koš, starší dcera je holka, dělá myčku, uklidí koupelnu. Myslím, že by se děti měli zapojovat, i když se jim to nelíbí, ale musí to udělat.
31. Pomáhá Vám někdo s domácími pracemi?
    To dělám já. Voláme si anebo píšeme si zprávu a já jim řeknu, co mají udělat (…), rozpis úkolů nemáme, myslím, že od příštího roku to bude, aby měly pocit, že splnily úkol, může se na něco zapomenout (nahrávka přeskočila), odměna při pomáhání doma by být neměla.
    POKUD ANO: Kdo? A jak máte rozdělené úkoly?
    drobné práce děti, občas, ale velmi občas. Manžel, tak 2x do roka vyluxuje, občas zapne myčku
32. Využíváte nějaké spotřebiče v domácnosti? Kdo má na starosti jejich obsluhu?
    všecko já, děti jsou schopny zapnout myčku, zapnuly by pračku, zapnou si mikrovlnku, když mají hlad, děti mají regulovaný internet (wifi) i telefon
33. Jak během dne trávíte společný čas s rodinou?
    V pracovní den děti přijdou ze školy, píšeme úkoly, procházka, hřiště, času je málo, jednou měsíčně chodíme na společnou rodinnou večeři v týdnu a tam si popovídáme, víkendy jsme na chatě, jedeme na výlet, chodíme za kamarádama, kteří mají také děti, popovídáme si, děti si hrají
34. Co Vám dobíjí baterky? Jak relaxujete? Jak často?
    Spánek, nevím, co mi jinak dobíjí baterky. Spánek asi, já má pocit, že když nespím 7 hodin, tak mám pocit, že nemám energii, funguji, ale jde to ztuha. Někdy nicnedělání.“, Mám ráda dobrý jídlo, hezký prostředí, samozřejmě i dovolená je skvělá. Relaxuju i kafem, to určitě, ale je to teda 15 minutová záležitost, ale dobrejch 15 minut (nahrávka přeskočila).
35. Popište mi svůj běžný den od probuzení do usnutí?
    (nahrávka přeskočila) děti musí být v 20 v pokojíčkách, pokud není manžel doma, jsem benevolentní, mohou tak do 20:30 hod. Když přijde manžel pozdě, tak mají prostor ráno, jak to probíhá, bych chtěla vidět. S manželem si děláme večer, když jdou děti spát, společné věci jako např. koukáme na televizi, dáme si skleničku, manžel nemá rád, když dělám domácí práci anebo něco do práce (nahrávka přeskočila).
36. Jak jste se sebou jako matkou + manažerkou spokojená?
    Role manažerky mě docela baví, ale občas se tato role překlápí i do rodiny, na obou pozicích se musí čas plánovat, úkoly rozdělit, věcí je poměrně dost, vzájemně se to prolíná. V roli matky si myslím, že jsem dobrá“, dětem se snažíme s manželem ukázat reálný svět, že to není jen pozlátko, děti se musí svou pílí zapříčinit na chodu rodiny, ve škole musí mít výsledky a pak jsou benefity, třeba 2x do roka v zahraničí, učíme je a vysvětlujeme, ale je určitá hranice, za kterou se nemůže (nahrávka přeskočila). Pokud jsem toto nedělala na plný úvazek, tak mi to nepřišlo, ale když jsem nastoupila na plný úvazek, tak jsem měla pocit, že to nestihnu, někdy úkoly dne splním, někdy ani omylem, (nahrávka přeskočila). odpolední káva na stranu a odpočinek také

37. Co by Vám z hlediska plánování a řízení času mohlo pomoci/usnadňování rodinného a pracovního života?
    Kdyby se zapojil manžel, ale on je ten, kdo vydělává peníze, a já se starám o krb, v roli manažerky mám nižší plat, mohla bych si zajít na kosmetiku, kdyby si je vzal na víkend a já bych ho měla pro sebe. Manžel by si přál, abych byla doma a čekala, až přijdou všichni domů (nahrávka přeskočila). Někdo nejede ani na dovolenou, nemůžu si stěžovat. Kdybych měla dítě do školky a nedošlo by samo, bylo by to složitější. Manžel nechce, abych jezdila autem, ale já si zkracuju čas třeba o hodinu cestou do práce anebo i pro děti na kroužek, což je super. Zamýšlela jsem se o robotickou pomoc v domácnosti anebo paní na úklid a žehlení. Dříve jsem paní měla, ale už je stará a nezvládala to, tak jsme se rozešly. Už jsem se o někom dívala, ale nikdo z mého okolí o nikom neví, musela by jí věřit, prověřit si jí, než jí nechá doma samotnou. Kdybychom si pořídili, museli bychom s ní být doma, když uklízí, to by ovlivnilo docházení na kroužky, úklid by nemohl být v době, kdy jsme doma, pak nás to omezuje, aby se úklid stihl, než přijde manžel. Manžel to nechce.
38. Napadá vás ještě nějaká poznámka k tématu time managent a k Vaší osobě?
    Manžel by si přál, abych zůstala doma, ale to není tyto role usnadnit/sladit. Dlouhodobější úkoly nechávám na úplně poslední chvíli, bylo by lépe plánovat všechny úkoly a mám to i v domácnosti, pokud se něco stane, není dostatek času na splnění a to není v pořádku. Chtělo by si to úkoly rozplánovat, víc naplánovat, připravit, rozplánovat a plnit postupně, pokud by to šlo, nebyly by stresové situace.

Příloha č. 4 Průměrné hodnoty časových snímků jednotlivých respondentek

	všední den		
Alžběta	hod		hod
spánek	5,25		10,5
práce	9		
cestování	1		
čas s rodinou	4,5		5
čas pro sebe	1		3,5
hygiena	1,25		0,75
jídlo	0,5		2,25
domácí práce	1,5		2

	všední den		víkend
Anna	hod		hod
spánek	7		9,5
práce	9,5		
cestování	1		
čas s rodinou	3,25		3,75
čas pro sebe	1		4
hygiena	0,5		0,25
jídlo	0,5		3,75
domácí práce	1,25		2,75

	všední den		víkend
Barbora	hod		hod
spánek	7,25		8
práce	9		
cestování	0,5		
čas s rodinou	2,25		4
čas pro sebe	2		6,25
hygiena	0,5		0,5
jídlo	1,5		3,25
domácí práce	1		2

	všední den		víkend
Ema	hod		hod
spánek	7,75		8,5
práce	9,5		
cestování	0,5		
čas s rodinou	2		12
čas pro sebe	2		1
hygiena	0,25		0,5
jídlo	0,5		0,5
domácí práce	1,5		1,5

	všední den		víkend
Jana	hod		hod
spánek	7		9,5
práce	9		
cestování	1		
čas s rodinou	3		10
čas pro sebe	1,5		1,5
hygiena	0,75		1
jídlo	0,75		1
domácí práce	1		1

	všední den		víkend
Jarka	hod		hod
spánek	7,5		8,25
práce	8,5		
cestování	0,5		
čas s rodinou	4,5		10,25
čas pro sebe	0,5		1,75
hygiena	1		0,25
jídlo	1		1,75
domácí práce	0,5		1,75

	všední den		víkend
Jarmila	hod		hod
spánek	7,75		-
práce	9,75		-
cestování	1,75		-
čas s rodinou	0,75		-
čas pro sebe	1,5		-
hygiena	1		-
jídlo	0,5		-
domácí práce	1		-

	všední den		víkend
Julie	hod		hod
spánek	6		10
práce	8,5		
cestování	1,5		
čas s rodinou	3,5		7
čas pro sebe	2		4
hygiena	0,5		0,5
jídlo	1		1
domácí práce	1		1,5

	všední den		víkend
Kateřina	hod		hod
spánek	8		9,00
práce	8,75		
cestování	1,25		
čas s rodinou	3,5		14,00
čas pro sebe	1		
hygiena	0,5		
jídlo	0,5		
domácí práce	0,5		1

	všední den		víkend
Lucka	hod		hod
spánek	5,25		10,5
práce	9,75		
cestování	2,5		
čas s rodinou	1		7
čas pro sebe	3		3
hygiena	1,25		1,5
jídlo	1,25		1
domácí práce			1

	všední den		víkend
Martina	hod		hod
spánek	7,75		8,5
práce	9		
cestování	0,5		
čas s rodinou	4,5		5,25
čas pro sebe	2		6
hygiena	0,25		1
jídlo			0,25
domácí práce			3

	všední den		víkend
Markéta1	hod		hod
spánek	9,5		9,5
práce	8,75		
cestování	1		3,25
čas s rodinou	1,5		3,5
čas pro sebe	1,75		1,75
hygiena	0,75		0,5
jídlo	0,75		3,25
domácí práce			2,25

	všední den		víkend
Markéta2	hod		hod
spánek	7		-
práce	9		-
cestování	1		-
čas s rodinou	2		-
čas pro sebe			-
hygiena	1		-
jídlo	2		-
domácí práce	2		-

	všední den		víkend
Radka	hod		hod
spánek	7		-
práce	8,5		-
cestování	1		-
čas s rodinou	4		-
čas pro sebe	1,25		-
hygiena	0,5		-
jídlo	0,5		-
domácí práce	1,25		-

	všední den		víkend
Viki	hod		hod
spánek	6,5		10,5
práce	9,25		
cestování	1,25		0,5
čas s rodinou	2,5		1,5
čas pro sebe	1,25		
hygiena	1		1
jídlo	1,25		4
domácí práce	1		6,5

	všední den		víkend
Zuzana	hod		hod
spánek	8		12,5
práce	8,5		
cestování	1		
čas s rodinou	3		7,5
čas pro sebe	1		2,5
hygiena	1		1,5
jídlo	0,5		
domácí práce	1		