

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2020

Bc. Šárka Rudová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Management



Rovnováha pracovního a osobního života úspěšných žen v businessu

Autor diplomové práce: Bc. Šárka Rudová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Mgr. Pavlína Honsová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Rovnováha pracovního a osobního života úspěšných žen v businessu“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Oseku dne 12. května 2020

Podpis

P o d ě k o v á n í

Srdečně děkuji vedoucí mé diplomové práce PhDr. Mgr. Pavlíně Honsové, Ph.D.
za její odborné rady, doporučení a obětavý přístup.

Chtěla bych také poděkovat všem účastnicím za jejich čas a ochotu poskytnout
rozhovory, které byly klíčové pro výzkum a zároveň velmi inspirativní.

Název diplomové práce:

Rovnováha osobního a pracovního života úspěšných žen v businessu

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zabývá ženami, které jsou aktivní v profesní rovině na manažerské úrovni a zároveň v domácnosti plní roli matky alespoň jednoho dítěte do 18 let. Cílem práce je totiž zjistit právě to, jak se jim pracovní a rodinný život daří sladit a jakou cestu musely ujit při nastavování vlastních pravidel jak se zaměstnavatelem, tak s rodinou. Teoretická část vysvětluje základní pojmy, jakými jsou například work-life balance, well-being, time management aj., ale popisuje i možnosti péče o dítě a možnosti podpory ze strany státu a zaměstnavatele. Praktická část je věnována kvalitativnímu výzkumu ve formě polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s konkrétními matkami v businessu. Závěr obsahuje shrnutí rozhovorů a následné diskuse nad jednotlivými postupy spojené s doporučením pro ženy, které si chtějí budovat kariéru a zároveň zastávat roli matky.

Klíčová slova:

Manažerka, business, matka, životní rovnováha, time management, well-being, kariéra

Title of the Master's Thesis:

Work-life balance of successful women in business

Abstract:

This diploma thesis deals with women, who are active at the professional level at the managerial level, and at the same time, in the household, they play the role of a mother of at least one child under the age of 18 years. The aim of the thesis is to find out exactly how they manage to reconcile their work and family life and what path they had to take when setting their own rules with both the employer and the family. The theoretical part explains the basic concepts such as work-life balance, well-being, time management etc., but also describes the possibilities of child care and support from the state and employer. The practical part is devoted to qualitative research in the form of semi-structured interviews with specific mothers in business. The conclusion contains a summary of the interviews and subsequent discussion of the procedures, linked to recommendations for women who want to build a career and become a mother.

Key words:

Female manager, business, mother, work-life balance, time management, well-being, career

OBSAH

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST.....	3
1. Historie postavení žen na trhu práce a jejich úloha ve společnosti	3
2. Rovnováha osobního života.....	8
2.1. Work-Life Balance	8
2.2. Opatření na podporu sladování pracovního a osobního života.....	10
2.3. Well-Being	11
2.4. Volný čas.....	13
2.5. Time management.....	15
2.6. Dělbá práce.....	16
3. Pracovní kariéra.....	18
3.1. Dvougariérové manželství.....	20
4. Možnosti péče o děti	21
4.1. Státem poskytovaná péče o děti.....	21
4.1.1. Jesle	21
4.1.2. Mateřské školy	22
4.1.3. Školní družiny	23
4.2. Soukromá péče o děti.....	24
4.3. Firemní a soukromé mateřské školy	24
5. Podpora rodiny ze strany státu	26
5.1. Porodné	27
5.2. Peněžitá pomoc v mateřství.....	27
5.3. Rodičovský příspěvek.....	28
5.4. Sociální dávky	29
6. Podpora rodiny ze strany zaměstnavatele	30
6.1. Zkrácená pracovní doba	30
6.2. Sdílené pracovní místo.....	31
6.3. Pružná pracovní doba.....	31
6.4. Práce z domova.....	32
6.5. Career break (neplacené volno).....	33
6.6. Finanční a nefinanční benefity	33
VÝZKUMNÁ ČÁST.....	35

7. Metodologie	35
7.1. Metody získávání dat	35
7.2. Charakteristika a výběr vzorku.....	36
7.3. Proces sběru dat	37
7.4. Analýza dat.....	38
7.5. Harmonogram výzkumu.....	38
8. Výzkumná zjištění	39
8.1. Charakteristika účastnic	39
8.2. Pracovní život.....	43
8.3. Partnerské vztahy	49
8.4. Rodinný život	54
8.5. Work-life Balance.....	60
8.6. Doporučení na závěr	64
8.7. Shrnutí a interpretace výsledků	65
9. Diskuse	69
ZÁVĚR	73
SEZNAM ZKRATEK	75
SEZNAM GRAFŮ	75
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH	75
PŘÍLOHY	76
SEZNAM ZDROJŮ	78

ÚVOD

Dospělý člověk je nucen v rámci svých všedních dní zvládat celou řadu úkolů spadajících do různých sfér jeho fungování. V obecné rovině je možné hovořit o dvou základních složkách života dospělé populace, kterými jsou pracovní a osobní život. Na mnohých příkladech z běžného života si zřejmě každý dokáže vybavit možné negativní dopady způsobené tím, že jedinec nemá zájem či není schopen efektivně angažovat a využít čas buď v jedné či ve druhé ze zmíněných oblastí. Přitom jak osobní vztahy, tak také pracovní povinnosti a uplatnění jsou neodmyslitelnou součástí našich životů.

V textu, který zde předkládám, se zaměřuji na jejich propojení manifestující se, v ideálním případě, ve vybalancování nároků práce a osobních, konkrétněji rodinných vztahů. Pracovní povinnosti, stejně jako i rodinné (osobní) záležitosti by měly být zvládány tak, aby při jejich zdolávání nedocházelo k ochuzování jedné či druhé, ovšem nikoli co do času, energie nebo zápalu, ale zejména do spokojenosti konkrétního jedince a jeho okolí. Stěžejním tématem práce tak bude rovnováha pracovního a osobního života, a to nikoli u běžné populace, ale u specificky vybrané skupiny osob. Touto skupinou jsou ženy matky angažující se profesně ve sféře businessu, jež lze považovat za úspěšné, tedy efektivně zvládající své pracovní i profesní povinnosti, které jsou na ně kladeny. Zároveň s ohledem na historický vývoj, lze navíc předpokládat, že se ženy budou snažit svou pozici v rámci jejich zaměstnání stále více posilovat, a je tedy možné, že i já sama budu v blízké budoucnosti řešit toto sladění rodinného a pracovního života a s tím spjatý konflikt sociálních rolí.

Nastavení rovnováhy rodinného a pracovního života považuji za velmi ožehavé téma, zejména pokud se jedná o pracující matky. Je to nejen z toho důvodu, že v dnešní době není neobvyklé vidět ženy zastávat vedoucí pozice v různých typech společností, ale druhým z důvodů je vzájemná provázanost obou sfér života, protože úspěch či zklamání jedince v jedné z těchto oblastí se tak jako tak více či méně promítá do oblasti druhé, a dochází tak ke vzájemnému ovlivňování. Pro spokojený život nejen jedince samotného, ale i celé jeho rodiny je proto důležitá vyváženost a rovnováha mezi rodinným a pracovním životem, tzv. work-life balance.

Je také pravdou, že v dnešní době je možné se více než dříve setkávat i s muži, kteří odchází na otcovskou rodičovskou. Bývá to zejména z toho důvodu, že jejich partnerky vydělávají více peněz, a tak je z finančního hlediska rozumnější, aby zůstal s dětmi právě otec.

Jedná se však stále o výjimečné případy. Nicméně pakliže nenastane tento případ, a pokud, což je i téma této práce, žena ladí kariéru s péčí o rodinu a domácnost, partner se stává důležitým článkem celku. Ten po založení rodiny stejně tak jako žena čelí novým situacím a úkolům z toho plynoucí. Mužská role bude také v práci okrajově zmíněna.

Cílem diplomové práce je odpovědět na otázku, *„Jak se pracující matky na manažerských pozicích vypořádaly s nastavením rovnováhy při sladování osobního a pracovního života?“*.

Teoretická část textu zahrnuje kapitoly věnované tématům, jako jsou volný čas, well-being, work-life balance nebo time management. Vedle těchto pojmů se věnuji historii postavení žen na trhu práce a obecně jejich postavení ve společnosti. Specifická kapitola je věnována tématu pracovního života s přihlédnutím k možnostem budování kariéry u žen a k pojmu takzvaného dvoukariérového manželství. V teorii neschází ani téma týkající se možností péče o děti pracujících žen-matek v České republice nebo podpory rodiny ze strany státu či zaměstnavatele, která může být čerpána ve finanční či jiné podobě. Metodologie charakterizuje a odůvodňuje výběr výzkumného vzorku, přibližuje metodu sběru dat a průběh realizace výzkumu. Dále zahrnuje časový plán výzkumného šetření, jeho limity a omezení. Ve výzkumné části textu jsem pak provedla vlastní empirické šetření sestávající z rozhovorů s úspěšnými manažerkami a matkami zároveň, ve snaze objasnit, jakým způsobem se tyto ženy dopracovaly k aktuálnímu work-life balance, přes jaké překážky k němu dospěly a jakou cítily podporu ze strany státu, zaměstnavatele a samozřejmě i své rodiny. Součástí rozhovorů jsou i doporučení mladým ženám, které si chtějí budovat kariéru stejně tak jako rodinný život s partnerem. Závěrem výzkumné části je vyhodnocení výzkumu a podněty pro další výzkum, který by mohl odpovědět otázky vyvstalé z výzkumné části. Diskuse obsahuje diskusi výsledků výzkumu, které porovnává výsledky studií a poznatky teorie se zjištěními v realizovaném výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Historie postavení žen na trhu práce a jejich úloha ve společnosti

Obecně jsou ženy v historickém kontextu představovány a je na ně nahlíženo jako na osoby, jimž náleží zejména role matek a tch, kdo ochraňují „rodinný krb“ (srov. např. Šnýdřová, 2006, s. 29). V současnosti se lze s podobnými názory taktéž ještě setkávat, ovšem s přihlédnutím k běžné praxi, kdy ženy v rozvinutých společnostech nejen pečují o děti a zajišťují potřeby rodiny, ale také docházejí do zaměstnání, či dokonce budují (někdy velmi významné) kariéry, je možné hovořit o značné proměně výše uváděného postavení ženy jak s přihlédnutím k jejímu sociálnímu statusu a rolí z něj vyplývajících, tak také například i ve vztahu k samotnému pracovnímu trhu. V rámci snahy o ilustraci zmíněných proměn je nahlédnuto do historie, a to od 19. století, které lze považovat za zřejmě nejvýznamnější milník pro postavení žen ve společnosti a jejich místu na trhu práce, o jakém se lze z odborných zdrojů dočíst, až po současnost.

Proměnu postavení ženy na trhu práce lze sledovat s počátky průmyslové revoluce (srov. Rákosník, 2008, s. 79). A jak se lze dočíst u Hubinkové (2008, s. 175), 19. století díky kapitalismu coby hlavnímu způsobu myšlení v oblasti společenského a hospodářského systému představuje období, pro něž jsou zásadní spolehliví, výkonní pracovníci (tedy takové osoby, které mají krom jiného dobré rodinné zázemí); z uváděného tak vyplývá poptávka po sezdáných mužích, od nichž jsou očekávány vysoké pracovní výkony – ženy jsou daným požadavkem stavěny do podřízené pozice. Tento stav u žen vyvolává značnou nevoli, díky níž vzniká v 19. století zároveň také takzvané feministické hnutí (Hubinková, 2008, s. 175).

Rákosník (2008, s. 79) pak ve své publikaci upozorňuje, že i když byly ženy zaměstnávány jako pracovnice již právě v období rané fáze průmyslové revoluce, zásadní proměnou v daném ohledu jejich zástupkyně prochází teprve ve spojení s válečnými světovými konflikty, které v celkem dvou různých obdobích proběhly ve 20. století. Jak se můžeme u autora konkrétně dozvědět: „*Jednou z nejvýznamnějších proměn zapříčiněných válkou byla změna postavení žen ve výrobním procesu.*“ (Rákosník, 2008, s. 79).

O těsném propojení žen s trhem práce je možné se dozvědět také s přihlédnutím k americkým dějinám, kdy dochází, jak uvádí Shank (1988, s. 3) k výraznému zvýšení na konci druhé světové války; dle autora je možné zaznamenat tuto změnu u žen ve věkovém rozmezí 15-54 let, kdy dříve v dané populaci fungovaly jako oficiální pracovní síly pouze

3 z 10 žen, zatímco po 2. světové válce je tento poměr navýšen na 7 z 10 žen. Shank (1988, s. 3) upozorňuje, že těsnější propojení populace žen s pracovním trhem je tak spjato s výraznými sociálními a ekonomickými změnami ve společnosti – jedná se jak o jejich dopad, tak do určité míry i příčinu. Od poloviny roku 1959 je možné sledovat nárůst účasti žen na trhu, v dané době se totiž již začíná rozsáhle projevovat dopad odvodů mužů na frontu (Rákosník, 2008, s. 79). Z uváděných poznatků vyplývá, že válečné konflikty, jež během 20. století našeho letopočtu zasahují svět, ústí v možnost participace žen na pracovním trhu v míře, jaká byla ještě během 19. století nemyslitelnou.

Na informaci autorky Hubinkové o feministickém hnutí formovaném v 19. století je tak možné dále navázat poznatkem, že feminismus je ve své podstatě: „*Komplexní sociální fenomén, který se původně konstituoval jako sociální hnutí usilující o celospolečenskou změnu, jež by přinesla rovnoprávnost žen a mužů.*“ (Šubrt, 2010, s. 82) Je možné hovořit o snaze o zrovnoprávnění v různých oblastech života, k nimž lze počítat také právě i život pracovní, jenž se zasloužil o značný převrat v přístupu k možnému uplatnění žen na trhu práce.

Zejména pak takzvaný socialistický a marxistický feminismus, dva dílčí proudy feministického hnutí poukazují na rozdíly mezi muži a ženami: „*Upozorňují především na genderovou dělbu práce a ekonomické nerovnosti mezi muži a ženami.*“ (Šubrt, 2010, s. 90) Uváděné směry ve feminismu díky poukazování na konkrétní tematiku zviditelňují problémy nerovné ekonomické situace, v níž se ženy oproti mužům ocitají, poukazují na fakt dvojitého vykořisťování žen, jež se projevuje jak v rodině, tak i na trhu práce (péče o domácnost, kterou ženy běžně zastávají, je podceňována); vedle uváděného pak feministické proudy usilují navíc i o zlepšování pracovních podmínek pro ženy. Obecně lze hovořit o tendenci rozvoje možností uplatnění žen na pracovním trhu (Šubrt, 2010, s. 89-90).

K uváděným informacím týkajícím se feminismu a situace počátku proměn postavení žen v rámci pracovního trhu od 19. století je možné taktéž zmínit informaci autorky Tetřevové (2017, s. 65), která potvrzuje, že nerovné postavení mužů a žen v jeho rámci (které je ze současného hlediska jasně označováno za diskriminaci) je nejen stále aktuálním tématem, ale také od 19. století dochází k významným posunům v dané oblasti zájmu, a to právě pod tlakem feministického hnutí. To zapříčiňuje, že jsou postupně rozrušována tradiční pojmání genderových rolí, díky čemuž se mohou ženy začít prosazovat v oblasti veřejného života společnosti.

Od konce 2. světové války po dobu dalších 30 let je možné hovořit o rekordním vzestupu počtu žen uplatňujících se na trhu práce (Mankiw, 1999, s. 411). Pro 21. století bohužel i přes všechny předcházející poznatky platí, že jsou ženy na pracovním trhu znevýhodňovány s ohledem na výši vyplácených mezd s celou řadou dalších ukazatelů (srov. Topf, 2014, s. 14). O nižší míře odměn pro ženské pracovnice hovoří ve svém příspěvku taktéž Mankiw (1999, s. 411), a to s ohledem na situaci 60. a 70. let 20. století, kdy ženy zpravidla za stejnou práci obdržely pouze 60 % platu oproti svým mužským kolegům.

O 50 let později pak Topf (2014, s. 14) potvrzuje podobnou situaci, ačkoli rozdíly mezi platy mužů a žen již nebývají natolik markantní. Kromě roviny odměn pak navíc dodává, že jsou ženy nadále znevýhodňovány taktéž v následujících bodech svého fungování ve vztahu k pracovnímu uplatnění: v rovině společenského uznání, v možnostech dalšího vzdělávání, v možnostech kariérního postupu.

Feministické hnutí tak svým počínáním dosáhlo pouze částečného úspěchu ve sféře podpory žen v jejich zaměstnávání a snaze o zrovnoprávnění všech šancí pracovníků s mužskými kolegy (srov. Mankiw, 1999, s. 411).

Zmiňované snižování rozdílů v platech mužů a žen v průběhu 20. století (které ústí až do současné podoby poměru odměn pracovníků) je doprovázeno další problematikou vyvstalou ve zvolené oblasti zájmu, kterou představuje fakt, že se i přes veškeré pokroky na pracovním trhu, zhoršuje u mnoha žen jejich relativní ekonomická situace (v dané souvislosti je možné hovořit například o takzvané feminizaci chudoby).

Feminizace chudoby je pojem rozšiřující se v době 70. let 20. století (Kubálková & Wennerholm Čáslavská, 2010, s. 3). Tento pojem v podstatě označuje fakt, že ženy jsou nikoli pouze v produktivním věku, ale prakticky ve všech obdobích svého života, více ohroženy chudobou, jejich zastoupení v dané populaci je vyšší, než je tomu v případě mužů (srov. např. Čevela, Kalvach a Čeledová, 2012, s. 110-111). Daný fakt nebyl platný jen ve zmíněném období, ale je možné se o něm dočíst také v odborných zdrojích publikovaných v novém tisíciletí (srov. Čevela, Kalvach a Čeledová, 2012, s. 111).

Ve 21. století se ženy na trhu práce potýkají s takzvanou platovou propastí. Tato skutečnost vychází z toho, že jsou coby součást „lidského kapitálu“ historicky znevýhodňovány (mívají odlišné vzdělání i pracovní zkušenosti kvůli tomu, že přerušují své zapojení do systému placené práce z důvodu mateřství, případně také z nutnosti péče o jinak

závislé členy rodiny). (Armstrong, 2007) U mužů je podobný faktor možné sledovat spíše výjimečně.

Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup (2018, s. 419) ve své novodobé publikaci představují problematiku diskriminace žen na trhu práce ve spojení se stereotypní představou zaměstnavatelů o menší výkonnosti žen coby pracovnic.

Zormanová (2017, s. 54) představuje problematiku znevýhodněného postavení žen na současném trhu práce ve spojení s těmi pracovnicemi (uchazečkami o pracovní místo), které přesahují věkovou hranici 50 let. U této skupiny osob autorka poukazuje na jejich „opětovné“ problémy vycházející z nastavení pracovního trhu, mezi něž patří:

- problém udržení si vlastní konkurenceschopnosti,
- problém udržení si vlastního pracovního místa,
- problém hledání nových pracovních příležitostí.

V rámci snahy o předložení obrázku o současném postavení žen na trhu práce není možné opomenout jeden z nejvýraznějších prvků zasahujících do všech oblastí života (pracovního života nevyjímaje) současného člověka, kterým je využívání moderních technologií a zejména internetu. Dettling (2013, s. 1) ve svém článku zkoumá, jakým způsobem vysokorychlostní internet v domácnosti ovlivňuje účast vdaných žen coby sil na trhu práce; ve výsledku autor dochází ke zjištění, že vdané ženy využívající internet se s větší pravděpodobností účastní trhu práce. Lze tedy uvést, že domácí internet nejenom že umožňuje „ženám v domácnosti“ fungovat současně na trhu práce, ale také jim usnadňuje udržování rovnováhy mezi prací a rodinou.

Kromě informací uváděných v předcházejících částech první kapitoly, v nichž bylo na nahlíženo postavení žen na trhu práce z hlediska nejen historického, ale i globálního, bude v poslední části kapitoly zmíněno několik poznatků týkajících se přímo českého pracovního trhu ve vztahu k ženským účastnicím. V českém prostředí aktuálně platí, že na trhu práce lze stále sledovat výrazné nerovnosti i přesto, že zaměstnanost žen činila dle posledního průzkumu z roku 2018 69,6 % (ČSÚ, 2019). Z faktorů, které k podobnému znevýhodnění vedou, lze jmenovat:

- segregaci trhu práce dle sektorů (případně také i pozic či oborů),
- diskriminaci,
- obtížnou reintegraci po skončení mateřské/rodičovské dovolené,
- nemožnost skloubení pracovního a rodinného života.

Šnýdrová (2006, s. 25) zmiňuje, že v současnosti představují ženy nedílnou součást pracovního trhu, kdy podíl na jeho fungování je téměř shodný s tím, jaký zastávají muži (české národní hospodářství je aktuálně od práce žen neoddělitelné). Zároveň autorka upozorňuje na to, že žena nepracuje pouze ve svém zaměstnání, ale i doma – obstarání všech rodinných příslušníků, péče o domácnost apod. Vztah českých žen k práci je zpravidla dvojí vycházející z toho, jakou její formu (zda placenou či neplacenou, tzn. rodinnou) aktuálně vykonávají (Šnýdrová, 2006, s. 25).

Poslední odstavec zmiňuje problematiku, o níž je podrobněji hovořeno dále, a to rovnováhu osobního a pracovního života, kterou by měl umět nastolit každý člověk – muž i žena. V případě žen je tato rovnováha podstatně hůře dosažitelná nejen s ohledem na možné platové či jiné znevýhodnění na trhu práce, které jsou pro ženské pracovnice stále aktuální zátěží, ale také právě i s přihlédnutím k faktu, že nikoli všechen čas strávený mimo zaměstnání (nenaplněný řešením pracovních povinností) se u žen obejde bez práce. Naopak celá řada aktivit provozovaných mimo pracoviště je pro ženy další pracovní činností, kterou vykonává vzhledem ke svým blízkým, k vlastní domácnosti apod. V případě pracujících matek je tak nastolení rovnováhy ještě o to těžší, jakou práci a péči musí vynaložit v domácnosti.

2. Rovnováha osobního života

Pojmy charakterizující rovnováhu osobního života se vztahují k fungování člověka v rámci plnění jeho pracovních povinností tak, aby pro něj bylo možné zároveň plnohodnotně realizovat své osobní potřeby a zájmy. Na základě níže vysvětlených termínů je tedy možné představit problematiku rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jednotlivce žijícího ve 21. století, především v některé z vyspělých zemí.

2.1. Work-Life Balance

Pod označením work-life balance (též uváděným pod zkratkou WLB) je možné si konkrétně představit: „*Vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci co nejlépe sladit svůj pracovní a osobní život.*“ Dle Kašparové s Kunzem (2013, s. 76) se jedná o moderní trend rozvíjející se ve sféře podnikového řízení. Rovnováha pracovního a soukromého života patří mezi nejčastěji diskutované součásti systému práce a života člověka (Munn, 2013, s. 401). Munn (2013, s. 40) rovněž upozorňuje, že pochopení koncepce rovnováhy pracovního a soukromého života a její propojení se smysluplnou prací představuje důležitý krok jak pro organizace zaměstnávající pracovníky (zejména pro oddělení lidských zdrojů), tak i pro pracovníky samotné. Kromě účastníků pracovního procesu (ať již zaměstnavatelů, či pracovníků) je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem ve střetu zájmu vědců, kteří se zabývají proměnami společnosti z hlediska (Baral & Bhargava, 2010, s. 274):

- demografie;
- technologického pokroku;
- environmentální stránky;
- stránky týkající se očekávání a aspirací na úrovni jednotlivců.

S termínem work-life balance úzce souvisí pojem, kterým je *family-friendly policy* (tzv. prorodinná opatření); uváděná označení bývají někdy užívána v synonymním vztahu, ovšem *family-friendly policy* je spíše výrazem podřazeným fenoménu work-life balance. Z hlediska obsahu se jedná o pojem s užším záběrem, což v praxi znamená, že pokud firma podporuje *family-friendly policy*, je považována za subjekt, který si je vědom závazků svých zaměstnanců vůči rodině a který nezpochybňuje, že tyto závazky mohou mít vliv na jejich

pracovní výkon. Obecně úkol prorodinných opatření je snižovat stres plynoucí ze sladění závazků v práci se závazky k rodině, a tím zvyšovat spokojenost a efektivitu zaměstnanců (Kocianová, 2012).

Work-life balance Armstrong & Taylor (2015, s. 508) z personálního hlediska představují jako označení k dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jedince. Je však nutné brát v potaz potřeby, zejména konkrétní osoby, nikoli nahlížet na význam výrazu prvoplánově skrze požadavky jejího okolí, protože v podobném případě je dále posilován již dříve zmíněný mýtus, který se (poněkud nezdravě) kolem work-life balance termínu utváří. Autorka Elichová navíc upozorňuje, že tento pojem zahrnuje uspokojování potřeb konkrétních osob v obou zmíněných sférách jejich uplatnění (Elichová, 2017, s. 124). Poznatkem Elichové je tak potvrzován dříve vyslovený předpoklad, že není možné posuzovat dosažení rovnováhy mezi oběma rovinami fungování jedince na základě vyjádření či posuzování druhých osob. Jedinou vhodnou cestou ke zjištění, zda dospělý jedinec je schopen vybalancovat oba své „světy“, je dotázání se přímo jeho.

Elichová také uvádí, že work-life balance nevyjadřuje snahu o rovnováhu činěnou mezi pracovním a rodinným životem, ale spíše soukromým životem jedince (2017, s. 124). Kocianová (2012, s. 105) zachází ještě do větší hloubky této problematiky, když work-life balance představuje jako termín označující rovnováhu mezi pracovním, nikoli soukromým, ale doslova intimním životem jedince; hovoří o „harmonizaci“ obou sfér života. Maroušková & Seidl doplňují, že: *„Termín (...) vyjadřuje míru, do jaké jedinec subjektivně vnímá, že má dostatek časového prostoru na práci a rodinu, potažmo plnění společenských rolí.“* (Maroušková & Seidl, 2014; in: Elichová, 2017, s. 124) Kromě subjektivního hodnocení je proto u tohoto pojmu důležitým faktorem také čas, jelikož právě na jeho základě je uspokojování potřeb v práci i v osobním životě jedince posuzováno. Na work-life balance lze pohlížet také z historického hlediska. V daném ohledu Bird (2006; in: Kocianová, 2012, s. 105-106) uvádějí následující členění postupného vývoje nahlížení na tento termín od 60. let 20. století, a to na příkladu Spojených států amerických:

- 60.-80. léta 20. století – problematika work-life balance zaměřena téměř výhradně na zaměstnané matky (dozorována byla státní administrativou);
- 2. pol. 80. let – dochází k rozšíření záběru work-life na muže;
- konec 80. let 20. století – problematika work-life balance chápána coby zahrnující ženy i muže, stejně jako i rodiny a organizace;

- 90. léta 20. století – upevňuje se uznání work-life balance coby významné otázky u zaměstnanců (ti danou otázku řeší při výběru zaměstnavatele, kdy hraje roli jeho přístup k politice vyvážení osobního života s pracovním, v praxi ovšem nejsou programy WLB ve větší míře implementovány);
- po roce 2000 – opětovné nastolení problematiky jak u odborníků, tak i u praktiků (manažerů a personalistů).

Aktuálně se tedy jedná o pojem, který je opětovně v centru zájmu organizací (například skrze jejich management či personalisty), ale i jednotlivců a rodin, a to i z důvodů spojených s globalizací a aktuální nejvyšší nezaměstnaností v ČR v rámci Evropské unie (2,1 %), což vede k vyšší konkurenceschopnosti na trhu práce (ČSÚ, 2020).

Dle Šikýře (2014, s. 75-76) a jím provedeného empirického zkoumání patří work-life balance k základním zásadám (postupům) dobré praxe v oblasti řízení lidských zdrojů, a to společně s dalšími 11 body; v rámci těchto zásad (důrazu, který je na ně kladen) zaujímá work-life balance devátou příčku, přičemž minimálně v 50 % všech případů je považován za neopomenutelný.

2.2. Opatření na podporu sladování pracovního a osobního života

Firmy (obecně zaměstnavatelé) mohou využívat celou řadu vhodných opatření na podporu možného vyvážení (sladění) pracovního života svých zaměstnanců s jejich osobním životem, přičemž takové kroky by měly být individuálně zaměřené (vyplývající nikoli pouze ze samotného typu podniku, co se týče jeho velikosti, druhu činnosti či výrobního programu, ale i z demografické struktury zaměstnaných osob) (Asociace odpovědné společnosti, 2013).

Vedle individualizace nastavených opatření v rámci snah o work-life balance vycházející z parametrů zaměstnavatele (firmy) je nutné také nastolit individualizační principy vzhledem k zaměstnancům jako takovým. S ohledem na tento fakt je nutné uvést, že by měly být firmami využívány zejména takové nástroje, jejichž aplikaci do praxe zaměstnanci nejvíce ocení; doporučit v této souvislosti lze následující body (Asociace odpovědné společnosti, 2013):

- flexibilní pracovní úvazky a pracovní místa (home office, poloviční úvazky, či sdílená pracovní místa);
- podporu péče o dítě, případně jiné závislé osoby zaměstnance (lze zavádět firemní školky nebo prázdninový program pro děti atd.);
- sociální poradenství, které mohou zaměstnanci využívat v různých krizových situacích (SOS linky aj.);
- podpora žen či mužů na mateřské/rodičovské dovolené;
- prarodinnou personální politiku.

Z hlediska zaměstnanců je pak vhodné mít výše uváděné možnosti na paměti a po svém současném, případně budoucím, zaměstnavateli žádat, pokud je již sám neposkytuje, a to ideálně ještě před přijetím pracovního postu, možnosti případné podpory v případě, že se pracovník rozhodne založit rodinu – psychickou, finanční apod. V případě zaměstnaných žen uváděné platí o to více.

2.3. Well-Being

V rámci problematiky mužů a žen na trhu práce, je patřičné poznamenat, že obě pohlaví čelí odlišným rizikům, a to včetně rizik zdravotního charakteru; stejně tak se odlišují ve svých sociálních potřebách (Čeledová a Čevela, 2010, s. 83). Za spokojeného jedince je možné považovat právě takového jedince, u kterého jsou uspokojovány jeho vlastní vnitřní potřeby. U matek, které jsou aktivně zapojeny v pracovním poměru, lze očekávat odlišné potřeby, než jakými se budou vykazovat jejich mužští partneři, stejně jako je u nich logické očekávání potřeby odlišného charakteru od žen bezdětných či matek, které s dětmi zůstávají doma a nemají žádný pracovní poměr.

Pod označením well-being je možné si představit celkovou životní spokojenost jedince neboli jeho „pohodu“ (srov. např. Jarošová, Pauknerová & Lorencová, 2016, s. 57). Well-beingem, stejně jako i některými s ním spojenými dalšími fenomény (například atributy zdraví, stres managementem nebo zdravým životním stylem) se zabývají odborníci zejména s erudiicí v psychologických vědních či aplikovaných disciplínách. Work-life balance, o němž bylo hovořeno již dříve, je taktéž součástí zmíněného komplexu společně nahlížených

a hodnocených pojmů (Jarošová, Pauknerová a Lorencová, 2016, s. 57). Dle Holczerové s Dvořáčkovou (2013, s. 44) představuje well-being termín, pod nímž si lze představit komplexní uspokojivý životní pocit člověka.

Well-being do značné míry závisí právě na pracovních podmínkách, které jsou dospělým osobám zprostředkovány (srov. např. Felstead & Henseke, 2017, s. 195). V situacích, kdy je nutné pracovní povinnosti sladit s péčí o rodinu, lze očekávat, že budou pracovní podmínky nejen ovlivňovat dosažení případné rovnováhy mezi prací a osobním životem, ale také právě i celkovou spokojenost konkrétní osoby.

Anwar, Suhariadi a Fajrianthi (2017, s. 82) v rámci svého kvalitativního zkoumání souboru tří pracujících matek poukazují na termín takzvaného kariérního well-beingu (*career well-being*) zkoumaného rozmezí pěti let fungování respondentek. Autoři na jeho základě zjišťují, že kariérní well-being zahrnuje psychologickou, emocionální a také sociální pohodu (*well-being*) doplněnou o vztahy mezi rodinnými rolemi, které dané ženy zastávají. Pojem well-being je zde aplikován přímo na kariéru zkoumaných osob a zahrnuje celou řadu složek, v nichž zásadní roli hraje psychologické fungování ženy, které je dále doplněno o některé sociální faktory. Nejen tedy spokojenost obecně, ale i na kariérní spokojenost je brán zřetel, ta se totiž přímo odráží na celkové psychické pohodě ženy. Žena kromě role matky také funguje v roli osoby podílející se na trhu práce.

Bull a Mittelmark (2009) ve svém příspěvku uvádějí, že pracující matky bez partnerů vykazují výrazně nižší životní spokojenost a míru prožívaného štěstí než matky žijící v páru; autoři podotýkají, že uváděná fakta vyplývají ze souvislosti finančního stresu a prožívané pohody (*well-beingu*) matek samoživitelek. Je-li tedy pro ženu-matku složité zajistit vlastní rodinu (tedy děti a sebe) po finanční stránce, je možné u ní očekávat nižší úroveň prožívané životní spokojenosti, jelikož její well-being bude ohrožován ekonomickou nejistotou. Z uváděného vyplývá vztah mezi well-beingem a pracovním životem žen, jelikož na základě právě pracovního nasazení u nich může docházet k odbourávání strachu o ekonomické prospívání vlastní rodiny, a to zejména v případech, kdy podobné prospívání není zajišťováno ze strany otce dětí (či jiného zdroje alternativního příjmu).

Jak se lze dočíst u Anýžové s Večerníkem (2019, s. 191), finanční příjem, jistota zaměstnání a také i dostatek volného času lze v současných rozvinutých společnostech považovat za vyznávané hodnoty, jež nalezneme pod označením *extrinsic values*. Jedná se o hodnoty tzv. vnější, přesto však neopomenutelné. V subjektivní (interní/vnitřní) rovině se pak uváděné hodnoty prolínají, například do rozdílnosti mezi osobně žádanými

(preferovanými) a reálně naplňovanými hodnotami odváděné práce – takto subjektivně prožívané a pociťované proměnné je možné považovat za prediktory spokojenosti jedince (Anýžová & Večerník, 2019, s. 191). Je-li tedy ženou-matkou pociťováno, že práce, kterou odvádí není dostatečně či vhodným způsobem ohodnocena, může docházet k narušování pocitu životní pohody. Práce v domácnosti není dostatečně oceňována, tudíž je možné u nepracujících matek očekávat nižší životní spokojenost, než je tomu v případě těch žen, které plní nejen roli matky, ale taktéž i zaměstnankyně.

K již zmíněným informacím je však potřebné doplnit fakt prokázaný výzkumným šetřením Bergera (2018, s. 1), a to že pracující matky, na něž jsou kladeny vyšší nároky (zejména v podobě delší pracovní doby), vykazují vyšší míru konfliktů ve snaze o sladění rodinných a pracovních povinností a v konečném důsledku je možné u nich zjišťovat nižší pracovní spokojenost. Pracující matky tak mají značnou šanci pozitivně ovlivňovat svůj well-being (kariérní i obecně životní), ovšem je nutné u nich přihlížet k určité regulaci nároků spojených s výkonem profese, kdy jedním z těchto nároků je časová náročnost pracovních povinností.

2.4. Volný čas

Jak uvádí Dvořáková (2007, s. 226), volný čas je u zaměstnanců v zemích s vyspělým průmyslem vysoce výrazným stimulem jejich konání. Trávení volného času pracovními povinnostmi (zejména při zvýšeném množství pracovních úkolů) považují pracovníci za negativní jev (srov. Dvořáková, 2007, s. 226). Samotný pojem volného času pak bývá v literatuře spojován s takovými přívlastky, jakými jsou například kvalita či zajímavost (srov. Dvořáková, 2007, s. 95), které poukazují na to, že se jedná o fenomén, který je pro člověka významný a může být značně obohacující.

Lahnerová (2012, s. 176) uvádí, že základní myšlenkou konceptu work-life balance je zejména vyváženost v oblasti budování kariéry jedince (tedy sféry jeho ambicí) s takovými stránkami osobního života, jakými jsou rodina, zdraví, a právě i volný čas, v němž se jedinec věnuje svým koníčkům a zájmům. Volný čas jedince je podstatnou součástí případného dosažení rovnováhy mezi fungováním v práci a životem mimo pracovní povinnosti u člověka.

Zaměstnavatel by pak měl být tím, kdo nebude zbytečně vyžadovat trávení volného času zaměstnanců právě pracovními či jinými s nimi spojenými činnostmi (srov. např.

Kocianová, 2012, s. 68), ale umožní těmto pracovníkům jejich osobní, dobrovolné rozhodnutí, jakým způsobem budou danou časovou dotaci vyplňovat. Volný čas totiž charakterizují zejména následující vlastnosti, bez jejichž naplnění není možné hovořit o existenci daného fenoménu (Pávková, 2014, s. 11):

- možnost svobodné volby činností,
- příjemné prožívání zvolených činností,
- výsledkem činností je rekreace a odpočinek, kdy dochází k obnově dříve vyčerpaných sil jedince.

K výše uváděným bodům lze doplnit, že odpočinek (relaxace) a možnost po fyzické i psychické stránce načerpat novou energii (obnovit zdroje sil) patří k základním prvkům péče o sebe sama. Tento fakt lze podložit například informací autorky Hamplové (2020, s. 19), která upozorňuje na to, že pohyb a relaxace, stejně jako i odlišování času věnovaného pracovním povinnostem od volnočasových aktivit, jsou základními podmínkami boje proti případným negativním dopadům stresu působícího na člověka. Ve sféře zdravotnictví (konkrétněji pečovatelsví) je na relaxaci nazíráno jako na nástroj dopomáhající organismu k uvolnění napětí, tedy stresu nahromaděného v emoční rovině (srov. např. Hůsková, 2009, s. 88).

Nikoli pouze zdravotníci, ale zároveň i osoby uplatňující se v personalistice, tedy oblasti, v níž se stýká management s psychologíí, poukazují na přínos odpočinku, a to nikoli pouze pro jednotlivce jako takového, ale i pro celé hospodářství určité země a její ekonomiku, jelikož stresem způsobovaná onemocnění jsou značnou zátěží pro financování zdravotní péče. Nižším pracovním výkonem trpí konkurenceschopnost firem zaměstnávající osoby s nevyváženým přístupem k osobnímu životu a volnému času apod. (srov. Mikuláščík, 2015, s. 65). Ať už v podobě aktivní či pasivní, odpočinek je neodmyslitelnou součástí fungování člověka (Mikuláščík, 2015, s. 65).

Z hlediska pracujících matek je možné upozornit na fakt, že tyto ženy mívají zpravidla potíže s vyvažováním své angažovanosti v rodině a zaměstnání, kdy na základě přílišného tlaku, který je na ně v obou sférách jejich života vyvíjen, mívají pouze málo času samy na sebe, jinými slovy málo volného času (Sundaresan, 2014, s. 93), který by mohly věnovat odpočinku a osobně preferovaným činnostem.

2.5. Time management

Time management je označením pro řízení jedince v oblasti jeho časových možností, doslova se jedná o „uspořádání času“ konkrétní osobou (Pacovský, 2006, s. 48). Právě účinné využívání času v rámci pro člověka dostupných zdrojů dopomáhá jedinci řídit, a tím zajišťovat rovnováhu mezi jeho pracovním a soukromým životem (srov. např. Adams, 2006, s. 78). Dvořáková (2007, s. 215) zastává tento názor, že: „*Pracovníci by měli uplatňovat postupy time managementu.*“ Správný time management lze považovat za jeden ze základních nástrojů zaměstnance, s nímž by se měl naučit co nejlépe zacházet, má-li být jeho konání efektivní.

Z hlediska řízení času by pracující osoba měla mít osvojené dovednosti, jako jsou třídění úkolů na základě jejich důležitosti, tzv. prioritizace úkolů, či přímo časové náročnosti a následně jejich upřednostňování a postupné plnění právě v závislosti na uváděných charakteristikách (Dvořáková, 2007, s. 215).

Rose (2017, s. 1) ve svém empirickém příspěvku uvádí, že pro zaměstnané matky je v době 21. století obrovskou výzvou nalezení dostatečného času pro plnění pracovních a rodinných závazků. U zaměstnaných matek je zcela jistě možné hovořit o značně omezených časových zdrojích, s nimiž tyto ženy mohou nakládat, jelikož je na ně vyvíjen tlak, jehož důsledkem je nutnost multitaskingu, nedostatečná časová dotace pro osobní potřeby a do značné míry „slévání“ hranic mezi rodinou a prací – kvalita jejich času tak doznává často snížené úrovně. Oproti svým partnerům (otcům vychovávaných dětí) docházejícím do zaměstnání, se pracující matky musejí potýkat s mnohem vyšším časovým stresem a časovou nerovností (Rose, 2017, s. 1). Time management je tedy neopomenutelnou součástí běžného denního fungování pracujících matek, ačkoli ani v případě jeho dobrého zvládnutí není vždy možné očekávat naplnění všech povinností. Bez jeho zvládnutí lze naopak oprávněně očekávat zhoršení časového tlaku (jeho prožívání) na straně pracující matky a mnohem menší šanci na vymezení alespoň určité (byť malé) časové dotace věnované dobrovolně voleným činnostem.

Proto, aby bylo možné i v případě rodin s pracujícími matkami zajišťovat efektivním způsobem chod domácnosti a péči o děti (tedy dění mimo zaměstnání samotné), je nutné aplikovat do praxe vhodný postup dělby práce v domácnosti.

2.6. Dělbba práce

Dělbba práce je proces, který formoval pojetí novodobé nukleární rodiny a jako její prvek se v současnosti dále do větší či menší míry uplatňuje (srov. Klevetová, 2017, s. 75). Dělbba práce označována jako „tradiční“ je v odborné literatuře ilustrována situací, kdy muži pracují mimo domov, zatímco ženy zůstávají v domácnosti „u plotny“ (srov. např. Kovanda, 2012, s. 150). Uváděný systém dělbby práce v rámci rodiny je možné historicky vysledovat nikoli pouze na území současné České republiky, ale také v jiných částech světa.

K tradičně pojímané versus dnešní praktikované dělbbě práce v domácnosti a rodině je možné poznamenat například fakt, že díky zapojení žen do pracovního procesu mimo rodiny dochází k nárůstu hrubého domácího produktu (srov. Mlčoch, 2013, s. 69). Z hlediska ekonomického se jedná o pozitivní krok. Konkrétně se o dané tematicke můžeme dočíst následující: *„Dělbba práce v rozhodování rodiny na práci placenou trhem (...), neplacenou práci v domácnosti a konečně produkci dětí (...) – tato dělbba práce vedla pozvolnou evolucí k růstu peněžních příjmů domácností, k postupné vertikální dezintegraci rodiny a ke zmenšování její velikosti, pokud jde o počet dětí.“* (Mlčoch, 2013, s. 69) Uváděný komentář osvětluje, proč je možné se dnes setkávat s názory na nevhodnost překonání „tradičních“ modelů dělbby práce mezi muži a ženami, na jehož základě dochází sice k zisku vyššího životního standardu rodiny, ovšem také k postupnému úbytku počtu narozených jedinců pro další generace.

V současné rodině (případně v partnerském soužití s dětmi v případě těch osob, které nejsou zákonně sezdány) je možné hovořit o vysokých očekáváních partnerů v oblasti intelektuální, emoční i sexuální, dále byly zaznamenány změny v nárocích na dělbbu práce mezi partnery (Novák, 2006, s. 14). Jako doplnění uváděné informace předkládám komentář Nováka (2006, s. 14) uvádějící, že *„tradiční modely chování v rodině bud' mizí, nebo již nejsou jednoznačně přijímány.“* Tradiční pohled na dělbbu práce mezi ženami a muži lze považovat za překonaný, nebo minimálně za model s nejasnými hranicemi a aplikacemi do praxe. Tradičně pojímanou dělbbu práce v rodině přitom ekonomové považují za faktor přispívající k rozkvětu ekonomiky jako takové (srov. Kovanda, 2012, s. 150). K uváděné tradiční dělbbě práce je pak možné uvést následující zajímavý komentář autora Kovandy (2012, s. 150), který osvětluje systém muž lovec / žena udržovatelka ohně nikoli na základě méněcennosti (menší schopnosti žen) pro výkon placených pracovních činností, ale na základě takzvané komparativní výhody založené na tom, že *„pokud žena dvakrát*

efektivněji než manžel vydělává peníze v zaměstnání a čtyřikrát efektivnější než manžel je pak v péči o děti, rodina bude nakonec fungovat tak, že muž bude pracovat za mzdu a žena se postará o ratolesti.“

V současné rozvinuté společnosti je o rodině hovořeno v souvislosti s fungováním domácnosti, ačkoli mezi oběma pojmy nemusí nutně vždy fungovat synonymní vztah (srov. Jandourek, 2012, s. 61). Dělbá práce nesouvisí pouze s rolí, kterou jednotlivé dospělé osoby v domácnosti (potažmo rodině) zastávají. Rozhodující je, zda docházejí za výkonem denních pracovních povinností či zůstávají v domácím prostředí, ale zejména klíčovou osobou je „držitel společné kasy“ (Jandourek, 2012, s. 61). Jak ve svém příspěvku upozorňují Cooklin et al. (2014, s. 1) u žen-matek bývá nespravedlivé rozdělení práce v domácnosti spojeno jak s konfliktem mezi prací a rodinou, tak i se sníženou spokojeností jejich manželů a vnímanou nespravedlností v domácnosti. Dělbá práce tak pro pracující matky představuje zásadní téma, fenomén, na jehož základě u nich může docházet buď k podpoře work-life balance, nebo naopak k selhávání tohoto konceptu.

I přes výše zmíněnou neférovost dělby práce a možnou nespokojenost, kterou podobný požadavek může u partnerů pracujících matek podobná dělba v domácnosti vyvolávat, lze určitý posun k větší férovosti a rovnocennosti partnerů v dané oblasti zájmu ilustrovat na zvyšujícím se počtu mužů, kteří v České republice využívají možnost setrvání s dítětem doma, tedy čerpající takzvanou rodičovskou dovolenou. V letech 2000-2003 bylo možné zaznamenat přírůstek o více než 500 případů (MPSV, 2004), přesto je však počet mužů zůstávajících doma s malými dětmi, zatímco jejich partnerka (matka potomků) dochází pravidelně do zaměstnání, v celkovém počtu osob pečujících o děti do tří let věku zanedbatelným (srov. např. Český statistický úřad, 2014). Například v roce 2017 rodičovskou dovolenou čerpalo asi 5 000 českých mužů (Vavroň, 2017). O nerovnosti v dělbě domácích povinností rovněž svědčí zjištění Sullivanové se Smithsonovu (2007, s. 458), že flexibilita je ze strany partnerů vyžadována spíše u žen (například na základě možnosti práce z domova), protože umožňuje se lépe postarat o děti a domácnost. V případě mužů je brána práce z domova pouze jako možnost, která k podobnému způsobu výkonu pracovních povinností patří a je spojována s prací jako takovou, není tomu však tak jako u žen, že by bylo spojováno s možností propojit pracovní úkoly s péčí o domácnost. Vlastní angažovanost v domácnosti muži vnímají jako „pomoc“ své partnerce – v některých rodinách stále dochází k genderově nespravedlivému nahlížení dělby práce i v situacích, kdy se žena aktivně účastní pracovního procesu nespojovaného přímo s péčí o děti a domácnost.

3. Pracovní kariéra

Dle Šnýdrové (2006, s. 47) lze kariéru charakterizovat jako „*profesionální dráhu životem, kdy člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj potenciál.*“ Kromě kariéry coby profesní dráhy je ovšem možné se v českém prostředí setkávat s pojmáním daného termínu i v souvislosti s určitým hodnotícím hlediskem, kdy se na jedince orientovaného na kariéru ještě v nedávné době nahlíželo jako na osobu s hanlivým pojmenováním (Šnýdrová, 2006, s. 47). V případě žen je dle Štikara a jeho kolegů (in: Farková, 2009, s. 62–63) možné identifikovat celkem tři různé možnosti podoby jejich kariéry; jedná se konkrétně o:

- konvenční kariéru;
- přerušovanou kariéru;
- dvoustopou kariéru.

První uváděný ženský typ kariéry, takzvaná **kariéra konvenční**, se u žen vyskytovala do doby konce 50. let minulého století (a to včetně území České republiky), kdy byla velmi těsně spojena se společenským nahlížením žen, na základě patriarchálního modelu panujícího v partnerských i rodinných vztazích. Podobná „kariéra“ vypadala tak, že ženy ukončovaly své vzdělání ve věku 15-18 let (pouze výjimečně dosahovaly vzdělání vysokoškolského), dále pak následovalo určité období pracovního vytížení na bázi kariérního uplatnění, v momentě sňatku s mužem bylo toto období ukončeno – pracovní zařazení žen tak bylo pouhou krátkou životní epizodou. Poté, co se z ženy stává manželka a matka, je tento typ vytížení ukončen a vystřídán péčí o děti, jejich výchovou (společně s péčí o manžela a domácnost), (Štikar et al., in: Farková, 2009, s. 62).

Druhý, historicky se vyvíjející typ ženské kariéry je označován za **kariéru přerušovanou**, kterou se ženy vyznačují od 60. let minulého století až do současnosti. Daný model je charakterizován tím, že žena svou kariéru (někdy opakovaně) přerušuje z důvodu gravidity a následné péče o dítě, a to i na dobu tří let, po které se vrací opětovně do zaměstnání; často v daném procesu dochází k tomu, že se žena vrací na nižší pracovní post, než jaký obsazovala před narozením potomka. Skutečnou kariéru tak žena-matka buduje teprve po ukončení základní či dokonce střední školy ze strany potomků, až v této etapě je schopná povýšit (Štikar et al., in: Farková, 2009, s. 63).

Posledním modelem je u žen-matek takzvaná **dvoustopá kariéra** (v České republice se uplatňující teprve v posledním desetiletí) spočívající v tom, že žena působí ve svém povolání do chvíle narození dítěte; po porodu potomka pak nejenže pečuje o dítě, ale zároveň nadále pokračuje ve výkonu svého povolání; jedná se tedy o nepřerušovaný typ kariéry upřednostňovaný zejména u žen na vyšších pracovních postech (u lékařek, manažerek apod.) (Štikar et al., in: Farková, 2009, s. 63). Kariéru tedy žena v podobném případě začíná dříve než plnění mateřských povinností, po narození dítěte zároveň plní úkoly spojené jak s prací „v domácnosti“, tak i mimo ni.

Matky pečující o své potomky v České republice dosahují v posledních letech zaměstnanosti pouze v 88 % případů (u minimálně středoškolsky vzdělaných žen), v případě nižšího, než středního stupně vzdělání je možné hovořit dokonce o pouhé 72% zaměstnanosti těchto osob (Diverzita+, 2015). Wimmerová (2018) ke statistikám týkajících se zaměstnanosti žen s dětmi uvádí, že ženy na mateřské/rodičovské dovolené stojí v České republice za celou šestinou fungujících e-shopů, kterých zde máme více než 12,5 tisíce. Na základě empirických šetření bylo prokázáno, že vyšší důraz na seberealizaci, vlastní zájmy a budování kariéry kladou zejména ženy vysokoškolsky vzdělané (Hamplová, Rychtaříková & Pikálková, 2003; in: Gillernová, Kebza & Rymeš, 2011, s. 108). U této populace žen tak lze očekávat vyšší snahu o návrat do pracovního poměru po narození potomků než u žen s nižším vzděláním.

Morschitzky a Sator (2007, s. 155) upozorňují, že ani ve 21. století nejsou pro ženy nastaveny takové socializační podmínky a sociokulturní danosti, které by jim umožňovaly seberealizaci a sociální prosazení ve stejné míře, jako je tomu u mužů; ženy mají proto tendenci podávat co nejlepší výkony ve všech oblastech svých činností – včetně sféry budování kariéry. Snaha o budování kariéry u žen je ztěžována obecným nastavením society. Pracující matky jsou v případě budování kariéry (návratu ke kariéře po přerušení z důvodu mateřství) zpravidla nuceny k vyšším výkonům než jejich partneři, a to nejen v rámci plnění pracovních povinností, ale i ve sféře péče o děti a domácnost. Kvůli takovému přetížení je možné u žen častěji očekávat negativní dopady přehnaných požadavků jejich (pracovního) okolí na psychiku a celkovou nerovnováhu (srov. Morschitzky a Sator, 2007, s. 155).

Ladge a Greenberg (2015, s. 977) uvádějí, že období návratu do zaměstnání po narození dítěte je pro ženu časem značné nejistoty, v němž se nově nastalá matka snaží zjistit, kým vlastně je a jaké efektivitu může dosahovat nejen v rámci svého profesního nasazení, ale i v oblasti péče o dítě. Autor tak označuje dané období v životě pracujících

matek za období resocializační, v jehož rámci se mění sebepojetí ženy, matky se musí vyrovnávat s nejistotou co do vlastní identity i efektivity fungování.

Gradyová a McCarthyová (2008, s. 599) na základě kvalitativních hloubkových rozhovorů s celkem 18 respondentkami ve věkovém rozmezí 37-55 let, které mají minimálně jedno dítě (tedy nezaopatřenou osobu) a žijí ve dvoukariérové domácnosti, zjistily, že ačkoli potomci byli jasnou první prioritou žen, kariéra těchto pracujících matek hrála taktéž zásadní roli (respondentky hledaly obohacení, stejně jako i výzvu, stimulaci nebo úspěch). Tedy i s potomky má kariéra pro pracující ženu význam, jenž se reflektuje v mnoha dílčích oblastech jejího života, sebenáhledu, sebeuplatnění apod.

3.1. Dvoukariérové manželství

Dvoukariérová manželství lze jednoduše vymezit jako partnerský vztah dvou dospělých osob, kde: „*Každý z partnerů buduje svou kariéru*“ (Dvořáková, 2012, s. 456).

Dvoukariérové manželství je dle Silbersteina (in: Steil, 1994, s. 309) situace, kdy páry budují své životní struktury zároveň na principu napodobování tradičních manželství, na jaká byly zvyklé generace jejich rodičů, a na aktuálních feministických trendech. Uváděná informace jednak poukazuje na propojení tradičních a moderních pohledů a přístupu k manželství z hlediska dělby práce v rodině a domácnosti, jednak lze zjišťujeme, že dvoukariérová manželství nejsou záležitostí období 21. století, ale s daným jevem bylo možné se setkat již na konci 20. století. Dvořáková (2012, s. 456) uvádí, že dvoukariérová manželství mohou být překážkou v některých postupech při budování kariéry ženy, kdy například vysoké posty v zahraničí nejsou ženám nabízeny tak často, jelikož se jejich zaměstnavatelé obávají, že manželé podobných zaměstnankyň nebudou ochotni své ženy doprovázet.

Dvoukariérní manželství (dvoukariérové páry) představují dle autorů Lucchini, Saraceno a Schizzerotto (2007, s. 291) specifickou podskupinu společně žijících párů, které mají pro svou domácnost dvojí ekonomický zdroj v podobě výdělku. Pro tyto páry je charakteristické, že se oba partneři aktivně angažují v placených pracovních poměrech a oba se nacházejí na vrcholných příčkách pomyslného kariérního žebříčku. Autoři v tomto ohledu hovoří zejména o takových párech, v nichž oba jedinci zastávají posty podnikatelské, manažerské, výrazně profesionalizované a některé další. Právě zmínka o manažerech slouží pro předkládaný text nejlépe, jelikož hlavní zájem v dokumentu je směřován k ženám-matkám na postech businessového charakteru.

4. Možnosti péče o děti

Čtvrtá kapitola teoretické části textu obsahuje informace týkající se péče o děti v rámci státní podpory či pomoci dalších relevantních zdrojů/subjektů. Konkrétněji tak budou prezentovány poznatky související se zařízeními, jež stát provozuje jako výchovná (edukativní) pro nedospělé jedince, nejčastěji potomky pracujících rodičů, kteří jim nemohou zajišťovat péči po dobu celého dne (jesle, mateřské školy nebo školní družiny). Jedna z podkapitol obsahuje informace týkající se možností hlídání dětí obecně a specificky je zde vyčleněna část prezentující informace o mateřských školách firemního či soukromého charakteru – tyto informace se budou týkat podpory v zajištění péče o dítě během dne ze strany soukromých zřizovatelů potřebných institucí či ze strany soukromých poskytovatelů služeb péče o dítě.

4.1. Státem poskytovaná péče o děti

4.1.1. Jesle

Jesle jsou zařízením, jež mohou navštěvovat malé děti, které ještě není možné umisťovat běžně do institucí mateřských škol, o něž je zde pečováno odbornými pracovníky. Tito pracovníci mají erudici nikoli v oblasti pedagogické, ale zejména ve sféře zdravotnické Opravilová (2016, s. 158) zmiňuje, že jedinci přijímaní do jeslí jsou zejména děti do věku dvou let. Jedná se o zařízení kolektivní péče o dítě, které v současnosti funguje jako pomocné, aby podporovalo rodiny s malými dětmi, v nichž jejich matky docházejí do zaměstnání (srov. Langmeier a Matějček, 2011, s. 124). Dle Langmeiera s Matějčkem (2011, s. 124) jsou jesle důležitým zařízením právě v současnosti, kdy lze dle jejich názoru hovořit o všeobecné zaměstnanosti žen-matek; zcela konkrétně autoři uvádějí, že: *„Jesle společnosti umožňují využít pracovních schopností žen a ženám umožňují získat ty hodnoty, které uspokojivé zaměstnání přináší.“* (Langmeier a Matějček, 2011, s. 124-125)

Vedle pomocné funkce je možné zmínit názory některých odborníků, kteří se domnívají, že jesle přinášejí dítěti i zcela specifické hodnoty, jako např. ze strany odborníků napravovat některé nevhodné výchovné postoje, které rodiče vůči svým potomkům zastávají apod. (srov. Langmeier a Matějček, 2011, s. 125).

Jesle jsou určeny zejména následujícím skupinám dětí (srov. např. Jesle u babičky, 2020):

- dětem schopným samostatné chůze;
- dětem, jejichž rodiče se plánují v brzké době vrátit zpět do zaměstnání;
- dětem, jejichž rodiče si přejí potomka zvykat na širší sociální kolektiv (před dosažením třetího roku života);
- dětem, jejichž rodiče nechtějí přijít o dlouhá léta budovanou kariéru.

Dva ze čtyř výše uváděných bodů, jimiž se jedno ze zvolených zařízení jeslí veřejně prezentuje, se týkají přímo pomoci rodičům dětí, kteří nezůstávají s potomky na rodičovské dovolené, ale chtějí či musejí pracovat.

V České republice se však hovoří o nedostatečném počtu zařízení jeslí, které by rodičům mohly pomoci suplovat denní péči o dítě do tří let věku (srov. např. ČTK, 2019). Co do kapacity jeslí na území státu je možné hovořit o přibližně 1 400 míst ve 45 různých zařízeních – počet míst je ovšem v porovnání s počtem dětí do věku tří let „mizivý“ (Eurydice, 2019). Tento jev lze považovat za negativní, a to s ohledem na fakt, že pracující matky, které nemají možnost využívat služeb denní péče o dítě mohou na základě své vyčerpanosti ze všech nároků, jež musejí během všedních dnů zvládat, ohrožovat rozvoj svých potomků v rovině emoční i sociální. Stejně tak je nutné upozornit, že matky, které jsou proto nuceny s dětmi setrvávat pouze v domácnosti, se mohou cítit nešťastně a opět takto negativně působit na své okolí, vlastní děti nevyjímaje (srov. Singh, 2018, s. 18).

4.1.2. Mateřské školy

Mateřská škola v České republice představuje jednu z právně zakotvených možností zajištění péče o předškolní dítě mimo jeho rodinné prostředí (srov. Pemová a Ptáček, 2013, s. 13). Do mateřských škol jsou běžně přijímány děti ve věku od 3 do 6 let, mladší děti pak dle Školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, 2020, § 34 [1]) nemají na podobné umístění právně zakotvený nárok. Pro mladší děti, u nichž rodiče potřebují zajistit během dne péči při vlastním pobytu v zaměstnání, je tak využíváno služeb jeslí, o nichž bylo hovořeno dříve. Ačkoli jsou mateřské školy určeny dětem od tří let, taktéž je možné do nich, ovšem v situaci nenaplnění kapacity zařízení, umisťovat i děti mladšího věku, tedy dvouleté – podobné umístění může

dopomoci pracující matce se zajištěním péče o potomka, zejména pak v situaci, kdy není možné v blízkém okolí nalézt instituci jeslí apod. (srov. Opravilová, 2016, s. 148).

U mateřských škol již (na rozdíl od zmiňovaných jeslí) není možné pochybovat o jejich přínosu pro dítě, který přesahuje pouhé zajištění jeho základních potřeb coby pomoci rodičům ve chvílích, kdy nemohou během dne o svého potomka pečovat sami. Mateřské školy jsou například vhodným prostorem pro rozvoj kooperativních dovedností a podporují u dětí celou řadu dalších dovedností (Koťátková, 2014). Mateřské školy jsou zařízeními, které zde pobývající děti připravují na jejich vstup do základní školy, jejíž absolvování je pro každého občana České republiky povinné.

Mateřskou školu lze považovat za prostředí pro dítě přirozené a tedy potřebné. V podmínkách České republiky můžeme navíc hovořit o tom, že má mateřská škola coby výchovně-vzdělávací instituce dlouhou tradici a rodiče jí zpravidla důvěřují v oblasti péče o vlastní potomky (Koťátková, 2014, s. 9).

4.1.3. Školní družiny

Školní družina je institucí, která v rámci fungování základních škol nabízí (poskytuje) zájmové vzdělávání žákům dané vzdělávací instituce či několika různých institucí najednou. Její služby jsou zajišťovány ve dnech školní výuky a také během školních prázdnin; klientelou jsou především žáci docházející do tříd prvního stupně systému základního vzdělávání (Heřmanová & Macek, 2009, s. 19). Jak uvádí Bendl (2015, s. 256): „*Činnost školní družiny (školního klubu) navazuje specifickým způsobem na vzdělávací činnost základní školy.*“ Důležité je ovšem upozornit, že v případě školní družiny se nejedná o přímé pokračování výuky či snahu o její nahrazení; cílem pracovníků školní družiny je určité doplnění vzdělávacích procesů, jimž jsou děti vystaveny během oficiální dopolední výuky (Bendl, 2015, s. 256).

Z hlediska pomoci pracujícím rodičům, tedy zejména matkám zapojeným a docházejícím do zaměstnání, je možné na školní družinu nahlížet jako na místo, v němž lze spoléhat na fakt, že bude o dítě postaráno v době, kdy rodiče musí svou pozornost a čas věnovat plnění pracovních povinností (srov. např. Kukla, 2016, s. 54). Nejenže se o svého potomka nemusejí bát, jelikož je pod dozorem odborníka (pedagoga), ale zároveň je dítěti

docházejícímu do školní družiny umožněno pobývat mezi svými vrstevníky, v kolektivu spolužáků (srov. např. Bendl, 2015, s. 134).

4.2. Soukromá péče o děti

Kromě umístování dítěte předškolního věku do zařízení mateřské školy je možné ho svěřit také osobám angažovaným v nejrůznějších dětských skupinách či jiných typech institucí nabízejících podobné služby (srov. Pemová a Ptáček, 2013, s. 13). I zde je tedy možné hledat pomoc ve snaze o nalezení hlídání pro malé dítě. Tato varianta zajištění dohledu nad dítětem je pro rodiče (matky) dětí výhodnější zejména z hlediska finančního. V porovnání se soukromě zařízeným hlídáním v podobě jednotlivých soukromých osob (chůvy apod.) lze v tomto případě očekávat mnohem vyšší náklady za případnou podobnou variantu hlídání. U matek samoživitelek zpravidla není možné, aby si podobné hlídání mohly dovolit, u dvoukariérních partnerství je pak otázkou, zda je výdělek matky v porovnání s podobnými výdaji na soukromé chůvy natolik zásadním, aby bylo možné jej považovat za výhodný.

Dětské skupiny představují místní cenově dostupnou službu hlídání a péče o děti ve věkovém rozmezí od jednoho roku věku jedince až do doby jeho nástupu na základní školu (Opravilová, 2016, s. 154). Dětská skupina je fenoménem zakotveným i v platné legislativě, která definuje poskytování dlouhodobé, nepřísilostné péče předškolákům (Pemová a Ptáček, 2013, s. 83).

4.3. Firemní a soukromé mateřské školy

Vedle běžných mateřských škol či dětských skupin (případně jeslí či variant soukromého hlídání) lze taktéž předškolní děti pracujících matek umísťovat do zařízení označovaných jako soukromé či přímo firemní školky, v nichž může být o malé dítě taktéž v denní době pečováno.

Firemní školka je možností zajištění dohledu nad dítětem v případech, kdy zaměstnavatel rodiče (pracující ženy) podobnou možnost nabízí (srov. Opravilová, 2016, s. 154). V návaznosti na již dříve zmiňované dětské skupiny lze uvést, že tyto zařízení spadají do kategorie služeb péče o děti a nejedná se (na rozdíl od mateřských škol) o školská zařízení,

jelikož jejich účelem není edukace dítěte, ale nabídka služby slouží k podpoře rodičů předškoláků zařadit se aktivně na trh práce (Pemová a Ptáček, 2013, s. 83).

V zákonu je možné se o firemních školkách dočíst pod slovním spojením „*mateřská škola určená ke vzdělávání dětí zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele či zaměstnavatelů.*“ (Oprailová, 2016, s. 154) Do těchto předškolních zařízení jsou na základě uváděné charakteristiky přijímány přednostně potomci zaměstnanců pracujících pro samotného zřizovatele školky (Oprailová, 2016, s. 154). Firemní školky patří mezi instituce zakládáné jako soukromé, nejsou tedy provozovány státem. Právě k firemním školkám je možné doplnit informaci autorů Seiwerta a Tracyho (2011, s. 12), kteří uvádějí, že řada firem se zakládáním vlastních firemních školek snaží dopomoci svým zaměstnancům dosahovat rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Na území České republiky je přitom možné nalézt více než dvacet firemních školek (srov. Benešová, 2013).

5. Podpora rodiny ze strany státu

Kromě nejruznějších zařízení zajišťujících péči o děti tak, jak byla představena v předešlé kapitole, je možné taktéž čerpat státem zřízené podpory rodin. Státní aparát může rodinám poskytovat nejruznější finanční příspěvky, které mají dopomoci jejich fungování v neočekávaných či nově nastalých situacích. Novou situací je pro rodinu také narození (nikoli pouze prvního, ale prakticky i jakéhokoli dalšího) dítěte. To může zapříčinit, že bude podobná událost pro rodinu představovat nikoli pouze radost, ale také i značnou zátěž, a to právě i v rovině ekonomické.

Rodinám s dětmi s nízkým příjmem jsou ze strany státu poskytovány dávky plynoucí ze systému státní sociální podpory, mezi něž spadá celá řada možností; Hrozenská s Dvořáčkovou (2013, s. 92) jmenují např. přídavky na dítě, dávky na podporu bydlení apod.

Příspěvky státu určené pro krytí nákladů vyplývající z výživy a zajišťování dalších potřeb dítěte v rodině zakotvuje v České republice zákon o státní sociální podpoře z roku 1995. Vyplácená finanční podpora od státu může probíhat jednorázově nebo se může jednat o opakovaně vyplácené dávky (srov. Hrozenská & Dvořáčková, 2013, s. 92). Z jednorázových příspěvků je možné v České republice jmenovat například:

- tzv. porodné (tedy příspěvek vyplácený při narození dítěte)
- příspěvek vyplácený pro úhradu potřeb dítěte svěřeného do pěstounské péče.

Opakovanými příspěvky pak bývají příkladově:

- rodičovský příspěvek,
- přídavek na dítě aj.

Výše uvedené poskytované zdroje jakéhokoli rázu (tedy i ty finanční) mohou pracujícím matkám usnadňovat jejich fungování v tom ohledu, že mají schopnost redukovat jejich pocit vyčerpání, a to i vyčerpání emocionální (srov. Greaves et al., 2017, s. 2). Obecně je totiž možné spojovat ekonomické zdroje s pozitivním (kognitivním, akademickým apod.) rozvojem dětí vyrůstajících v rodinách s pracujícími matkami (srov. Alam & Noor, 2012, s. 113-114).

5.1. Porodné

V případě porodného se jedná o jednorázovou dávku určenou coby příspěvek na náklady, které matce dítěte (potažmo celé rodině) vznikají v souvislosti s událostí porodu, tedy s narozením potomka. Dávka je vyplácena v pevných částkách a je příjmově testovaná. Nárok na tuto dávku vzniká ženě, která porodila živě narozené dítě (první či druhé), dále nárok na dávku připadá otci pouze v případě úmrtí matky dětí, druhou výjimku zpravidla pak představuje osoba, která za dítě mladší jednoho roku věku přebírá natrvalo péči rodičů (MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020a). Nárok na porodné je přitom vázán na hranici příjmů rodiny, která je stanovena menší než 2,7násobnou hodnotou životního minima rodiny v kalendářním čtvrtletí předcházejícím tomu, v němž se dítě narodilo (Krupková in: Rybová, 2020).

5.2. Peněžitá pomoc v mateřství

Peněžitá pomoc v mateřství nebyla zmíněna v úvodním výčtu dávek státní sociální podpory, jelikož nespadá do stejné kategorie státní podpory rodinám dětí. Jedná se o jednu z celkem šesti dávek vyplácených ze systému českého nemocenského pojištění, jež náleží matce dítěte, jeho otci či pojištěnci přebírajícímu na základě rozhodnutí příslušného orgánu dítě do vlastní péče; vyplácení této peněžité pomoci je možné pouze za předpokladu, že jsou splněny následující dvě stanovené podmínky (ČSSZ: Česká správa sociálního zabezpečení, 2020):

- Žadatel(ka) je v době nástupu na dávku nemocensky pojištěna (ze svého příjmu v zaměstnání odvádí pojistné na sociální zabezpečení), případně u něj/ní musí trvat ochranná lhůta skončeného nemocenského pojištění;
- Žadatel(ka) je v době nástupu na dávku nemocensky pojištěna minimálně po dobu 270 dní za dobu posledních dvou let před samotným nástupem.

V případě osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) vzniká nárok na peněžitou pomoc v mateřství pouze v případě, že si tyto osoby dobrovolně minimálně po dobu 180 dní během posledního kalendářního roku platí nemocenské pojištění a zároveň jejich účast na tomto pojištění trvala minimálně 270 dnů během posledních dvou let před nástupem na dávku (ČSSZ: Česká správa sociálního zabezpečení, 2020).

Peněžitá pomoc v mateřství je tedy dávkou nemocenského pojištění, jíž žena pobírá od začátku 8.-6. týdne před stanoveným termínem porodu lékařem. Dávka je vyplácena za účelem nahrazení ušlého příjmu pojištěnce v souvislosti s rodičovstvím (jedná se v podstatě o náhradu za ušlou mzdu) a pojištěnec na ni má nárok pouze v případě, že přerušil dříve vykonávanou pracovní činnost, z níž mu nárok na dávku vzešel (ačkoli může dále pobírat příjem z odlišné pracovní činnosti), (Fialová, 2019).

5.3. Rodičovský příspěvek

Dávka rodičovského příspěvku je určena pro osobu pečující o dítě mladší 4 let, a to na dlouhodobé a celodenní bázi (srov. MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020b). Jedná se o dávku určenou pro rodiče pečujícího po celý kalendářní měsíc o nejmladší dítě v rodině. Výše příspěvku v jeho měsíční výplatě je volitelná, a navíc ji lze jedenkrát za dobu tří měsíců měnit, přičemž příjmy rodiče nejsou v případě rodičovského příspěvku sledovány (tento příspěvek tedy může přes jeho aktuální vyplácení navíc vylepšovat ekonomickou situaci rodiny výdělečnou činností (MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020b).

I v případě tzv. zkrácené pracovní doby, po níž rodič pobírající příspěvek na péči o dítě vykonává pracovní povinnosti mimo domácnost, je tedy možné si činit na dávku nárok, ovšem s tím upozorněním, že během kalendářního měsíce nesmí dítě pobývat samotné v instituci kolektivní péče po dobu delší, než je zákonem stanovený počet hodin (srov. Pemová a Ptáček, 2013, s. 34). Od 1. 1. 2020 je tato hranice stanovena 96 hodinami (Hovorka & Kučera, 2019). Matky, které se po porodu dítěte rozhodnou opětovně nastoupit do zaměstnání, mají právě možnost v daném měsíčním rozmezí začít vykonávat své pracovní povinnosti i v situaci, kdy si kupříkladu nemohou dovolit soukromé hlídání na vyšší počet hodin.

Matky jsou tak během takzvané rodičovské dovolené daným způsobem finančně podporovány státem (Kořátková, 2014, s. 13). Kořátková (2014, s. 13) k dané dávce uvádí následující hodnotící komentář: *„Je to kvalitativně vysoko uzákoněná výhoda, o níž se rodinám v převážné většině evropských i amerických států ani nezdá.“*

5.4. Sociální dávky

Vedle již zmíněných příspěvků je v této podkapitole ještě krátce uvedena zmínka o některých dalších možnostech čerpání státní sociální podpory u rodin s malými dětmi. Konkrétně je představen příspěvek takzvaného přídatku na dítě a příspěvek na bydlení.

Příspěvek na dítě je dávkou odvíjející se od přítomnosti dítěte v rodině, na níž vzniká rodiči případný nárok v závislosti na výši příjmu rodiny. Jedná se o základní dlouhodobou dávku vyplácenou rodinám s dětmi, které nepřesahují souhrnného příjmu ve výši 2,7násobku životního minima. Na základě příjmu rodiny a věku dítěte jsou přídatky na děti vypláceny v celkem třech různých hladinách od 500 do 1 000 Kč měsíčně (MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020c).

Příspěvek na bydlení je dávka, kterou stát přispívá rodinám (ale také i jednotlivcům) dosahujících nízkých příjmů. Vlastník/nájemce bytu s trvalým pobytem má nárok na dávku, pokud 30 % z celkového příjmu rodiny nestačí k pokrytí nákladů na bydlení (MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020c).

6. Podpora rodiny ze strany zaměstnavatele

Kromě finanční podpory, kterou v České republice zajišťuje rodičům/matkám státní aparát, se podíváme na možnosti podpory ze strany zaměstnavatele v době mateřství, které také mohou značnou měrou dopomoci k péči o děti. Vymezeny jsou i některé ekonomické možnosti tohoto typu podpory, avšak je zde specifikována i pomoc nefinančního charakteru.

6.1. Zkrácená pracovní doba

Pracovní doba je jednou ze základních podmínek práce člověka v zaměstnání (Kocianová, 2010, s. 178). Dle zákoníku práce je možné pracovní dobu z běžné délky u zaměstnance zkrátit, a to na základě individuální dohody uzavřené mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnancem. V takovém případě musí zaměstnanec počítat i se souvisejícím zkrácením mzdy/platu (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2020, § 80).

Namísto zkrácené pracovní doby bývá v odborných zdrojích uváděno synonymní označení v podobě „zkráceného pracovního úvazku“ (srov. např. Pemová a Ptáček, 2013, s. 34). Tento typ úvazku lze upravovat běžnou pracovní smlouvou se shodnými náležitostmi, jaké by musela obsahovat smlouva pro plný pracovní úvazek zaměstnance. Vedle běžné pracovní smlouvy se mohou zkrácené pracovní úvazky řešit taktéž i smlouvami v podobě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Pemová a Ptáček, 2013, s. 34).

Pro pracující matky představuje zkrácená pracovní doba možnost věnovat se ve větší míře svým potomkům, než kdyby žena trávila v zaměstnání plnou pracovní dobu. Z hlediska psychologického tak nemusí pracující matky mít špatný pocit z toho, že kvůli pracovním povinnostem zanedbávají ty mateřské. Stejně tak je realizovatelné, na základě podpory zaměstnavatele vyjádřené pracujícím ženám skrze dohody na zkrácené pracovní době dopřát možnost podávat na pracovišti požadovanou míru výkonů, jež nemusejí obětovat v souvislosti s péčí o vlastní děti (srov. Damoah a Ntsiful, 2016, s. 36). Laba a Geldenhuys (2018, s. 1) uvádí, že pracovní angažovanost žen je ovlivněna tím, jak dobře vyvažují svůj pracovní a osobní život a jaká je jejich úroveň důvěry práceschopnosti.

6.2. Sdílené pracovní místo

Sdílení pracovního místa (v angličtině označované pojmem *job-sharing*) je označení pro uspořádání pracovní náplně a povinností zaměstnanců, v jehož rámci se více než jeden pracovník podílí na výkonu práce jednoho plného pracovního místa. Mzda i případné zaměstnanecké výhody je mezi těmi, kdo se o post dělí, rozčleňována na základě počtu odpracovaných hodin (Armstrong, 2007, s. 322). Job-sharing Koubek (2011, s. 68) vymezuje jako: „*Uzavření smlouvy se dvěma či více pracovníky, že budou společně vykonávat práci na určitém pracovním místě.*“ Sami jedinci dělící se o pracovní místo rozhodují mezi sebou o tom, kdy bude kdo z nich pracovat (Koubek, 2011, s. 68), nejčastěji dochází k jejich střídání během dne nebo v rámci jednoho týdne, ovšem lze se setkávat i s variantami, kdy každý ze zúčastněných pracuje jeden týden a po této době se střídá s kolegou (srov. Armstrong, 2007, s. 322).

Z pozitivních dopadů job-sharingu lze jmenovat například navýšení pracovní morálky, odpadnutí problémů s řešením případných absencí pracovníků. Z hlediska pracujících matek pak hovoříme o přínosu v podobě možnosti domluvy na potřebných dnech či hodinách volna, na dovolené apod. (srov. Koubek, 2011, s. 68). Dle Armstronga (2007, s. 322) předchází job-sharing fluktuaci a absencím zaměstnanců.

Sdílená pracovní místa jsou považována za krok k podpoře zaměstnankyň-matek ze strany jejich zaměstnavatelů, stejně jako je tomu například u možností volné pracovní doby nebo příspěvků na péči o děti apod. (srov. Pemová & Ptáček, 2013, s. 150).

6.3. Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba, respektive její povolení pracovníkovi, dle Pemové s Ptáčkem (2013, s. 35) představuje možnost, jak „*alternativně a efektivně využívat pracovní dobu a umožnit uspokojování osobních/rodinných potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň.*“ V definici je flexibilní/pružná pracovní doba vymezována coby „*denní pracovní doba stanovené podle množství práce či s intervalem povinné přítomnosti uprostřed dne.*“ (Kocianová, 2010, s. 77)

V rámci takto pojímané pracovní doby si sám zaměstnanec stanovuje začátek a následně i konec v jednotlivých pracovních dnech, a to v časovém rozmezí, které je mu nabídnuto zaměstnavatelem (Pemová & Ptáček, 2013, s. 35). Pružnost doby ovšem lze spatřovat nikoli pouze v rámci pracovního dne, ale také i pracovních týdnů, kdy v určitých

obdobích roku tato flexibilita umožňuje prodloužení pracovního týdne v případě, že se zaměstnanci nahromadí větší množství pracovních úkolů (Kocianová, 2010, s. 77).

Jedná se o možnost propojovat základní pracovní dobu s její volitelnou složkou (Rydvalová a Junová, 2011, s. 95). V porovnání se zkrácenou pracovní dobou je možné i při pružné pracovní době spatřovat podobné pozitivní dopady na pracující matky. Ty mají možnost v případě nutnosti z pracoviště na určitou dobu odejít v situacích, kdy nutně potřebují zařídit záležitosti související s péčí o potomky apod.

6.4. Práce z domova

Práce z domova je moderní a značně flexibilní forma zaměstnání manifestující se v celé řadě konkrétních podob, mezi něž lze řadit takzvaný *teleworking* (práci na dálku) nebo *homeworking* (práci z bydliště) (Pemová a Ptáček, 2013, s. 30). Kromě uváděných dvou variant pak Dopita, Kočí a Čmolíková Cozlová (2020, s. 19) hovoří taktéž o takzvaném *home office*, kterým nahrazuje již zmíněný termín *homeworking*. Home office je možné považovat za jeden z případných pracovních benefitů, které zaměstnavatel svým zaměstnancům má možnost nabídnout (srov. Vaníčková & Hrazdilová Bočková, 2016, s. 175).

Dle informací prezentovaných v odborných zdrojích prozatím nelze o home office či teleworkingu hovořit jako o rozšířených formách v České republice při výkonu profese (srov. např. Sigmundová; in: Hanzelková, Keřkovský & Kostroň, 2013, s. 138). V současnosti je možné uváděnou informaci považovat bohužel za stále aktuální, jelikož pro Českou republiku platí, že z domova pracují pouhá 4 % dospělé populace (srov. Novinky.cz, 2019).

Home office spočívá v tom, že: „*Zaměstnanec v případě, že je to možné (ze strany zaměstnavatele) či naopak nezbytné (ze strany zaměstnance), zůstane doma a bude plnit zadané úkoly z pohodlí domova.*“ (Vaníčková & Hrazdilová Bočková, 2016, s. 175) Ačkoli podobný způsob práce může být pro zaměstnance výzvou, například z hlediska jeho sebekázně, v případě pracujících matek jim dává možnost zůstat doma a dohlédnout na děti v době jejich prázdnin či nemoci apod. Hlavní výhodou pro pracující matky je tak z hlediska možnosti práce z domova ten fakt, že s jejím zastoupením je možné jednodušeji zvládat pracovní povinnosti pro zaměstnavatele i péči o malé děti podobně, jako je tomu při využívání částečných pracovních úvazků (srov. Dopita, Kočí & Čmolíková Cozlová, 2020, s. 19).

6.5. Career break (neplacené volno)

Neplacené volno může v odůvodněných případech zaměstnavatel na vlastní žádost zaměstnance této osobě poskytnout (nucené čerpání podobného volna je ze strany zaměstnavatele samotného nepřipustné), (Neščáková, 2012, s. 173). Fakt, že si jedinec vezme volno z práce na delší dobu (například na jeden kalendářní rok) již dávno neplatí pouze pro studenty, daná možnost se dotýká stále více osob starší populace (*The career break book*, 2004).

Neplacené volno bývá dle některých zdrojů výsledkem právě možné situace nastalého rodičovství a často znamená přestávku v budování kariéry (srov. *Get the Best from a Career Break: How to Make the Most of your Time Away From the Office*, 2005, s. 30). U matek budujících kariéru je podobná možnost ve spojení se zájmem o věnování plné pozornosti potomkům poměrně nepřekvapivou záležitostí.

6.6. Finanční a nefinanční benefity

Benefit (obecně odměna pracovníka) může v praxi nabývat jak finanční, tak nefinanční podoby. Benefity zaměstnanců se v praxi odvíjejí od výše jejich mzdy (Janda, 2012, s. 167). Obecně je možné o benefitech hovořit ve vztahu k zaměstnancům jakožto o motivačních faktorech jejich výkonu v práci (srov. Janišová a Křivánek, 2013, s. 236), ovšem v případě zaměstnaných matek je vhodné na tuto tematiku pohlížet z hlediska přispění benefitů k možnosti výkonu práce bez toho, aniž by byly negativně zasaženy možnosti péče o potomky a domácnost (například v důsledku možnosti rychlého přemísťování automobilem v případě, že se dítěti změnil školní rozvrh a potřebuje být z instituce vyzvednuto dříve než v běžný čas apod.).

K nefinančním benefitům, zaměstnavatelé nabízejí, patří zpravidla (Profesia, 2019):

- možnost užívání firemního automobilu,
- zajištění firemního mobilního telefonu,
- nápoje zdarma,
- nejrůznější formy pojištění placené zaměstnavatelem,
- firemní akce,

- sick day,
- vzdělávání aj.

K dalším nefinančním benefitům Horváthová s Bláhou a Čopíkovou (2016, 147) řadí zřízení relaxační zóny v zaměstnání, případně herní místnosti apod. Jak možné finanční či nefinanční benefity, tak i „vstřícnost“ zaměstnavatele v současnosti hraje pro zaměstnance velkou roli. Vedle benefitů si potrpí na flexibilní pracovní době, případně možnosti nastoupení na zkrácený pracovní úvazek apod. (srov. Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016, 147). Finanční benefity u zaměstnavatelů mohou nabývat podob vyplácení tzv 13., či dokonce 14. platů zaměstnancům apod. (srov. Janda, 2012, s. 167).

Na základě výčtu možných benefitů (hmotných i nehmotných) lze hovořit o tom, že zaměstnavatelé mají k dispozici celou řadu možností, jak rodičům dětí (s důrazem kladeným zejména na pracující matky) usnadnit jejich snahu o sladění pracovního života s osobním do té míry, aby nebyli nuceni zanedbávat péči o dítě a domácnost ve snaze o setrvání na pracovní pozici, kterou měli ve zvyku vykonávat před narozením potomka.

VÝZKUMNÁ ČÁST

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, cílem diplomové práce je odpovědět na otázku, jakým způsobem si matky na manažerských postech nastavovaly svá vlastní pravidla pro dosažení pracovní a rodinné rovnováhy a jak využívaly v danou chvíli podpory státu, jak změny přijímal zaměstnavatel a jak probíhala dělba práce v rámci rodiny. K zodpovězení těchto otázek a dosažení cíle práce byl realizován kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných hloubkových rozhovorů. V první části je vysvětlena konkrétní metodologie výzkumného šetření s jeho limitacemi, analýza a interpretace dat získaných z rozhovorů s jednotlivými účastnicemi a vyhodnocení výsledků výzkumu.

7. Metodologie

Základem vypracování diplomové práce bylo prostudování odborných zdrojů, které se zabývají rovnováhou osobního a pracovního života jak obecně, tak i konkrétně u pracujících matek. Dále byla vytvořena rešerše, ze které vznikla teoretická část, jež veškeré související pojmy vysvětluje.

7.1. Metody získávání dat

Výzkumnou metodologií, jak již bylo uvedeno výše, byl zvolen kvalitativní výzkum za pomoci polostrukturovaných hloubkových rozhovorů. Tato metodologie se vzhledem k jejím charakteristikám a výzkumnému cíli práce jeví jako nejvíce vhodná.

Polostrukturovaný hloubkový rozhovor, při kterém je možnost do problematiky proniknout hlouběji a doptávat se na další informace, které z rozhovoru vyplynou, a zároveň spočívá v předem připravených otázkách, na které je potřeba odpovědět pro účely srovnání. Výhodou této metody je také fakt, že otázky lze měnit „za pochodu“, tedy tak, aby rozhovor působil plynule, a ne příliš strojeným dojmem, v čemž se odráží i otevřenost a sdílnost účastnic. Oslovené ženy znaly téma výzkumného šetření, ale nebyly dopředu seznámeny s konkrétními otázkami, a to z důvodu zachování autentičnosti a spontánnosti jejich odpovědí. Tvorba otázek se odvíjela zejména od studia odborných zdrojů uvedených v teoretické části. Neopomenutelnou součástí se stávají i doplňující otázky, které vyplývají v průběhu rozhovoru,

a slouží jako doplnění k již řečeným informacím a vzájemnému hlubšímu pochopení. Struktura předem připraveného scénáře měla jednotný charakter. Jednotlivé otázky jsou rozděleny do dvou okruhů, které na sebe navzájem navazují. Prvním okruhem jsou otázky obecného, sociodemografického charakteru, druhým okruhem jsou otevřené otázky vztahující se k zajišťování rovnováhy rodinného a pracovního života z pohledu samotné účastnice, zahrnující jak přístup státu, rodiny, ale i zaměstnavatele. Konkrétní znění viz příloha č. 1. (Hendl, 2005)

7.2. Charakteristika a výběr vzorku

Jak již z popisu práce vyplývá, elementární charakteristikou pro pozici účastnice byla praxe ve středním či vrcholovém managementu společnosti. Výzkum byl omezen na pracující matky na manažerských pozicích zejména z toho důvodu, že zastávat manažerskou pozici je ve své podstatě velmi časově náročné a musí být tedy velmi náročné pro matky skloubit práci s rodinou. Realizace výzkumu byla omezena pouze na Českou republiku. Pro účely této práce nebyla rozhodující oblast zaměstnání žen. Níže jsou uvedena kritéria, podle kterých byly jednotlivé účastnice vybírány. Pořadí charakteristik nemá na jejich důležitost žádný význam:

- Manažerka,
- 5letá praxe na manažerské/vedoucí pozici,
- alespoň 1 dítě do 18 let.

Při výběru účastnic tazatelka využila nejdříve metodu příležitostného výběru na základě vlastní pracovní praxe, tzn. první účastnice výzkumu jsem osobně znala, další byly vybrány metodou takzvanou „snow ball“, tedy metodou sněhové koule. Ta je charakteristická tím, že stávající účastníci, v tomto případě účastnice, poskytují kontakty na další možné účastnice výzkumu, přičemž při této metodě mají všechny jednotky stejnou šanci na to být vybrané. Důvod k volbě této metody byl mimo jiné ten, že pro úspěšný rozhovor je důležitá důvěra ze strany účastnic a jejich otevřenost směrem k tazatelce. Cílem metody sněhové koule je rychlé a lehké rozšíření nedostačujícího počátečního souboru. Výhodou je objevení nových kontaktů nikde nevidovaných. Nevýhodou však může být to, že pokud se při prvotním výběru trefíme na nesprávnou skupinu, která tím nevede tazatele k požadovanému výběru, tak může docházet ke zkreslení výsledků. (Dudovskiy, 2019)

7.3. Proces sběru dat

Minimální počet účastnic nebyl na počátku stanoven. Jejich počet se formoval v průběhu výzkumného šetření a závisel od dosažení momentu, kdy se již tazatelka nedozvídala nové informace. Jak již bylo zmíněno, ženy byly prvně osloveny na základě vlastních pracovních zkušeností a kontaktů výzkumnice, a tak představení vlastní osoby nebylo nutné. Oslovení probíhalo e-mailem, ve kterém došlo k představení tématu a cíle diplomové práce s prosbou o souhlas s rozhovorem. Zpočátku se jednalo o šest oslovených žen, z nichž jsem od pěti z nich vzápětí dostala kladnou odpověď. Od šesté oslovené nebyla odpověď obdržena. Další dvě účastnice byly získány metodou sněhové koule. Dohromady se jednalo o kontakt s osmi ženami, z nichž jedna neodpověděla. Následně probíhalo domlouvání termínů osobního setkání. Ovšem vzhledem k nastalé celosvětové pandemii covid-19 byl se čtyřmi účastnicemi proveden videohovor, s jednou účastnicí hovor, z důvodu omezení styku s lidmi ze strany zaměstnavatelů. Se dvěma účastnicemi proběhlo osobní setkání respektující nařízení vlády České republiky. Hovor a videohovory byly zrealizovány pomocí platformy MS Teams. Osobní setkání proběhla v kancelářích společnosti každé z účastnic. Všechny účastnice měly již předem vyhrazených 60 minut na rozhovor, který se jevil jako adekvátní. V případě protažení rozhovoru neměly účastnice výzkumu problém s časovým omezením. Nejkratší rozhovor trval 43 minut, nejdelší pak 80 minut.

Jednotlivé polostrukturované hloubkové rozhovory probíhaly se stejným scénářem. Na úvod každého rozhovoru došlo znovu k představení výzkumného šetření a svolení s pořízením audio záznamu pro účely následného přepisu a možnosti dokonalého soustředění se na odpovědi účastnice. Šest účastnic ze sedmi s nahráváním souhlasily. Jedna účastnice si nahrávání nepřála, a tak byly zapisovány odpovědi ručně, k čemuž měla pochopení s ohledem na dobu věnovanou zápisu. Zároveň byly účastnice ujistěny, že odpovědi budou použity pouze pro účely diplomové práce a budou anonymizovány. Nejdříve byly účastnice dotazovány na sociodemografické otázky, dále k úvodu s více otevřenými otázkami byly účastnice dotázány na to, jak probíhá jejich typický pracovní den. Tato otázka byla položena jako první právě z toho důvodu, aby poskytla prostor se rozpovídat o jednoduchém tématu, které je pro ni zároveň komfortní, a dokáže tím na začátek odlehčit strnulost. Je nutno však podotknout, že vzhledem k tomu, že mezi tazatelkou a účastnicemi již existovala určitá společná pracovní historie, komunikace probíhala snáz. Na závěr rozhovoru bylo poděkováno účastnicím výzkumu a proběhlo rozloučení.

7.4. Analýza dat

Na základě toho, že bylo šest ze sedmi rozhovorů nahráváno na audio zařízení, byla prvně použita doslovná transkripce rozhovorů, což bylo časově velmi náročné, ale pro tento výzkum neoptimálnějším zpracování prvotních dat. (Hendl, 2005) Dále byla zvolena jako metoda analýzy a vyhodnocení výsledků dat získaných polostrukturovanými hloubkovými rozhovory rámcová analýza. Rámcová analýza je analytická metoda používaná v psychologii i mimo ni, která usnadňuje vysvětlení kvalitativních dat. Její výhodou je určitá flexibilita, neboť jednotlivá témata vyplývají z úsudku výzkumníka. Rámcová analýza tkví ve dvou základních krocích. Prvním krokem je organizace dat a druhým interpretace. Při procesu organizace dat je cílem je zredukovat, odejmout nedůležité informace, a naopak zdůraznit ty důležité. (Hendl, 2005) Pracovala jsem s textovou tabulkou, do které jsem zpracovala objevená témata a okruhy, do nichž jednotlivá témata spadají. Témata byla zvolena na základě seznamování se se sebranými daty, jež se z jednotlivých rozhovorů „vynořovala“. Při samotné analýze jsem postupovala od identifikace počátečních témat a okruhů, přes označení dat, vytváření tematických tabulek pro třídění a uspořádání dat, po sumarizaci a syntézu dat. Ve druhé fázi, při označení dat a interpretaci, jsem v podkladových textech vyznačila pro vyznačila důležité věty a odstavce pro výzkum a podle toho, o čem pojednávají, jsem je barevně rozlišila podle seznamu témat z první fáze analýzy. Každé téma disponovalo vlastní barvou písma. Následně dle barevných identifikačních znaků byla data analyzována a komponována do diplomové práce.

7.5. Harmonogram výzkumu

Diplomová práce byla rozvržena následujícím způsobem. V prosinci roku 2019 došlo k zapsání tématu diplomové práce do školního systému. Přípravná fáze probíhala v únoru a březnu roku 2020. V tomto období byl také stanoven výzkumný soubor. V dubnu došlo k oslovení účastnic výzkumu a požádání o rozhovor pro výzkumné šetření dané diplomové práce. Následně ve stejném měsíci byly i zrealizovány. V druhé polovině dubna a první polovině května došlo k analýze získaných odpovědí a vyhodnocení.

8. Výzkumná zjištění

V předchozí kapitole došlo k podrobnému popisu metodologie sběru dat pro účely výzkumného šetření. V této kapitole dojde k popisu a vyhodnocení jednotlivých uskutečněných rozhovorů. Zprvu je popsán a zobrazen sociodemografický přehled účastnic výzkumného šetření. Následně jsou odpovědi rozřazeny do tematických bloků. Výpovědi byly vždy tematicky rozděleny do jednotlivých skupin tak, aby práce s informacemi byla jednodušší a lépe se v těchto transkripcích rozhovorů orientovalo i dalším čtenářům práce.

8.1. Charakteristika účastnic

Na začátku každého polostrukturovaného hloubkového rozhovoru byly účastnice dotazovány na několik sociodemografických otázek. Byly jimi věk, nejvyšší dosažené vzdělání, počet dětí do 18 let, jejich věk a doba, po kterou jsou na pozici středního či vrcholového managementu společnosti. V tabulce č. 1 je graficky zobrazen přehled odpovědí.

Tabulka č. 1: Základní údaje o účastnicích výzkumu

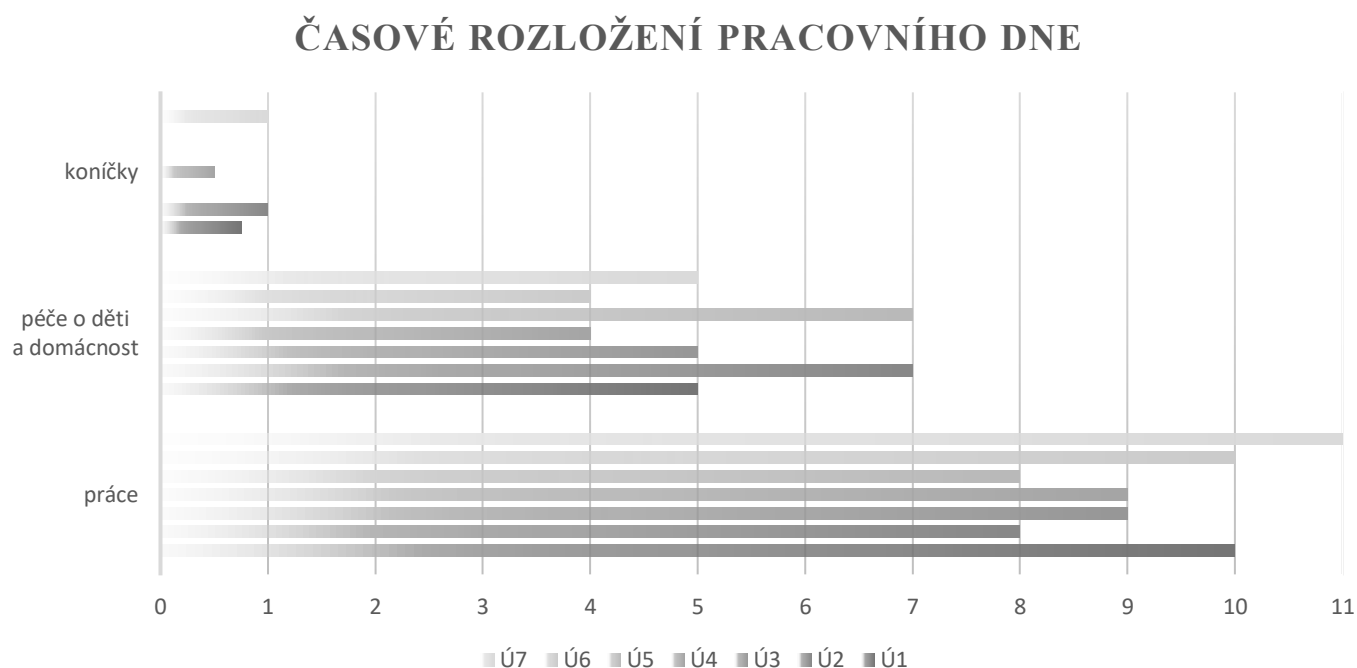
Účastnice	Věk	Vzdělání	Partner	Počet dětí	Pozice	Délka praxe
Ú1	38 let	VŠ	Ano	1 (4 roky)	Commercial Director	6 let
Ú2	47 let	SŠ	Ano	2 (16, 12 let)	Business Development Manager	5 let
Ú3	47 let	VŠ	Ano	2 (13, 5 let)	Partner	19 let
Ú4	41 let	SŠ	Ano	2 (10, 7 let)	Partner	18 let
Ú5	37 let	VŠ	Ano	1 (2 roky)	Director	6 let
Ú6	46 let	VŠ	Ano	2 (10, 14 let)	Of Counsel	6 let
Ú7	41 let	SŠ	Ano	1 (12 let)	Owner / Director	12 let

Zdroj: vlastní zpracování

Na pozici jsem se nedoptávala, neboť jsem jejich pozice znala z pracovní praxe a to, zdali žijí v partnerském vztahu vždy vyplynulo z rozhovoru. Doplnění odpovědí, které nebyly zahrnuty v tabulce níže, jsou takové, že účastnice č. 1 je momentálně podruhé těhotná, a tak otázky ohledně práce a péče o dítě bude řešit znovu. Dále účastnice č. 3, která uvedla, že má dvě děti vlastní, ty jsou také uvedené v tabulce, navíc má ještě jedno vyvdané dítě. To v přehledu uvedeno nebylo, neboť nebylo předmětem rozhovoru.

Další tři otázky směřovaly k tomu, kolik hodin účastnice tráví pracovními záležitostmi, svými koníčky a kolik hodin denně se věnují rodině. Nutno podotknout, že se nejedná o přesné rozložení pracovního dne do 24 hodin. S účastnicemi nebylo provedeno pozorování za účelem analýzy jejich time managementu, neboť se nejedná o přímý cíl diplomové práce. Jedná se o průměrný čas strávený přímo nad zmíněnými aktivitami.

Graf č.1: Časové rozložení pracovního dne



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi, co se týče rozložení času mezi práci, rodinu a své koníčky, byly, řekla bych, velmi podobné, čímž jsem nebyla překvapena. **Účastnice č. 1** odpověděla, že tráví zhruba 8-12 hodin nad pracovními záležitostmi, a to ať už v práci fyzicky, nebo doma, kdy se

ještě musí práci věnovat. Pro grafické zobrazení byl uveden průměr v počtu 10 hodin. Dále uvedla, že jako koníček bere i čas strávený s dcerou, ale pro úplný přehled bylo uvedeno jen 45 minut, které věnuje cvičení v ranních hodinách, než se dcera vzbudí. **Účastnice č. 2** uvedla, že se snaží, aby nepřekračovala denní pracovní dobu osm hodin. Jako koníček má vedení skupinové lekce fitness dance, zbylý čas se věnuje rodině a domácnosti. **Účastnice č. 3** k otázce na čas věnovaný práci uvedla, že se pohybuje v rozmezí 9-10 hodin. Pro přehled bylo použito devět hodin, neboť zmínila, že deset hodin jen velmi výjimečně. Zároveň uvedla, že veškeré aktivity, které dělala před dětmi, šly úplně stranou a již se jim nevěnuje. **Účastnice č. 4** svým volnočasovým aktivitám věnuje v průměru 30 minut denně v ranních hodinách, než se vzbudí děti. **Účastnice č. 5** uvedla, že také svůj volný čas zcela odložila na vedlejší kolej, podobně jako účastnice č. 3. **Účastnice č. 6** zmínila, že častokrát nastávají případy, že se po večerech věnuje ještě práci z domova pozdě do noci. Tím pádem pracuje více, než by mělo být v rámci zkráceného úvazku, který má. **Účastnice č. 7** řekla, že čas věnovaný práci je velmi závislý od toho, v jakém ročním období se nachází, neboť od března do října je kromě majitelkou školky ještě majitelkou a provozní manažerkou rekreačního areálu. Rozmezí se tak může pohybovat mezi 9-14 hodinami. Pro účely přehledu bylo použito 10 hodin.

Dalším tématem bylo čerpání jakékoli pomoci od státu a čerpání z vlastních, či soukromých (placených) zdrojů jako pomoc při péči o děti.

Tabulka č. 2: Čerpání státní či soukromé pomoci v péči o děti

Účastnice	Čas strávený na mateřské / rodičovské	Státní zdroje	Soukromé zdroje
Ú1	5 měsíců	Peněžitá pomoc v mateřství Rodičovský příspěvek	Soukromá školka Soukromé hlídání Zájmové kroužky
Ú2	6 měsíců	Peněžitá pomoc v mateřství Rodičovský příspěvek Státní školka i škola	Zájmové kroužky
Ú3	2 týdny	Peněžitá pomoc v mateřství Rodičovský příspěvek	Zájmové kroužky Soukromé hlídání
Ú4	8 a 5 měsíců	Peněžitá pomoc v mateřství Rodičovský příspěvek	Soukromé hlídání

		Státní školka i škola Družina	
Ú5	8 měsíců	Peněžitá pomoc v mateřství Rodičovský příspěvek	Soukromé hlídání Soukromé jesle
Ú6	15 měsíců	Peněžitá pomoc v mateřství Porodné Rodičovský příspěvek Státní školka i škola Družina	Soukromé hlídání Zájmové kroužky
Ú7	2 roky	Nemocenská Peněžitá pomoc v mateřství Porodné Rodičovský příspěvek	Soukromá školka Soukromá škola Zájmové kroužky

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče otázek na to, jaké státní příspěvky účastnice čerpaly, tak v některých odpovědích se shodovaly, v jiných se mírně rozcházely. **Účastnice č. 1** odpověděla, že čerpala klasický mateřský a rodičovský příspěvek co se státní podpory týče, nicméně velmi brzy využila chůvu na hlídání dcery, později soukromou školku a nyní již začíná navštěvovat i soukromé zájmové kroužky v době trvání 45 minut denně. Po pěti měsících se vrátila do pracovního procesu. **Účastnice č. 2** strávila čistě doma s dětmi zhruba šest měsíců, poté začala docházet do zaměstnání. Čerpala mateřský a rodičovský příspěvek, děti navštěvovaly státní školku i školu. Ze soukromých zdrojů využívala a využívá pro své děti jen zájmové kroužky. Chůvu a soukromé hlídání nikdy nepotřebovala, neboť měla k dispozici vždy prarodiče dětí. **Účastnice č. 3** čerpala od státu porodné, mateřský a rodičovský příspěvek, avšak do pracovního procesu se navrátila u obou dětí již po dvou týdnech, tedy ještě při čerpání mateřského příspěvku. Pro péči o děti měla zajištěné soukromé hlídání. Pro své děti využívala a využívá soukromé zájmové hodiny, jedná se u každého dítěte zhruba o dvě hodiny týdně. **Účastnice č. 4** také čerpala mateřský a rodičovský příspěvek, do pracovního procesu se navrátila po osmi měsících u 1. dítěte a po pěti měsících u 2. dítěte. Péče o děti byla obstarána soukromým hlídáním. Dále byly využívány státní školky, nyní již i státní škola a školní družiny. **Účastnice č. 5** se vrátila do práce po osmi měsících od porodu, využívala mateřskou a rodičovskou podporu. Pro péči o dceru využívala soukromé hlídání, nyní začala navštěvovat soukromé jesle.

8.2. Pracovní život

V současné době můžeme u žen rozlišovat primárně dva typy kariérního života a postupu. Těmi jsou kariéra přerušovaná a kariéra dvoustopá. Přerušovaná kariéra tkví v opuštění práce při otěhotnění a návratu až po řádné rodičovské dovolené 3-4 let, která se také jeví nejčastější. Dvoustopá kariéra označuje kariéru, která nebyla přerušena ani z důvodu těhotenství a následného mateřství, ale obě role běží současně. Stále častější realitou je také dvoukariérové manželství. Pracovní život je pro úspěšné ženy v businessu neodmyslitelnou součástí. Je to něco, za čím si každý jedinec stojí, co si buduje, vidí za sebou výsledky a mnohdy ti jedinci žijí jen pro svou práci, práce je pro ně vším. Typ práce a spokojenost u zaměstnavatele hraje při sladění rodinného a pracovního života velmi podstatnou roli. Pokud vás práce baví, jsou s vámi spokojeni, je určitě možné dosáhnout větší flexibility pro svůj osobní život. Také v případě, že za Vámi stojí silný zaměstnavatel, je možné cítit větší podporu z jeho strany při plánování mateřství a následném návratu.

Reakce zaměstnavatele patří mezi zajímavou část příběhů účastnic. Je z nich zřejmé, že v šesti ze sedmi případů je práce v té době opravdu naplňovala a stále naplňuje, baví a nedokážou si bez ní představit život. Celková spokojenost se projevuje na pracovních výkonech a staví ženy do lepší vyjednávací pozice. Je nutné pro začátek však uvést, že jedna účastnice při otěhotnění ukončovala pracovní poměr a následně se na mateřské stala podnikatelkou, a byla tak svým vlastním pánem. Další dvě účastnice byly samy sobě svým zaměstnavatelem již od samého počátku, proto byly v o něco výhodnější pozici, než tomu bylo u zbylých účastnic výzkumu. Účastnice č. 1 o svém těhotenství a mateřství při ponechání si pracovní kariéry říká, že:

„Cítila jsem podporu, část agendy přešla na mého nadřízeného a část na můj tým, počítali s tím, že se chci brzy vrátit zpátky. Nyní jsem podruhé těhotná, ale upřímně necítím tak velkou podporu jako při prvním, spíše tak na 75 %. Ale nyní mám větší tým, takže plánuji si spíše najít někoho, kdo by mi byl pravou rukou, to je teď můj plán. Aby byl spíše on hand, protože tým potřebuje lídra.“

Jednodušší vyjednávání u této účastnice proběhlo mimo jiné také z toho důvodu, že její partner je zároveň jejím přímým nadřízeným. Účastnice č. 3, která byla zároveň spoluzakladatelkou své společnosti říká, že se do práce vrátila do částečného režimu po dvou týdnech mateřství. Dodává, že děti nejdříve brala všude s sebou, ale bylo to neúnosné, a tak si našla chuť na hlídání. V práci si dokonce zřídila tzv. kojící místnost. Účastnice č. 4,

kteřá byla také svým vlastním pánem, do toho šla s tím, že: „*Obojí se nějak zvládne a že se vrátím vlastně co nejdřív do práce. A to je určitá naivita hodně žen, že to takhle bude vypadat, až se dítě narodí.*“ Přičemž částečně začala pracovat krátce po porodu, ale netrvalo dlouho a našla si paní na hlídání dětí. Účastnice č. 5 spojuje reakci zaměstnavatele i svou s konotací celkové spokojenosti – osobní, rodinné, i v zaměstnání, od čehož se vše odvíjelo, ale i na sílu zaměstnavatele a jeho kulturu.

„Musím říct, že jsme nečekali, že to půjde tak rychle, otěhotněla jsem hned, jak jsme s tou myšlenkou přišli, takže to nás trochu překvapilo, na druhou stranu jsem to vnímala velmi pozitivně, měla jsem z toho radost i v rámci v rodiny, což mělo vliv na moji celkovou situaci. Celý můj nadhled na věc, a tím, že jsem byla velmi pozitivně naladěná, tak se to odráželo i v práci a na výsledcích a zároveň i v tom, že jsem si uvědomila, že bych tenhle život nechtěla ztratit, protože mě baví. Když jsem odcházela z práce před porodem, tak tím, že jsem byla velmi pozitivně naladěná, tak jsem říkala, že bych se chtěla nejdéle do jednoho roku vrátit, nedokážu říct kdy přesně, ale naštěstí ta firma má přátelský přístup a do ničeho mě nenutila. Tím, že jsme rodinná firma, tak rodina je na předních příčkách, co se týče priorit, nechtěli po mně přesné datum, kdy se vrátím, spíše až porodím a uvidím, jak to bude. Plánovala jsem to co nejdříve, ale když jsem pak byla s dítětem, tak jsem si říkala, že to je hrozně těžké. A musím říct, že když bych neměla takové zázemí ve firmě, jaké mám, tak to velmi zvážím, jestli mi to za to stojí se vrátit do práce.“

U účastnice č. 6 byl postup podobný. Zaměstnavatel reagoval pozitivně, při obou těhotenstvích neměli problém se společně na podmínkách dohodnout, nebylo na ni tlačeno. Případ účastnice č. 7 je na rozdíl od ostatních respondentek poněkud odlišný. V době, kdy otěhotněla: „*V původní práci jsem rozvázala pracovní poměr, protože mě to tam nebavilo a oni mi vyšli vstříc, nemohli mě vyhodit, protože jsem byla už těhotná, tak jsme se dohodli na neschopence a od začátku těhotenství jsem byla už doma.*“ Její kariéra začala až po dvou letech mateřství.

Při zaměstnaneckém vztahu bylo zajímavé sledovat, jakým možnostem v podobě **podpory ze strany zaměstnavatele** dostaly účastnice výzkumu. Zaměstnavatel má v dnešní době spoustu možností, jak si matky v zaměstnání udržet. Jsou jimi například zkrácená pracovní doba, pružná pracovní doba, sdílené pracovní místo, home office nebo oblíbená, byť velmi zřídka objevovaná v České republice, firemní školka. Tím, že dohromady tři účastnice dříve či později rozjely vlastní podnikání, byly pánem svého času a měly takovou podporu, jakou si samy zařídily, nebyly na tuto otázku dotazovány. Účastnice č. 1 říká, že ačkoli je již

možnost home office, tedy práce z domu, dnes již běžným benefitem většiny zaměstnavatelů, tak v jejím případě jí nebylo vyhověno: „*Když já jsem se stala matkou, tak jsem chtěla aspoň volné pátky, reakce byla ale negativní. Home office je u nás tabu.*“ Proto musela řešit chůvu na plný úvazek. Účastnice č. 2 v zaměstnání zažívala zcela opačnou situaci. Práce z domova nebyla a není problém, pružná pracovní doba také, dokonce dodává, že: „*I co se týče termínů, nikdy jsem neměla problém si zajít ke kadeřníkovi v pracovní době, když už bylo hotovo, a v tom já jsem vždycky měla čisté svědomí, že jsem si svoji práci udělala.*“ Přestože účastnice č. 3 je spoluzakladatelkou společnosti, tak k tomu, jak to u nich ve firmě probíhá s podporou pracujících matek, poukázala na zajímavý fakt, že u nich: „*Matky-partnerky (společnosti) mají od určitého obratu nárok na osobního asistenta, což jsem nyní ale jen já. Ráda bych měla další ženy jako partnerky, ale málokterá tomu chce ten čas věnovat.*“ Účastnice č. 4, která je též svým vlastním pánem, zmiňuje skutečnost, že to, jakým způsobem podporují pracující matky, je do značné míry zapříčiněno tím: „*Že jsem matka-vedoucí, zažívala jsem to, zažívám to. Spousta chlapů i dneska k tomu ještě to pochopení nemá.*“ Účastnice č. 5 říká, že od svého zaměstnavatele obdržela ještě další extra benefit, a to ve formě dovolené navíc. Zde se nám potvrdilo, že pokud je zaměstnavatel se zaměstnancem spokojený, je ochotnější, co se benefitů a individuální domluvy týče.

„*Měla jsem extrémní dovolené, tzn. mohla jsem si vybrat buď celé dny dovolené, pět dní v měsíci navíc, nebo rozkouskování toho časového fondu, jak mi vyhovuje, což jsem uvítala a těch pět dní jsem využila. Tím, že si sama určuju pracovní harmonogram, tak jsem v tomhle také měla flexibilitu. Jinak ale z pohledu mé pozice jsem ani neměla zájem si říkat o více benefitů nebo příspěvků na cokoli. Z mého platu jsem mohla zaplatit chůvu a mohla jsem si dovolit flexibilitu jako takovou, popřípadě mít trochu zkrácený úvazek.*“

Účastnice č. 6 popisuje situaci z toho pohledu, že se živí advokací, což je velmi specifický obor. Řekněme, že co se týče reakce a podpory ve formě zkráceného úvazku, byla a je pro respondentku uspokojující, ale zároveň se s tím pojí určitá znevýhodnění, která budou rozepsána blíže v tématu „*ženy na trhu práce*“.

„*Myslím, že je (zaměstnavatel, pozn. výzkumnice) chytrý. Umí s tím pracovat. Protože advokáti jsou obecně OSVČ, tudíž nejsou zaměstnanci. Všechny kolegyně jsou chytré, samostatné ženy, které jsou schopné zvládnout dost neuvěřitelné věci, je si vědom, že dokážou tak vybalancovat. Firma to na nás vidí, jsme schopné zorganizovat všechno a zároveň jsme vděčné za to, že tu špičkovou práci (advokacii) vůbec dělat můžeme. Umožňují nám částečné*“

úvazky, takže člověk je vděčný, že ten částečný úvazek má. Na plný úvazek by to s rodinou nikdo nezvládl, a snad ani nechtěl zvládat.“

Téma **žen na trhu práce advokacie** vyvstalo na základě rozhovorů se dvěma účastnicemi. Obě ženy pracují v advokacii. Jedna z nich se vyjádřila k diskutovanému nastavování kvót pro ženy na vysokých pozicích, druhá pak ve znevýhodnění pracujících matek v advokacii na zkrácený úvazek, což je právě její případ. Účastnice č. 3 ve svém příběhu zastávala názor: *„Nejsem zastáncem toho cpát ženy nějakými kvótami do vedoucích pozic, partnerských pozic apod. Každá, kdo toho bude chtít dosáhnout a bude na to mít, tak toho dosáhne – možná náročnější cestou, ale o to více si jí pak ostatní váží.“* Zmiňovala to zejména s ohledem na to, že spousta žen, které se advokací živí, se tomuto povolání po porodu věnovat nechce, protože je to velmi těžko slučitelné s osobním, natož pak rodinným životem. *„To je na této práci těžké – není to práce „od do“, ale když je nějaký projekt, musí to být, musíme být dostupní, k dispozici kdykoli klient potřebuje.“* Pakliže se kvóty vytváří, můžou být do vyšších pozic ženy tlačeny bez toho, aniž by o tojevily zájem, protože samozřejmě vyšší pozice s sebou nese větší zodpovědnost a v advokacii i větší časovou náročnost. Věří v tvrdou a poctivou práci, bez násilného utlačování určitého pohlaví. Účastnice č. 6, která je OSVČ v advokátní kanceláři, spatřuje velké znevýhodnění žen v porovnání pracovního úsilí a časové efektivity pracujících matek na zkrácených úvazcích se zaměstnanci na plný úvazek a jejich efektivitou a časovým vypětím, ti ovšem na rozdíl od nich samotných mají možnost povýšení.

„Oni mají někoho, kdo je loajální, váží si té možnosti a chce dělat tu práci, takže je to pro něj výhodné. Co je také fakt, je šance, jak si udržet zkušenostmi a schopnostmi zaměstnance seniornějšího typu na nižších pozicích. Nemůžou vás povýšit z toho důvodu, že třeba na dané pozici nemůže být někdo, kdo má částečný úvazek. Což mi ale přijde hodně nefér, protože já to vidím jak na sobě, tak i na svých kolegyních, že ačkoli máme částečné úvazky, tak pracujeme skoro na plný úvazek. Naopak ti, co jsou na plném, pracují méně než my. Je to nefér. My ženy z advokacie pracujeme více, než za co jsme placené.“

Práce je můj život. Pokud se pro kohokoli, natož pak pro ženu, stává práce životem, je důležité, aby jedince zcela nepohltila. Odpočinek a psychohygienu je v tomto ohledu více než důležitá, aby ze stálého stresu nevystaly zdravotní a psychické problémy. Nastat může i syndrom vyhoření. Pokud se pro jedince však stává práce životem v tom smyslu, že nevidí zaměstnání jako práci, ale jako něco, kam se dennodenně těší a naprosto jej naplňuje a pohlcuje, to je ten nejlepší stav, kterého lze dosáhnout. Toto je poměrně silné téma, které

vyvstalo zejména od účastnice č. 1 a nutno podotknout, že to zcela vypovídá o její povaze. Je pro práci zcela zapálená. Sama říká a zastává názor, že:

„Pro mě je práce můj život, a tím bych začala a asi rovnou i skončila. Pro lidi na vedoucích pozicích se stává práce životem a stírají se rozdíly mezi tím, jestli jsem v práci nebo soukromém životě. A tím že mám partnera ve firmě, tak se to stírá o to víc. Naše firma je i moje rodina. Kolegy znám kolikrát déle než některé své kamarády, ve firmě jsem už 13 let. Ale vždy to mám tak, že se musím do práce těšit, a v hlavě mít nastaveno tak, že nechodím do práce „hákovat“, ale těším se tam.

Účastnice č. 4 sama také zmínila, že je pro ni práce velký životní balanc. Má práci jako koníček. Není tak spojená se stresem, který je s prací spjat, protože to k tomu prostě patří. A to právě proto, že tu práci má tak ráda. Neřekla však explicitně, že by práce pro ni byla životem jako předchozí účastnice. Účastnice č. 6 sdělila, že: *„Práce není můj život, ale je mou důležitou součástí.* Myslím si, že podobně to má nastavené většina pracujících.

Career break, pojem vysvětlený v teoretické části práce. Kariérní pauza není něco, co by již účastnice výzkumu se svým životem udělaly a zažily, ale jelikož dvě zpovídané se k tomuto částečně nebo zcela vyjádřily, téma vyplynulo samo. Již ve své pracovní praxi jsem se při setkávání s vysoce postavenými lidmi setkala s tím, že tzv. kariérní pauza nastává poměrně často. Bývá to buď z důvodu, že čím je jedinec na vyšší pozici, má větší zodpovědnost a je to více časově náročné, anebo není nastavena nějaká rovnováha mezi časem věnovaným práci a rodině či osobnímu volnu, proto může lehce dojít k tomu, že je jedinec psychicky velmi znaven a potřebuje si vzít úplně volno. Zpravidla k tomu dochází, když je přepracování a psychická zátěž již doprovázena nějakými zdravotními problémy. Nebo se pojí se situací nastalého rodičovství. Účastnice č. 6 první tvrzení potvrzuje a říká, že:

„Asi jsem dospěla k tomu, že jak to teď dělám, tak to nemůžu dělat moc dlouho. Změna by byla dobrá. Že bych byla ale úplně nespokojená, to se nedá říct. Nebo takhle. Já jsem vždycky nespokojená, ale otázka je, jestli k tomu mám objektivně důvod. Když se na to podívám, že jsem se „vyškrábala“ hodně vysoko, a mám poměrně normálně fungující rodinu, zdravé a chytré děti, takže nestrádám, samozřejmě mohlo by to být lepší, ale zároveň i mnohem horší. Ted' jsem v takové fázi, že čekám, jak se to vyvine, snažím se to brát tak, jak to je. Nad tím, že to zapíchnu, jsem už párkrát uvažovala, ale vždy, když o tom přemýšlím a nakousnu to před manželem, tak nejdříve jako že ano, ať si dám pauzu, ale na druhou stranu, že se toho hodně bojí i děti. Protože pak bych měla dostatek času, když si člověk udělá

vše, co chce, a že bych se koncentrovala až příliš na ně a zasahovala do jejich kruhů. To by pro rodinu nemuselo být úplně přínosem. Krátkodobě bych si asi odpočinula, ale dlouhodobě nevím. Ještě jsem na to nenašla tu odvalu to zkusit a druhá věc je, co bych poté dělala.“

Účastníci zřejmě toto téma a zároveň rozhodnutí trápí, k věci se poměrně hodně rozpovídala, a tak pokračuje:

„Jsou věci, které není manžel schopen pojmout z mé advokacie, občas mi řekne, kam spěchám, co blázním, že mám ještě čas, že můžu budovat kariéru v 55, ale to mu říkám, že budu úplně hotová. Není také nadšený, když přijdu pozdě z práce a pak ještě sedím u počítače do dvou do rána a chodím do práce o víkendech, nebo pracuji, když jsme na dovolené. Někam se sbalit a odjet na nějakou dobu – uvažovali jsme na tím, ale zase manžel se nemůže utrhnout z práce na déle než 14 dní. Ta jeho firma na něm vlastně visí.“

Účastnice č. 7 sice nepřemýšlí nad tím, že by si dala úplnou kariérní pauzu, ale spíše nad tím, že je majitelka soukromé školky, vede letní tábory a vlastní rekreační areál, který funguje od března do října každého roku, rozmýšlí a porovnává kolik nad čím tráví času, co jí to přináší jak po stránce uspokojení z odvedené práce, tak samozřejmě po stránce finanční.

„Přemýšlím, kolik času věnuju školce, kolik vydělá peněz, kolik se věnuju areálu a kolik ten vydělá peněz. Je to úplně něco jiného. Školka je pro mě spíš jako zábava, která vydělá nějaké peníze, ale není to super business, kdežto areál je v podstatě „pračka na peníze“. Takže si říkám, že když, tak bych pustila školku a nechám si jen areál. Myslím, že je to můj další krok. I když školka a předškolní vzdělávání je zase moje srdcovka, baví mě to, nedokážu si to zatím představit. Ale upřímně ano, musím tam každý den být, jsem tam každý den, když něco půjde, tak to bude školka, nebo si najdu někoho, kdo by mě zastoupil, pořeším si hlavní věci, ale nebudu tam každý den.“

Účastnice si je vědoma tlaku a psychického vyčerpání a také si je vědoma toho, že by to tímto tempem nemusela dlouho vydržet. Chce si v životě dopřát více rovnováhy a klidu, a tak stojí před jedním z těch zásadnějších rozhodnutí.

8.3. Partnerské vztahy

Důležitost pro sladování rodinného a pracovního života sehrává dle provedených rozhovorů také stabilita v partnerských vztazích. Spokojený partnerský život s sebou přináší životní stabilitu a zajisté snazší cestu k rovnováze pracovního a osobního života, neboť je krom partnera i pomocníkem v domácnosti a péči o rodinu. Všechny účastnice výzkumného šetření jsou v partnerském soužití, ať už sezdání, či nikoli. Nutno zdůraznit, že pro výzkum nebylo podmínkou to, aby ženy-účastnice měly partnery, ale už tento samotný fakt, kdy úspěšné ženy žijí ve spokojeném partnerském vztahu, se domnívám, o něčem svědčí. Tento faktor tak vyplynul z rozhovorů jako samostatný okruh a bylo mu věnováno více pozornosti.

Zároveň první téma, které z rozhovorů vyplynulo, je to, jaké je to být **silnou a soběstačnou ženou ve světě mužů**. Situaci nastínila pouze jedna účastnice, účastnice č. 3, ale domnívám se, že to ve společnosti nebude ojedinělý případ a může to být určitá daň za to, že se věnuje své kariéře naplno. Účastnice řekla, že nyní se cítí být spokojená v partnerském vztahu, že našla takového muže, jakého našla, ale zároveň doplňuje:

„Nebylo to tak ale vždy, ve 40 letech jsem třeba měla jinou fázi, ta soběstačnost, že mám názor na všechno, může muže odstrašit a vyděsit. Zažívala jsem po osobní stránce životní neúspěch. Obviňovala jsem se z toho, že se vztahy nepovedly, protože jsem spoustu času věnovala práci a byla v ní úspěšná.“

Druhým tématem je **přístup pracující ženy k partnerskému vztahu**. Účastnice č. 1 ve svém příběhu totiž zmínila to, že: *„Co bych si vytkla, tak bych se více věnovala partnerskému životu. Z jeho strany přišly nějaké připomínky, ale určitě také mohl něco říct dřív.“* A protože vztah účastnice nejruznější období přežil, dodává: *„Nelituji toho, ale je to něco, co bych zpětně viděla, že by mohlo být lepší.“* Řekla bych, že tento problém nastává poměrně často, protože ambiciózní ženy chtějí něčeho dosáhnout a vidí především práci jako to, co je potřeba budovat a kde jsou výsledky vidět. Partner, pokud jej takováto žena najde, může být brán jako samozřejmost a zřejmě domněnka, že jej nelze ztratit. Účastnice č. 7 je si této potřeby v partnerském životě vědoma, ale v okolních vztazích vidí, jak se situace vyvíjí a komentuje ji následovně:

„Pokud zapomenete na partnera, tak je to problém. To je mnohem důležitější si uvědomit a spoustě lidem na tom krachuje manželství. Protože ženský řeší děti, práci, už jim

nezbývá čas řešit chlapa a pak to tak vypadá. Pak se partner dá dohromady třeba s asistentkou.“

Dalším tématem je **očekávání a přístup partnera ve vztahu k mateřství a ženě**. Téma bylo v rozhovorech nastíněno, neboť leckdy se mohou představy ženy a muže nebo okolí v této otázce odlišovat ať už z jedné, či druhé strany. V případě, že by v tomto docházelo k třenicím, může to hrát velkou roli při samotném rozhodnutí o délce a intenzitě péče o dítě, zejména pak, pokud partner či manžel vydělává více peněz a je hlavním živitelem rodiny, celkové rozhodnutí proběhne dle jeho představy a následně v psychické pohodě a spokojenosti partnerského vztahu. Nicméně u zpovídaných účastnic situace vypovídá spíše o tom, že jsou to ženy vzdělané, úspěšné, které se pohybují v kruzích vzdělaných a úspěšných mužů, již nepřejali tradiční představy o tom, zdali žena má pracovat či nikoli. Důležitou roli také hraje to, v jaké životní fázi se účastnice se svými partnery seznámily, protože u většiny z nich je jejich partner poznal právě jako kariérně založené, a tak s tím již do vztahu šli. U účastnice č. 1 navíc velkou roli hrálo to, že se poznali v práci.

„On je můj přímý nadřízený, takže to bylo spíš o tom najít ten balanc, abych se do té práce mohla vrátit, určitě není zastáncem matky v domácnosti, a navíc mě poznal takovou, jaká jsem, takže by mě do toho asi ani nenutil, protože by mě to od základu změnilo.“

Účastnice č. 2 naopak říká, že: *„Zprvu jsme neřešili nic, protože jsem se opravdu na mateřskou těšila, že si odpočinu.“* Neboť se cítila už za svou pracovní kariéru velmi unavená, a tak mateřství přišlo vhod. I další účastnice zmiňují fakt, že je partner poznal takové, jaké jsou a rozhodně z jejich strany nebyly do ničeho nuceny. Účastnice č. 4 však poukazuje ještě na to, že sice nebyla nucena zůstat doma, ale na svém partnerovi pozorovala, že: *„Jemu bylo hrozně dobře, že jsem těch osm měsíců byla doma. To je prostě vidět.“* Účastnice č. 5 dokonce cítí velkou podporu ze strany partnera v tom, aby pracovala, a také proto přikládá ruku k dílu v domácnosti, aby účastníci od povinností odlehčil. *„Přítel je rád, že chodím do práce, že to využívám. Podporuje nás, je si vědom té situace, že to někdy není tak jednoduché, takže pomůže, kde může.“* Účastnice č. 7 přidává ještě finanční aspekt. Tedy to, že partner nemusí po finanční stránce řešit úplně vše, nedochází z jedné ani druhé strany ke kontrole financí tím, že jsou oba výdělečně činní. Poukazuje také na situaci, kdy byla dva roky s dcerou doma, a tak finančně závislá byla, což jí nebylo po mentální stránce vůbec příjemné.

„Když jsem chtěla jít do práce, tak on s tím byl v pohodě. Není to ten typ chlapa, co by ženu přemlouval, aby zůstala doma. Myslím si, že je také velmi rád, že ho nechodím prosit o peníze na každou maličkost do domácnosti. Byly to s ním ty nejhorší roky, když jsem byla na mateřské doma. Ne, že by mi ty peníze nedával, ale nebylo mi příjemný si o ně říkat. Ale teď, když mám svoje peníze, tak je to větší svoboda. Každý máme na to svoje.“

Dvoukariérové manželství je v dnešní době běžnějším jevem. Nejen z pohledu emancipace žen, ale také z toho pohledu, že výdaje na život jsou hůře zabezpečitelné z jedné výplatní pásky. Nicméně v případě mých účastnic se jedná spíše o spojitost s emancipací, snahou o kariérní úspěch propletený vysokými ambicemi a chtíčem v životě něčeho dosáhnout, stát se soběstačnou a nezávislou ženou. Z rozhovorů je však ale znatelné, že je toho někdy na účastnice moc, neboť došly i do stadia, kdy zvažovaly odchod z práce nebo méně náročnou práci za účelem být více doma s rodinou a mít více času sama pro sebe. Vždy však u nich prozatím převážil pocit, že je práce naplňuje. Jelikož je práce jejich velkou součástí, nedokážou si bez ní život představit. Únavu z práce pocítila už i účastnice č. 2:

„Někdy řeknu, že bych uvítala být více doma s dětmi, ale zase bych třeba nemohla dělat tuhle práci, bylo by to něco jiného. Když má člověk nějaké postavení a nějakou pozici, tak už musí počítat s tím, že to zabere nějaký čas a musí se jí věnovat. Někdy přijde takové období, že si řeknu, že mi to za to nestojí, ale pak si zase uvědomím, že mě to strašně baví, že to dělám ráda.“

Účastnice č. 4 zdůrazňuje důležitost stejného či podobného naladění v rámci partnerského vztahu a také paradox toho, že ačkoli jsou s partnerem na velmi vysokých pozicích, vidí v tom určitou svobodu, že si mohou svůj kalendář naplánovat víceméně podle sebe.

„Asi spoustu věcí vnímáme podobně, že se snažíme oba to nějak vybalancovat, aby to vyhovovalo rodině. A jsem ráda, že to ve finále máme zjednodušené. Tyto otázky, jak se zvládá práce a život, podle mě to jde paradoxně lépe než v rodinách, kde třeba pracují na směny, pracují ve fabrikách, já to mám oproti nim hodně flexibilní, a i tady máme takovou kulturu.“

Účastnice č. 5 pak přidává komentář, že: *„Věřím, že pro muže, jeho kariéru a jeho naplnění, je to uplatnění důležité. Nečekala jsem z jeho strany žádné ústupky.“*

Představa tradičního manželství je v dnešní poměrně rozporuplným tématem. Tradiční manželství má jasně vymezené mužské a ženské povinnosti a kompetence a ve své podstatě znamená, že muž je živitelem rodiny, z toho důvodu také o financích rozhoduje. Žena je tu proto, aby se starala o domácnost, děti a vytvářela jakousi rodinnou atmosféru domova. Nelze však říct, že jedno nebo druhé je, či není špatné. Každému jedinci, každé lidské bytosti, může vyhovovat něco jiného. Důležité je si najít tu svou životní cestu, ve které bude jedinec spokojený a se kterou souzní. Účastnice č. 3, spolumajitelka společnosti, například říká, že: „*Sice pracuji, ale doma vedeme to tradiční manželství. A mně to vyhovuje, baví mě to.*“ Účastnice č. 4 si myslí, že „*není moc chlapů, kterým by nevadilo, že jejich žena chodí večer ven. Sice je to pracovní, patří to k tomu, ale nemyslím si, že to je úplně normální pro chlapy.*“ Poukazuje tak na fakt, že ačkoli doba postupuje, mění se, mužské pudy a ego zůstává alespoň v malé míře v každém z nich. Účastnice č. 6 názor ostatních také potvrzuje: „*Byl rád, že jsem s nimi nějakou dobu zůstala doma.*“ Účastnice č. 7 říká, že:

„*Všechno se děje přirozeně, ale víc takový rodinný směr, vizi, tomu dodává ten můj manžel. On je ten dominantní, a že byt' pracuju, a pracuju hodně, tak máme tradiční manželství, že on je ten chlap a já jsem ta ženská doma, starám se o dceru a on vydělává víc peněz než já. Je hlavním živitelem. A i to z toho vychází. Vždy je jeho práce ta důležitější, ta moje je až druhá. Není to tak pořád, ale máme to prostě tradiční. Je to všechno víc pod jeho taktovkou.*“

Zároveň vnímá, že manžel je velmi pracovně vytížený, což je pro něj psychicky náročné, a tak se pro svého muže snaží vytvářet tu domácí pohodu, rodinnou atmosféru.

Dělba práce by mohla být teoreticky dělena rovným dílem v případě dvoukariérového manželství, aby partnerka, ale i partner byli stejně vytížení jak v práci, tak doma, a měli i stejnou časovou kapacitu pro své vlastní koníčky a zájmy. Toto téma navazuje na to předešlé, protože pokud se ve vztahu alespoň částečně objevuje tradiční pojetí v nějakém směru, bývá to zpravidla péče o domácnost a děti. Na to je pohlíženo ve velké míře jako na výluční starost žen. Zdá se, že tradiční pohled na dělbu práce mezi ženami a muži lze považovat za překonaný, nebo minimálně za model s nejasnými hranicemi a aplikacemi do praxe. Jak je tomu však u účastnic výzkumu pracujících na vysokých pozicích? Velkou výhodou a velkým pomocníkem je vnímána možnost pořídit si výpomoc na úklid. Tu využívá pět ze sedmi zpovídaných žen bez čehož, jak přiznávají, by si nedovedly představit normálně fungovat. To však také zajisté souvisí s finančním zajištěním a možností si výpomoc na úklid

dovolit. Účastnice č. 1, pro kterou je práce život a společného času si velmi navzájem váží, říká, že:

„Pomoc nula. Já mám ale paní uklízečku. Ale já to ani nevyžaduju, nevyhledávala jsem to. Pomůže s věcmi technického charakteru, ale i na to si dokážu najít službu a raději těch 15-30 minut, kdy bude měnit žárovku, spolu strávíme jinak. On ode mě také nevyžaduje teplé večere, radši si dojdeme do restaurace nebo si jídlo objednáme, než aby věděl, že trávím ještě čtyři hodiny svého času v supermarketu.“

Účastnice č. 2 v této otázce zavtipkovala a kromě toho, že partner je velmi zapojen do domácích činností, tak: *„Dokonce můžu odjet i na dva dny na zasedání mimo domov a vrátím se a všichni jsou živí a zdraví a pes dostal nažrat.“* Nutno také podotknout, že v této domácnosti nebyla zřízena výpomoc. Účastnice č. 3 přiznává, že to, že ji manžel doma nevypomáhá jí vadí, ale smířila se s tím. Na svém muži spíše oceňuje to, že: *„Je velmi chytrý, má široký rozhled, přináší mi to mentální uspokojení a na tom mě baví, jak mě mentálně udržuje a povznáší. Jinak mám na úklid výpomoc, na mě zbyde už jen večere a úkoly. Ale v případě, že je nouze a zavolám, že v práci máme krizi, manžel má pochopení, nikdy nic neřekne a doma zastane vše, co je potřeba.“*

Účastnice č. 4 zdůrazňuje mužské ego v tomto ohledu a poukazuje na to, že v domácnosti rovnoměrné rozdělení domácích prací úplně nefunguje, což ale bere jako součást výchovy mužské populace.

„Můj muž dá věci do myčky, vyndá myčku, a stejně mi to 20krát připomene, co všechno dělal, takže si myslím, že tam je to mužské ego velmi vidět. Pomůže, neříkám, že ne, ale je to prostě chlap, takže jdu s tím, že většinu věcí dělám já, беру to tak a snažím se to neřešit a nerozčilovat se nad tím. Takže argument, že já jako žena chodím také do práce, že to může udělat on, tak to moc nefunguje. Ale to podle mě nefunguje nikde moc, je to dané tím, jak jsou muži vychováni společností, ale myslím, že to je správně.“

Účastnice č. 5 s partnerem nevyužívají pomoc v domácnosti, stejně jako účastnice č. 2, a tak je tam dělba práce znatelnější. *„Když přijede z práce domů, musí přiložit ruku k dílu. Snažíme se ty práce rozdělit. Musím říct, že je pracovitý, a ač jsou některé práce, které dělám jen já, tak jsou i takové, které dělá on.“* Účastnice č. 6 ke všemu, co již bylo zmíněno k dělbě práce, přidává, že její manžel je v nenadálých situacích více k dispozici tím, že má takovou menší vlastní firmu, takže když na to přijde, tak on je flexibilní, může se kdykoli zvednout a jít. K ruce však mají také úklidovou výpomoc, a tak si dělí práce spíše kolem studia s dětmi

a nějaké logistiky. Manžel účastnice č. 7 je pravděpodobně takovou výjimkou mezi muži, kdy jeho postoj manželka komentuje následovně: „*Já mám na starosti domácnost, ale on se velmi podílí. On je takový estét, že chce mít pořádek, rád nakupuje, uvaří, postará se.*“

Komunikace – každá komunikační výměna plní zpravidla alespoň jednu funkci – informovat. V rámci sladování pracovního a rodinného života byla vyzdvížena ve dvou případech účastnic. Komunikace je vnímána i obecně jako velmi důležitá i při normálním fungování bez toho, aniž by ve vztahu byly děti, natož pak v takovém vztahu, ve kterém oba partneři pracují, starají se o domácnost, děti a vyhrazuji si čas na své koníčky. Komunikace a správná logistika je tak důležitým aspektem spokojeného fungování partnerského vztahu. Účastnice č. 2 zdůrazňuje i komunikaci a potřebu vysvětlování směrem k dětem. „*Nebát se dětem říct, jak to je. Oni to pochopí. Když jim řeknete jak to je, že nestíháte a potřebujete něco vyřešit, zainteresujete je do toho, tak se cítí být důležitější, než když je jen odstrčíte. To stejné je i s partnerem.*“ Účastnice č. 7 k tomu přidává potřebu osobní komunikace, nikoli využívání výtvarných prostředků dnešní doby. „*My hodně komunikujeme, pro nás je to důležitý, není to tak, že bychom si psali máily nebo vzkazy.*“

8.4. Rodinný život

Nyní se dostáváme k okruhu témat, který již vyplývá z názvu diplomové práce. Tím je rodinný život, respektive rodinný život ve dvoukariérovém manželství. Pečovat o rodinný život při budování kariéry je nelehkým úkolem. Pro někoho je rodina smyslem života, účelem lidského bytí, životní mise a cesta. Pro jiné je založení rodiny okolím očekávaná skutečnost. Jiní se rozhodnou pro nezakládání rodiny, protože jsou spokojeni v takovém stavu, v jakém jsou, a dnešní svět jim nabízí nespočet uspokojení v nejrůznějších oblastech. Jednotlivá témata, která pod tímto okruhem z rozhovorů s účastnicemi vyplynula, jsou vyrovnání se žen s mateřstvím, role prarodičů, péče o děti, očekávání žen vs. realita a moment v kariéře pro založení rodiny.

Téma, které z příběhu mých účastnic výzkumu vyplynulo, je **vyrovnání se s mateřstvím**. To totiž pro takové ženy, které jsou cílevědomé, ambiciózní, budující si kariéru, musí být poměrně náročné. Řekla bych, že spíše po té mentální stránce a z nedostatku kontaktu s lidmi. Pro tyto ženy je ale také běžné se vrátit poměrně brzy zpět na své pozice, nezůstávají s dětmi doma jako většina žen 3-4 roky. Je také běžné využívat

služeb chůvy či výpomoci do domácnosti, nejen v době mateřství. Účastnice č. 1, pro kterou je práce život, potvrzuje vše výše zapsané. Chybělo jí naprosto pracovní uplatnění a uspokojení z dobře odvedené práce. Byla to také zcela nová situace, ale vždy záleží na povaze ženy, každé může vyhovovat něco jiného.

„Mě to doma nebavilo, připadala jsem si nevyužitá, bylo to až depresivní období, které jsem si měla užívat, ale vlastně jsem si ho neužívala a fakt jsem se těšila zpátky. Pár měsíců jsem měla statut matky v domácnosti a upřímně mi to bylo velmi nepříjemné. Byla to krátká doba, ale zase docela dlouhá doba na to, abych si potom zase nějakým způsobem zvykla na to, jakým způsobem to v práci funguje. Je strašně těžké do projektů naskočit po půl roce, naskočit zpět do rozjetých vztahů. Trvalo mi asi rok od doby, co jsem nastoupila, než jsem se cítila, že se zase vyznám na 100 %. Nyní při druhém těhotenství to už chci řešit jinak.“

Účastnice č. 2 v tomto ohledu přidává, že lepší vyrovnání se s mateřstvím zažívala mimo jiné také z toho důvodu, že: *„Z pohledu rodiny, jsem byla v práci uznávaná, bylo tedy v pořádku, že jsem i jako žena dokázala spoluzabezpečit rodinu.“* Účastnice č. 4 se snaží poukázat na to, aby si ženy snažily ponechat alespoň nějaký koníček, volnočasovou aktivitu, kterou dělaly ještě před otěhotněním či samotným porodem. Jednak z důvodu potřeby dodržování psychohygieny, a to ať už se jedná o nákupy, kávu s kamarádkou, či volejbal, to už záleží na každé z nich. Dále je to zapotřebí z důvodu zachování určité rovnoprávnosti v rámci domácnosti a spravedlivějšího rozdělení času, ale především je to důležité z toho pohledu, aby žena po porodu neztratila zcela nějaký kontakt s normálním životem, aby nebyla od okolí a od své minulosti a zvyků zcela odtržená. V tomto ohledu si zachová určitou stabilitu. Účastnice komentuje i mužské počínání.

„Jestliže máš nějaký koníček, který tě baví před dětmi, tak my ženy se toho zbavíme na úkor toho, že máme děti, samozřejmě ale chlapi dál vesele pokračují v tom svém, my ženy koníček stáhneme, ale to je ta věc, kterou je dobré si nechat a od začátku s chlapem si ji vyjasnit. Pak naskočení zpátky a prosazení si toho je vždy těžší. Vždycky je to ta žena, která dělá větší ústupky. Ale to je podle mě dost běžný, ale jsme mámy, budeme mámy, očekává se to, i děti to očekávají.“

Účastnice č. 5 bych řekla, že životní stadium bere zcela racionálně. Sice přiznává, že se několikrát cítila upozaděná a znevýhodněná, že je žena-matka, ale obecně si to nebrala osobně. Věřící, že: *„Je to mise, pro kterou jsem se rozhodla, věc, kterou mám, a už neřeším, jestli jsem měla nebo neměla, jestli to je na mě moc, prostě jsem se rozhodla, zodpovědnost*

k tomu patří. Obecně to pouto je tak velké, že vždycky všechno spolknou a udělám, i když si myslím, že to tak není, že to není vyvážené v tom vztahu. “

Účastnice č. 6 shodou okolností zmiňuje, že jí její okolí radilo, aby si zachovala něco, co dělá ráda i po porodu, v rámci zachování nějakého psychického zdraví, stejný názor zastává i účastnice č. 4. Ona to však nedělala, protože se obávala, že by se stala tou matkou, kterou by děti téměř neviděly, a to nechtěla dopustit. Dále situaci hodnotila na základě vlastní zkušenosti, ve které se necítila tak komfortně, že by zapadala do té sociální skupiny matek.

„Ta představa – vzpomínám si, kdy jsem chodila s dětmi na hřiště na pískoviště – já jsem si tam četla Respekt nebo Hospodářské noviny a připadala jsem si tam jako takový IT mimozemšťan. “

Dalším tématem, které vzešlo z rozhovorů, je **role prarodičů** při dvoukariérovém manželství a vzájemném sladování. Šest ze sedmi účastnic totiž využívalo více či méně pomoci svých rodičů, když si chtěly se svým partnerem především udělat čas sami pro sebe, nebo pokud na obou stranách byly pracovní povinnosti apod. Někdo je využíval na příležitostné hlídání, někdo naopak pravidelně místo nebo jako doplnění chůvy k tomu, aby mohly například začít pracovat na zkrácený úvazek apod. Vždy je měly k dispozici. Účastnice č. 6 však takové štěstí neměla a vidí v tom velké znevýhodnění oproti ostatním pracujícím matkám, které si tento luxus mohly dopřát. Vidí v prarodičích či jiných příbuzných zásadní prvek rovnováhy osobního a pracovního života.

„Tím, že jsem v Praze neměla žádnou babičku, nemám tady žádnou podporu, což si myslím, že je také důležité zmínit v rámci kariéry. Když potřebujete nebo chcete, odvezete děti na odpoledne k babičce a s manželem můžeme trávit čas spolu. Takhle je to tak, že si musíme všechnen ten čas dedikovat mezi sebe. Měla jsem chůvu, ale opravdu jen na to nejnnutnější a snažila jsem se jim (dětem, pozn. výzkumnice) věnovat ve všem. A tak se snažím s nimi dělat všechno to, co mám ráda já. Mám ráda muzea, výstavy a podobně. Od malička je bereme na všechno s námi. Takže bez rodiny trávím mimo práci velmi málo času. Protože právě tím, že s nimi trávím tak málo času, se snažím trávit veškerý volný čas jen s nimi. “

Účastnice výzkumu také byly dotazovány na to, **kdy je dle nich vhodná doba na založení rodiny při budování kariéry**, jak to ony cítily, co je k tomu vedlo. Pravdou je, že stejným elementem, který se prolínal ve všech příbězích účastnic, byl spokojený partnerský život a kvalitní domácí zázemí, což hraje zajisté velkou roli. Účastnice č. 1, která již zmínila, že práce je její život a jako matka doma na mateřské se necítila komfortně řekla:

„Nikdy není vhodná doba v kariéře mít rodinu. Spíš to bylo o tom, že jsem našla vhodného partnera. Podle práce bych si řekla, že to dítě asi není vhodné teď mít. Ale zároveň pak i věc, které lituji, že jsem dítě neměla dřív. Ale nikdy nelituji ničeho v mém životě, vždycky to byla nějaká zkušenost, která mě posunula někam dál, ať už pozitivně, nebo negativně. Ale kdybych měla druhý život, měla bych dítě dřív.“

Účastnice č. 2 uvedla, že kolem svých 30 let cítila, na rozdíl od účastnice č. 1, že její největší prioritou je stát se matkou, a to možná i za cenu toho, že kariéru nějakým způsobem přeruší, nebo že se pak bude ubírat jiným směrem. Na podobném tvrzení se shodovaly i účastnice č. 3 a č. 4, že se vše událo přirozeným vývojem vztahu. Účastnice č. 5 přiznává, že tou dobou byla ve společnosti už hodně let a leccím si tam po pracovní stránce prošla. Cítila, že by byl potřeba nějaký nový životní impuls, něco v životě změnit, zastavit se trochu a načerpat další síly. To také cítí, že se s příchodem dítěte stalo. Dalo by tedy říct, že tu je možnost, že pokud by nepřišlo mateřství, účastnice mohla zvažovat buď změnu zaměstnavatele, ačkoli ji velmi podporoval, nicméně k dosažení té požadované změny, nebo by si dala kariérní pauzu. Mateřství ji tak mohlo do jisté míry suplovat. Účastnice č. 6 vhodnou dobu pro mateřství viděla spíše ve spojitosti s nástupem na seniornější pozici, co se advokacie týče, neboť měla větší časovou flexibilitu. Komentovala to ale zároveň tak, že děti měli všichni v okolí, a proto ani nepřemýšlela nad tím, jestli budovat rodinu či nikoli, zdali je to vhodné. Bylo to přirozené.

„Řekla jsem si, že mám věk na to mít dítě. Spíše věk a přirozený vývoj. Já se vdala ve třiceti a pak jsem za dva roky měla prvního syna, přišlo mi to přirozené. Vůbec jsme to neměli promyšlené. V rámci kariéry jsem cítila, že to může být překážka. Já nevím, co je dobrý model, jestli si děti pořídit dřív a pak dělat kariéru, nebo později a řešit třeba nějaké komplikace, tak nevím. Já jsem nastoupila do advokacie, a to se opravdu pracovalo 14 hodin denně, my junioři, bylo to hrozně zajímavé, intenzivní, šíleně náročné, ale člověk se strašně rychle učil a já si prostě nedovedu představit, že bych tohle zvládala k dětem. Co ale vidím jako pozitivum, že jsem si pořídila dítě až v 31 letech a byla jsem trochu na seniornější pozici, tak to, že jsem už přestala být jako nějaký apriori řízený pracovník, ale byla jsem ten, kdo domlouvá klienty, plánuje práci, rozděluje ji, kontroluje ji a plánuje si timing podle toho, jak mu to vyhovuje.“

Účastnice také samozřejmě komentovaly i **vztah k dětem**, že v závislosti na stáří svých dětí častokrát komentovaly fakt, že čím, čím jsou děti starší, tím je péče jednodušší, protože jsou samozřejmě, rozumnější, samostatnější, více věcí se jim dá vysvětlit a pochopí to.

Některé z nich už je můžou nechávat i pár hodin doma samotné, nebo jim již nemusí zajišťovat logistiku, co se volnočasových aktivit týče, a na spoustu kroužků se již zvládnou dopravit samy. Některé komentují zároveň to, jakým způsobem si našly cestu, aby s nimi trávily více času a byly tu pro ně. Například účastnice č. 4 si posteskla, že z důvodu pracovního vytížení ztrácí s dětmi možnost trávit odpolední čas a poukazuje, že samozřejmě matky, které začínají dříve a zároveň končí dříve, tak jsou na tom v tomto ohledu lépe. To přiznává, že nějakým způsobem postrádá. Zároveň však také říká, že:

„Až ve chvíli, kdy děti dosáhnou určitého věku, tak tam už začínají vznikat ty časy, kdy odejdou do školy a najednou ti vzniká prostor do 9.00 hodin, který můžeš využít pro sebe, nebo jsou do 18.00 hodin na nějakých kroužcích, takže když skončíš v 17.00 hodin, máš na sebe tu hodinu. Ale až po nějakém čase, kdy děti jsou starší a soběstačnější. Do těch třeba sedmi let, se žena cítí provinile, že by si šla třeba zahrát tenis místo toho, aby byla doma s malým dítětem, ale to se pak zlomí až s věkem.“

Účastnice č. 4 si nastavila svůj vlastní režim pro sladění pracovního kalendáře a času s dětmi, a to takovým způsobem, že primárně pracuje od pondělí do čtvrtka a pátky si nechává volné. Vyřídí si nějakou e-mailovou korespondenci, ale v časovém rozmezí maximálně dvou hodin, přičemž se snaží zařídit i kroužky dětem tak, aby neprobíhaly v pátečních odpoledních hodinách, a tento čas tráví společně. Účastnice č. 6 si nastavila téměř totožný režim, že pracuje od pondělí do čtvrtka a páteční odpoledne tráví se svými dětmi. Nazývá jej *„takový můj půlden s dětmi navíc“*. Na druhou stranu ale také říká, že charakter oboru povolání, ve kterém se pohybuje – advokacie, ji práce mnohokrát zasahuje i do pátečního dne. Účastnice č. 7 přiznává, že v důsledku zaměření se na práci opomenuli důslednou výchovu a péči s jejich dcerou v mladším věku, a nyní se to již začíná projevovat. Komentuje to slovy:

„Je to klasika, vždycky když někde něco děláte víc, tak vám utíká něco na druhé straně. Takže Julie (dcera, pozn. výzkumníka) šla na gymnázium, první ročník, a tím, že jsme byli zvyklí, že vždy bylo všechno v pohodě, tak se to po čase ukázalo. Měli jsme se jí víc věnovat, bylo vidět, že jsme to někde zanedbali, nenapadlo nás, že je něco potřeba a ona nic neřekla.“

Zpovídané ženy výzkumného šetření také několikrát zmínily, jakým způsobem se lišilo jejich **očekávání** od toho, jakým způsobem budou mateřství zvládat a jaká byla **realita**. To bylo spjato i s návratem do zaměstnání. Ve většině případů se očekávání a realita liší, zejména pak v případě 1. dítěte, kdy dochází k postupnému osahávání všech možností,

a naopak omezení, která s sebou mateřství přináší. U větší části účastnic výzkumu také byla očekávání pozitivnější, než jaká byla ve skutečnosti realita. Důležitým aspektem pocitu a představy, že se vše dá zvládnout, tedy kombinovat práci s rodinou, je zajisté opět dostatečné domácí zázemí a finanční zajištění, což u všech zpovídaných žen bylo zajištěno. Účastnice č. 1. přesně vyzdvihla pocit prvorodičky. Nyní, když je již podruhé těhotná, jak sama říká, ví už zhruba, do čeho jde, poučí se z chyb a povede sladění obou rolí trochu jiným způsobem než doposud.

„Jako prvorodička je strašně těžké si připravit tu pozici, to je nepředstavitelná záležitost. Ale věděla jsem, že mám kde bydlet, mám peníze na to, abych si zařídila nějakou výbavičku. Na tom jsem pracovala, abych měla pocit komfortu, že tyhle věci mám. V práci se to těžko odhaduje, jestli se člověk bude moct vrátit, nebo ne. Věděla, jsem, že se chci vrátit do práce, že nechci být doma, než co to bude nezbytně nutné, tzn. měla jsem představu mezi půl rokem a maximálně rokem, nakonec jsem se vrátila po pěti měsících od porodu. Věděla jsem od začátku, že chci chůvu, kdy přesně, to jsem ještě nevěděla, nakonec jsem ji měla na full-time, i když já jsem byla na full-time doma, tak abych byla schopná nějak fungovat, naskočila jsem zpátky už někdy v prvním druhém týdnu. Nejsem ten typ, co by se zbláznil z miminka. Tím, že jsme si takhle zvykali, tak jsem měla možnost se po pěti měsících vrátit zpátky do práce. V mezidobí jsme v práci nikoho nehledali, část práce přešla na mého nadřízeného a já jsem si ji po těch pěti měsících vzala zpátky s týmem. Zdá se to jako hrozně krátká doba, pět měsíců, ale pro mě byla hrozně dlouhá.“

V tomto případě můžeme vidět návrat do zaměstnání ještě dříve, než bylo plánováno. Odvíjelo se to zejména z neuspokojení účastnice mateřstvím, mentálním neuspokojením. Proto byla zřejmě i tak brzy vyhledána pomoc chůvy – po dvou týdnech po porodu, i přes to, že účastnice byla po dobu pěti měsíců doma, aby se mohla věnovat i sobě a svým aktivitám. Účastnice č. 2 se naopak na mateřství velmi těšila, že si odpočine od práce a bude se dětem naplno věnovat, přijde na jiné myšlenky a oprostí se od práce. Byla však po půl roce na mateřské dovolené oslovena samotným zaměstnavatelem, zdali by nechtěla nastoupit na zkrácený úvazek, souhlasila. Zpětně to hodnotí ale velmi kladně, že to ji právě dodalo určitou rovnováhu. Závěrem situaci okomentovala: *„I když jsem třeba některé věci chtěla v některých fázích života jinak, tak dneska, když se podívám zpátky, jsem ráda, že to je tak, jak to je, nebo že se to stalo tak, jak se to stalo, že to klaplo dobře.“* Účastnice č. 3, ačkoli je spoluzakladatelkou společnosti, žila v představě, že vše zvládne sama. Realita však byla naprosto jiná a zanedlouho po porodu si pořídila chůvu. Účastnice č. 4 říká, že do této nové

životní fáze nešla s žádnými očekáváními. Jednoduše čekala, jak bude vše probíhat, a věc řešila až následně.

„U mě u prvorozeného dítěte byl třeba rok až rok a půl na to ladit ten balanc. Někdo do toho jde s určitou představou a já jsem čekala, až co se stane, takže proto to balancování bylo tak těžké. Rodina ode mě očekávala maximum, ale stejně tak i v práci, proto docházelo k velmi obtížným situacím, časově náročným. To se uklidnilo až po roce a půl, kdy jsem si najala chůvu a už jsem věděla, že mám komu to dítě dát na 2-4 hodiny denně.“

Stejně tak účastnice č. 5 komentovala mateřství tak, že jej celkově očekávala jednodušší, s větší časovou kapacitou pro sebe samotnou. Zároveň uvedla, že pouze mateřstvím nebyla plně uspokojena, čímž potvrzuje vše výše uvedené.

„Když se dítě narodilo, měla jsem možná očekávání, že to bude jednodušší, ta péče, že budu mít více času na sebe, že to bude jednodušší třeba i z toho pohledu, že mě to bude více bavit, naplňovat, i když je dítě nádherné, zdravé, je pro mě vším, tak pořád jsem cítila, že mi to nestačí, že se trochu nudím, a to poměrně rychle.“

8.5. Work-life Balance

Dalším okruhem, který je spjatý s tématem diplomové práce, je samotný work-life balance. V dnešní době velmi frekventovaně skloňovaný termín, co do, jak už název vypovídá, rovnováhy osobního a pracovního života. Zároveň propojení obou sfér představuje důležitý krok jak pro společnosti, tak i pro samotné zaměstnance. S tím souvisí i přístup a politika, jakou společnosti praktikují v souvislosti s tímto sladováním. Měli by si být vědomi toho, že pokud mají zaměstnanci vybalancované rozložení času jak na práci, tak pro rodinu, jsou spokojenější, a tím v zaměstnání efektivnější. Pro každého tento termín může znamenat něco jiného v závislosti na osobních preferencích jedince. Někteří jedinci vidí smysl života v práci, jiní ve výchově dětí, jsou i tací, kteří nevidí vůbec smysl v práci, ale jsou více volnomyšlenkářští. Vše se odvíjí od jedince a jeho úhlu pohledu. Na to je zaměřena následující interpretace rozhovorů.

Tématem, které z rozhovorů vyplynulo, je **pohled na work-life balance** samotných účastnic výzkumu. Co to pro ně znamená, jak se s balancem vypořádávají, jak jsou spokojeny. Účastnice č. 1 k tomu, že je práce její život, dodává dále k osobní spokojenosti:

„Nikdy nechci být sama se sebou spokojená, protože by mě to nemotivovalo jít dál. Ale zase ze zkušeností za posledních 15 let, být nespokojená se sebou je také cesta do pekel, hlavně pro ženu. Člověk musí být v jistém smyslu spokojený a říkat si, že tohle je to, kam jsem se dopracovala a vážit si toho, ale zároveň hledat to, co zlepšovat, nějaké další výzvy, v tom pozitivním, ne z negativní energie.“

Účastnice č. 2, která dbá ve velké míře na dostatečnou komunikaci, ji zmiňuje i co se týče životní rovnováhy.

„Jsem za to ráda. Snažím se to vyvážit tak, aby to pochopila i moje rodina, že svoji práci mám ráda a že mě naplňuje, takže i oni mě musí chápat. Vše rodině sděluji, že jsem něco nestihla vyřídit v práci, že se tomu potřebuji věnovat ještě doma, tak půl hodinky až hodinku a je to akceptované. Oni už jsou větší a manžel má také náročnou práci, takže to chápou. První byla rodina a pak podle toho dělat práci. Ale pak, když už jsem se té práci věnovala, tak jsem zase nedokázala, tak teď to utnu a běžím za rodinou, když se řeší problém.“

Účastnice č. 2 měla a má stále nastavené určité hranice, které se snaží nepřekračovat. Tedy to, že jakmile je v práci, věnuje se naplno práci, jakmile je doma, snaží se pracovat jen výjimečně, jinak se věnuje rodině. Účastnice č. 3 tento termín okomentovala velmi spokojeným dojmem, tedy: *„To, jak žiji nyní.“* Respondentka působila naprosto spokojeným a uklidněným dojmem. Přiznala, že tomu tak nebylo vždy, ale nyní je spokojená v té životní fázi, ve které se nachází, s pravidly, která si nastavila. Pojí to také s tím, že už má nyní určitou míru svobody, a především dostatek finančních prostředků, aby si případný nedostatek rovnováhy mohla zajistit. Účastnice č. 4 má velmi podobný přístup jako účastnice č. 3. Řekněme, že jsou v obdobné situaci, co se do možné flexibility týče, což je velkou výhodou při sladování obou životů. Nastavuje se zajisté jednodušeji, pokud je člověk svým vlastním pánem v zaměstnání a nemá nad sebou nikoho, komu by byl nucen se zpovídat.

„Nepociťuju work-life balance jako takovou nutnost, ale je to dané tím, že já si ten čas přes pracovní den zařídím, jakkoli já chci, až na výjimky některých pracovních záležitostí, které se nedají přesouvat. Ale pokud si řeknu, že třeba v 10.00 hodin jdu na kosmetiku nebo jedu vyzvednout děti ze školy a strávím s nimi dvě hodiny času, vezmu je na oběd, tak vyrovřádám ten work-life balance, který spoustu lidí nemůže, protože má danou pevnou pracovní dobu.“

Jednoduše může skloubit vše, jak jen potřebuje a přijde jí vhod. Takovou dávku luxusu však nedisponuje každý, ale mohl by být ideálním přístupem. Účastnice č. 5 v této souvislosti opět

vyzdvihuje roli zaměstnavatele, který samotný řadí rodinu na přední příčky svých zaměstnanců, a tak má pochopení. Účastníci dopřál takovou rovnováhu, jakou si její mentální stránka žádala.

„Work-life balance vnímám velmi pozitivně a stejně pozitivně vnímám v této souvislosti zaměstnavatele, který mi to toleruje. Když jsem byla doma s malým, těch osm měsíců, tak mi strašně chyběl pracovní život. Takže teď jsem vděčná za to, jak to mám a vnímám velmi vyváženě osobní a pracovní život.“

Účastnice č. 7, která o sobě říká, že není kariéristka, nemá kariérní ego, a tak nad tímto termínem a významem nikdy moc nepřemýšlela. Způsobeno to bylo také tím, že v těhotenství rozvázala pracovní poměr a při návratu do pracovního procesu už byla svým vlastním pánem, a tudíž k tomu nebyla úplně nucena okolnostmi. Komentuje to slovy:

„Nevím, jestli to pro mě vyloženě něco znamená. Já už to asi vnímám tak, že když si to chcete vybalancovat, tak to jde. Když chci, tak ho mám. Jinak si také myslím, a to se říká, že víc, než work-life balance je důležité, jak se věnujete sobě, rodině a partnerovi. Že to je mnohem důležitější, aby hlavně mezi tím byl balanc.“

Odpočinek je dalším tématem, které z rozhovorů vyvstalo. Při takovém psychickém vypětí na pracovní půdě a zajištění chodu domácnosti, péče o děti a partnera není lehkým úkolem. I ženy, byť jsou zvyklé ze své podstaty více vytvářet ústupky vůči svým partnerům a rodině, se potřebují zrelaxovat, občas tzv. vypnout, aby načerpaly další síly a mohly si uspořádat své myšlenky. To je velmi důležité v životě každého jedince. Každý může dostat takového relaxu při různých aktivitách, opět dle preferencí jednotlivce. U dvou zpovídaných je druhem odpočinku čas strávený v kuchyni. Je to možná způsobeno tím, že přes všední dny jim na nic jiného čas nezbyvá, a je to jediná fyzická činnost, u které si psychika pracovního dne odpočine. Další čtyři účastnice si i přes všední dny nacházejí čas na nějaký sport, jako např. jóga či běh. Jedna účastnice preferuje fyzickou aktivitu spojenou s péčí o dům a zahradu. Účastnice č. 1, pro kterou je práce život říká, že se u práce zároveň zrelaxuje. Nepotřebuje od ní odcházet, aby se od ní odreagovala. Ale jinak v tom správném slova smyslu se nejvíce odreaguje u sportu, každé ráno se snaží pravidelně cvičit před probuzením dcery. Účastnice č. 2 vede hodiny tance, kde se skvěle odreaguje, dále i u četby. Pro účastnici č. 3 je nejlepší odreagování v kuchyni při vaření a pečení. Při tomto zavtipkovala: *„Co jiného by ze mě také rodina měla.“* Nikoli pak v pracovních dnech, ale o víkendu chodí s rodinou do přírody, na kola a v případě, že má čas opravdu jen sama na sebe, tak se nejraději potká

s kamarádkami. Účastnice č. 4 má dle mého uvědomělý názor na duševní zdraví a nutný odpočinek. Říká, že psychicky odpočívá nejvíce u jógy a při běhu. Také přiznává:

„Nemám problém opustit rodinu na nějaký čas, ať už je to prostě večer, víkend, nebo týden, protože si uvědomuju, že i pro mě samotnou je to strašně důležité. Takže nemám vlastně výčitky, že sama opustím nějaký koloběh, abych si mohla o věcech popřemýšlet a zastavit se.“

Účastnice č. 5 říká, že jestliže potřebuje přestat přemýšlet o práci a běžných dnech života, tak je to pro ni relaxem také práce, ale fyzická. Uspokojuje ji fyzické vybití se a bezprostřední vidina výsledku.

V rámci fungování zpovídaných žen jak v rolích matek, tak v rolích pracujících, se potýkaly a stále potýkají s určitými **překážkami obou rolí** při vzájemném kombinování, s čímž se pojí také do jisté míry výzvy, z nichž vycházející. Jsou to takové překážky, třenice, se kterými se před založením své rodiny ženy nepotýkaly a musely se s nimi naučit žít. Účastnice č. 1 říká, že jednoznačně něco, co před otěhotněním neřešila, byla prioritizace úkolů, time management a problém se soustředěním, což je způsobeno značnou psychickou zátěží, neboť musí dělat, kontrolovat a řídit mnohem více aktivit než dříve. Říká, že: *„Psychicky je člověk rozpolcený, když se musí prioritizovat. Jestli se má člověk připravit na další den na schůzku, nebo si má umýt hlavu, nebo si má kecnout vedle dcery a dívat se s ní na pohádky, to je pak psychicky náročné.“*

Pro účastnici č. 2 bylo a je stále nejnáročnější se oprostit od toho, aby si práci tzv. nenosila domů. Když v práci řeší nějaký problém, stává se totiž, že si negativní náladu přenáší domů. Tomu se chce vyvarovat. Účastnice č. 3 poukazuje na nedostatek času, vzápětí pak zmiňuje, že z toho důvodu, že měla dítě, přišla o pár klientů, kteří chtěli pracovat výlučně s ní a nikým jiným. Zpovídaná však již nemohla obstarávat veškerou klientelu, a tak došlo k určitým ztrátám, které však neviděla nijak drasticky. Účastnice č. 4 také poukazuje zejména na omezení časových kapacit, což zapříčinilo omezené možnosti pracovních aktivit v podvečerních a večerních hodinách. Aktuálně tím, že jsou děti již větší, má nastaveno pravidlo dvou večerů v týdnu, kdy se věnuje pracovním akcím. Jinak ale dává velký důraz na prioritizaci, stejně jako účastnice č. 1, a dobrý time management. Účastnice č. 5 se přidává k pracovním omezením ve spojitosti s mateřstvím. Popisuje určité limity:

„Co mě limituje, tak je to, že nemám volné večery. Když jsou nějaké networkingové akce nebo akce s partnery či chtějí kolegové zajít po práci na pivo, na drink, je to pro mě velmi limitující, to určitě. V tuto chvíli to eliminuji maximálně.“

Účastnice č. 6 poukazuje hned na několik překážek, které jí sladování osobního a pracovního života nastolilo. Jedná se o již zmíněné pracovní akce ve večerních hodinách kvůli limitaci času. Teď je pro ni však situace jiná, kdy už jsou chlapi starší a nepotřebují nepřetržitou péči. Další omezení spatřuje v tom, že klienti volají kdykoli potřebují, bez ohledu na to, zdali je zpovídán na dovolené, nebo je víkend. To je však spojeno zejména s oborem zaměstnání – advokací. Uzavírá toto téma tím, že jelikož je při tomto sladování velmi důležitý time management, v případě, že nastane nějaký problém v rodině, s dětmi, tak jí její povolání a kalendář nedovoluje opustit zaměstnání a řešit nastalou situaci. To je pro ni také velmi omezující.

8.6. Doporučení na závěr

V samotném závěru rozhovorů jsem se účastnic dotazovala, zdali by na základě svých zkušeností mohly a byly ochotné dát doporučení dalším mladým ženám, které si chtějí budovat kariéru a zároveň si založit rodinu.

Účastnice č. 1 doporučila především nemít přehnaná očekávání: *„Nemít žádné romantické představy a očekávání. Protože jsme generace vychovávané na pohádkách, když je nějaký problém, vyřeší ho princ na bílém koni. Hodně žen žije v přesvědčení, že našla svého prince a teď bude všechno růžové, ale ono to tak reálně není.“*

Účastnice č. 2 doporučila ženám snažit se budovat kariéru ještě před samotnými dětmi, aby později bylo na čem stavět: *„Je dobré si nechat nějaký čas, aby si člověk vybudoval nějakou pozici, ani to nemusí být třeba v rámci jedné společnosti, ale určitě bych doporučovala si chvíli nechat běžet profesní život.“*

Účastnice č. 3 se shodovala s doporučením účastnice č. 1, tedy nemít přehnaná očekávání, a navíc vyzdvihla důležitost komunikace nejen při tomto stylu života: *„Nebát se toho, mít pochopení domova – komunikace, že takhle to je, být smířený s tím, že to má svá pozitiva a negativa. Také nemít přehnaná očekávání a vážit si toho, co člověk má.“*

Účastnice č. 4 zdůraznila důležitost ponechání si alespoň nějaké volnočasové aktivity, kterou žena praktikovala před dětmi, aby si dopřála určitý mentální odpočinek a také to, aby neměla pocit, že zcela o svůj život přišla. Poté ještě konstatovala: *„Každá si tím projde. My si*

tu řekneme ty chyby ony je stejně také udělají.“ A zároveň dodala: „Ale cokoli, co děláme a naplňuje nás, tak to dělejme.“

Účastnice č. 5 pak na závěr volila povzbudivá slova: *„Já bych se do toho určitě pustila. Vždycky se to dá vzít zpátky, vždycky se to dá změnit, takže když někdo ten cíl má, ať to určitě zkusí. Možná se to zdá větším strašákem, než v realitě je.“*

Účastnice č. 6 dává na závěr doporučení zejména ze své zkušenosti advokacie, tedy: *„Obecně bych řekla že by se člověk měl zamyslet v tom konkrétním oboru, kterému se chce věnovat. Tak by se měl opravdu podívat a pokusit se pochopit, jak to tam funguje, aby si neřekl, že se do toho vrhne a pak zjistil, že to nezvládá. Pokusit si popovídat s někým, kdo si tím třeba už prošel. Pak by si také neměl dělat žádné iluze a mít to trochu napozorované.“*

Účastnice č. 7 dává velký důraz na to být schopna si zařídit potřebné věci bez cizí pomoci, být soběstačná a nedožadovat se pomoci. Pak ještě dodává: *„Nemít přehnaná očekávání a dělat si věci sama, nespolehat se na nikoho. Najít lidi v okolí, kteří jsou fajn, ale jet si to svoje. Nemít očekávání, že když chcete pracovat, všichni okolo vám budou pomáhat.“* Na závěr zmiňuje velmi pravdivý citát: *„Zklamání pramení z očekávání.“*

8.7. Shrnutí a interpretace výsledků

Cílem výzkumného šetření bylo zmapovat zkušenosti oslovených žen, zjistit názory, pohledy a přístupy na sladění pracovních a osobních (rodinných) životů při výkonu vysokých manažerských povolání. Dílčím cílem bylo zjistit, jakým způsobem se dotazované zvládly vypořádat s nastavováním pravidel mezi prací a rodinou. V předchozích kapitolách byly představeny jednotlivé účastnice výzkumu spolu s okruhy a jednotlivými tématy dle doslovné transkripce a tematické analýzy. K výzkumu bylo osloveno osm žen, z nichž účast přijalo sedm účastnic ve věkovém rozmezí 37–47 let. Všechny respondentky jsou buď vdané, nebo žijí v domácnosti s partnerem. Čtyři účastnice mají po dvou dětech, tři účastnice mají jednoho potomka. Pět ze sedmi účastnic se vrátily zpět do pracovního procesu v době kratší než jeden rok, a to ať již na zkrácený úvazek, či hlavní pracovní poměr. Všechny účastnice čerpaly nějakým způsobem peněžitou pomoc v mateřství i rodičovský příspěvek. Odlišnosti se pak vyskytly při volbě státních či soukromých vzdělávacích zařízení pro své ratolesti, ovšem pět ze sedmi zpovídaných žen využívalo a stále využívá pomoc v péči o děti formou soukromého hlídání.

V rámci okruhu pracovního života byly účastnice výzkumu zpovídaný ohledně reakce zaměstnavatele na oznámení jejich těhotenství a plánovaného záměru návratu do zaměstnání. Šest ze sedmi účastnic byly zaměstnáním naplňovány a bez práce si nedokázaly život představit. Zároveň šest ze sedmi účastnic byly u zaměstnavatele poměrně dlouhou dobu v době otěhotnění, a tak je to stavělo do lepší vyjednávací pozice, co se podmínek týče. Dvě účastnice nad sebou v hierarchii již nikoho neměly, jedna účastnice v době těhotenství rozvázala pracovní poměr, protože ji práce nenaplňovala. Všichni zbylí zaměstnavatelé reagovali pozitivně a byli otevření návrhům na zastoupení a následný návrat žen-manažerek. Na otázku, jakým způsobem je zaměstnavatel prakticky podpořil při sladění mateřství a pracovního života, tři účastnice odpověděly, neboť byly dříve či později svým vlastním pánem, že si rozložení plánovaly podle vlastního uvážení. Jedné účastnici byla nabídnuta dovolená navíc, jinou nepodpořil zaměstnavatel vůbec, a tak musela řešit péči o dítě na plný úvazek, další dvě účastnice se domluvily na zkráceném pracovním úvazku. Dvě účastnice, které se živí advokací, otevřely téma obtížnosti skloubení pracovního a rodinného života při tomto zaměstnání. Jejich neustálá nutná dostupnost jim brání si plnohodnotně užít osobního volna bez vyrušení. Jedna účastnice výzkumu použila také silný výraz, že práce je její život, což bylo zapříčiněno zejména délkou – 13 let zaměstnaneckého vztahu u společnosti a nalezení partnera ve společnosti. Jiná účastnice sdělila, že práce je její koníček a další, že sice práce není její život, ale je její velkou součástí. Jedna z účastnic výzkumu také přemýšlí nad kariérní pauzou, a to z důvodu časové a psychické náročnosti zaměstnání v advokacii. Prozatím k tomuto kroku nenalezla odvahu. Obává se, co by dělala po pauze.

V dalším okruhu, který se věnoval partnerským vztahům, jedna účastnice komentovala situaci žen, které si sice kariéru budují a tvrdě pracují, ovšem problém nastává při nalezení správného partnera pro tento styl života, který by se neobával soběstačnosti a samostatnosti ženy. Sama si tímto stavem prošla v minulosti. Dvě účastnice se vyjádřily k problematice v rámci partnerského vztahu na přílišné zaměření se na kariéru při současném přehlížení partnerských potřeb. Jedna z nich podobné situace zná ze svého okolí a zdůrazňuje důležitost péče o partnera stejně tak velkou jako zaměření se na práci. Druhá účastnice přiznává tento nedostatek sama u své osoby, ale uvědomila si jej včas a nyní společně pracují na zlepšení přístupu. Co se týče otázky očekávání a přístupu partnera ve vztahu k mateřství a ženě, tak ani u jednoho z případů dotazovaných žen nebyli jejich partneři toho zastání, že by ženy měly s dětmi doma zůstat a již se nevracet zpět do zaměstnání. V pěti případech ze sedmi se navíc seznámili v době, kdy už byli plně v pracovním nasazení. Dvě z účastnic ale také dodávají,

že sice jejich partneři nic proti návratu do zaměstnání nenamítali, ale na druhou stranu na nich byla cítit spokojenost, když s dětmi nějakou dobu po porodu byly doma. K otázce dvoukariérového manželství se účastnice vyjádřily, že sice občas takové situace nastanou, kdy si řeknou, že být ve dvoukariérových manželstvích je náročné, nedisponují volným časem pro svou rodinu a pro sebe samotnou, ale na druhou stranu přiznávají, že jejich práce a uplatnění je velmi uspokojuje, že by si bez kariéry nedokázaly představit svůj život a nebyly by mentálně uspokojené. Tři účastnice zároveň podotýkají, že sice pracují a pracují hodně, budují si kariéru a partner nikdy neměl námitky proti jejich práci, jakmile se ale vrátí domů, je po nich víceméně vyžadováno fungování jako při tradiční představě o manželství. Co se rozložení sil v rámci péče o děti a domácnost týče, tak pět účastnic ze sedmi uvedlo, že bez pomoci na úklid v domácnosti by si nedovedly představit, jak by vše časově zvládaly. Je to pro ně velká pomoc. Jedna účastnice uvedla, že se pomoci ze strany partnera v domácnosti nedočká vůbec, ale také přiznala, že než tím plýtvat čas, raději si zaplatí službu. Ostatních šest žen uvedlo, že se alespoň nějakým způsobem jejich partner na chodu domácnosti podílí, i když u jednoho případu se tak děje pouze v nouzovém stavu. Dvě účastnice také vyzdvihují důležitost dostatečné komunikace v rodině.

V okruhu rodinného života zpovídaných účastnic byly směřovány dotazy na jejich osobní vyrovnání se s mateřstvím. Všechny účastnice uvedly, že by je neuspokojilo být s dětmi po celou dobu rodičovské dovolené bez jakýchkoli pracovních aktivit, ať už na zkrácený úvazek, či hlavní pracovní poměr. Necítily by se mentálně uspokojené. Jedna účastnice dokonce uvedla, že když měla po dobu pěti měsíců status matky v domácnosti, tak jí to bylo krajně nepříjemné. Šest ze sedmi účastnic také uvedlo, že ať už v menší, či větší míře využívaly pomoci svých rodičů k péči o děti. Sedmá účastnice toho kvůli velké vzdálenosti rodičů využívat nemohla, což vnímá jako velkou nevýhodu při rovnováze mezi pracovním a rodinným životem. Co se týče vhodné doby v kariéře na založení rodiny, tak všech sedm účastnic uvedlo, že se jednalo spíše o přirozený vývoj v rámci jejich partnerského soužití a nepřemýšlely o tom, zdali se to k budování kariéry hodí či nikoli. Ovšem jedna účastnice zároveň uvádí, že vhodná doba v kariéře na dítě není nikdy. Další uvádí, že se sice jednalo o přirozený vývoj ve vztahu, ale že by si nedokázala představit mít dítě dříve, což bylo opět zapříčiněno časovou náročností začátků u advokacie. Ve vztahu k dětem všechny účastnice uvádí, že buď se již dostaly do fáze, kdy jsou děti starší, nepotřebují nepřetržitou péči a vzniká jim více volného času pro sebe a partnera, nebo se těší, až do toho věku děti dorostou. K otázce, jaká očekávání měly účastnice, když se pro mateřství rozhodly, byly

víceméně podobné odpovědi. Očekávaly vesměs, že mateřství bude jednodušší, budou mít více času samy na sebe a zvládnou to v některých případech i bez chůvy. Tak se tomu dělo hlavně u prvorozených dětí. Pět ze sedmi zpovídaných si nakonec chůvu k dětem pořídilo a fungují s nimi až doteď. Některé také ale očekávaly, že je bude mateřství více naplňovat. A přestože své děti milují, jsou vděčné za kombinaci s pracovním životem.

V okruhu týkajícího se termínu work-life balance byl zjišťován jejich samotný pohled. Všechny účastnice uvedly, že jsou víceméně spokojené s tím, v jaké životní fázi se nacházejí, a je pro ně rovnováha osobního a rodinného života právě tam, jak žijí nyní. Bez jednoho či druhého by si nedokázaly zdravé fungování představit. Dvě účastnice také uvedly, že práci berou i jako formu odpočinku, neboť je to zároveň jejich koníček. Další dvě účastnice se nejvíce zrelaxují při vaření či pečení pro rodinu, jiné při fyzické práci kolem domu a zahrady, zbylé čtyři účastnice potřebují k pročištění hlavy každodenní cvičení. Co se týče obtíží při work-life balance, účastnice se shodují na správně nastaveném time managementu, prioritizaci a komunikaci, což je zároveň velmi psychicky náročné, zvláště u prvního dítěte. Jako překážku vnímají nemožnost účastnit se všech pracovních akcí, které se konají v průběhu týdne ve večerních hodinách, jimi vzato se jedná o velkou nevýhodu v rámci budování vztahů s klienty.

Účastnice na závěr každého rozhovoru byly požádány o rady a doporučení nastávajícím matkám, které si chtějí kariéru budovat i nadále, včetně vize vést dvoukariérové manželství. Zajímavé je pozorovat, že tři účastnice se shodly na tom, že je lepší nemít žádná očekávání ohledně pomoci a pochopení a romantické představy od partnerů, rodiny a svého okolí, neboť pak nemají z čeho vzejít zklamání. Dvě zpovídané také doporučují si nechat chvíli běžet pracovní kariéru, aby si žena už nějaké podmínky a zázemí vybudovala a měla to následně snazší. Další účastnice vyzdvihuje významnost komunikace, jiná ponechání si nějaké oblíbené činnosti z doby před otěhotněním, aby se žena po psychické stránce necítila, že žije naprosto odlišný život, ale měla na předchozí život mentální napojení. Všechny se ale shodují na tom, že ačkoli si žena může přecíst nespočet rad, doporučení, vyslechne si bezpočet zkušeností, je to vždy velmi individuální a musí si tím projít každá sama, aby poznala, co jí osobně a její rodině vyhovuje.

Nakonec je důležité podotknout, že nastavení spokojené rovnováhy mezi osobním a pracovním životem nelze uskutečnit ze dne na den. Jedná se o proces dlouhodobého charakteru, do kterého by se měli zapojit oba partneři s cílem nalézt takovou kombinaci nabízených možností, které jim k celkové rovnováze mohou více či méně dopomoci.

9. Diskuse

Výzkum této diplomové práce přiblížil problematiku toho, jakým způsobem se úspěšné ženy v businessu vypořádávají se sladováním rodinného a pracovního života. Armstrong (2007) uvádí, že se ženy v současnosti potýkají s platovou nerovnoprávností a znevýhodňováním na trhu práce, což je způsobené častokrát nutností péče o potomky. Tento postoj byl potvrzen i v mém výzkumu, ve kterém se jedna účastnice z oblasti advokacie potýká se znevýhodňováním možného kariérního postupu z toho důvodu, že pracuje, dle smlouvy, na zkrácený úvazek, reálně ale počet odpracovaných hodin týdně vypovídá o více než plném úvazku. Je s tím spojena i předsudek zaměstnavatele, že pracující žena je méně výkonná než muž, jako uvádí Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup (2018). Dettling (2013) také uvádí, že možnosti vysokorychlostního internetu v téměř všech domácnostech ovlivňuje pracovní zapojení matek. Účastnice, kterých se téma týkalo, potvrdily, že opětovný nástup do zaměstnání a podpora ze strany zaměstnavatele byl jednodušší díky možnosti pracovat i z domu, tedy na home office, díky možnosti vzdáleného přístupu pomocí internetového připojení.

Šnýdrová (2006) ve své publikaci zmiňuje, že žena nepracuje pouze ve svém zaměstnání, ale také doma, když se stará o členy rodiny, o domácnost apod. Rose (2017) dodává, že se pracující matky oproti svým partnerům musejí potýkat s mnohem vyšším časovým stresem a časovou nerovností. Toto bylo potvrzeno všemi účastnicemi výzkumu. I když se partneři zapojují alespoň částečně, očekává se ~~od~~ právě od žen, že zastanou, co je okolo domácnosti a péče o děti potřeba. U dvou účastnic se dokonce potvrzuje ne zcela dělba práce označována jako „tradiční“, kdy muži pracují mimo domov, zatímco ženy zůstávají v domácnosti „u plotny“, jak uvádí Kovanda (2012), nicméně ačkoli je jejich kariéra akceptována, co se týče domácnosti po návratu ze zaměstnání, směrem od jejich partnerů je vyžadována tradiční dělba práce, tedy že vše stojí na ženě. Jedna účastnice také říká, stejně jako Jandourek (2012), že dělba práce souvisí zejména s tím, kdo je v domácnosti „držitelem kasy“, sama přišla s tím, že sice je u nich v domácnosti v určitém směru rovnoprávnost, ale manžel, který vydělává větší množství peněz, je ta hlavní osoba, která rozhoduje o závažnějších věcech rodiny a jejím směru.

Jak k tématu work-life balance uvádí Armstrong & Taylor (2015), s ohledem na dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jedince je nutné brát v potaz potřeby konkrétního jedince, nikoli očekávání okolí. S tím se ztotožňují všechny

respondentky, které uvedly, že je možné si načíst k mateřství a nastavování pravidel nespočet literatury, baví se s dalšími ženami o jejich zkušenostech, ale každá žena se v mateřství stejně cítí trochu odlišně, nastaví si pravidla po svém, protože to, co vyhovuje někomu jinému, nemusí vyhovovat právě jí a naopak. Každá si tedy musí sama vyzkoušet, co v jejich rodině funguje, a čemu se případně vyvarovat.

Well-being do značné míry závisí na pracovních podmínkách, které jsou pracujícím poskytovány, jak říká Felstead & Henseke (2017). V situacích, kdy je nutné pracovní povinnosti sladit s péčí o rodinu, lze očekávat, že bude vliv pracovních podmínek nejen na dosažení případné rovnováhy mezi prací a osobním životem, ale také právě i na celkovou spokojenost konkrétní osoby, o to vyšší. Účastnicemi bylo tvrzení potvrzeno, že díky podpoře zaměstnavatele a pozitivní reakci bylo snazší vyjednávání podmínek zpětného nástupu a následné podoby úvazku. Tímto přístupem byly pozitivně ovlivněny, a tak mohlo dojít k jejich mentálnímu uspokojení v pracovní sféře.

Bull a Mittelmark (2009) ve svém příspěvku uvádějí, že pracující matky bez partnerů vykazují výrazně nižší životní spokojenost a míru prožívaného štěstí než matky žijící v páru se svým partnerem. Autoři podotýkají, že uváděná fakta vyplývají ze souvislosti finančního stresu a prožívané pohody matek samoživitelek. Toto tvrzení nebylo možné v rámci provedeného výzkumu potvrdit, nebo vyvrátit, neboť všechny účastnice výzkumu jsou ve spokojeném partnerském vztahu. Lze zde jen odhadovat, že fakt, že jsou v partnerském vztahu, do jisté míry usnadňuje zajišťování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem a disponují celkovou spokojeností, což se na kvalitě života taktéž projevuje.

Dle Bergera (2018), který tvrdí, že u pracujících matek je možné sledovat nižší pracovní spokojenost, k němuž se přidává Dvořáková (2007), a který dále dodává, že je práce v době osobního volna vnímána jako velmi negativní jev. Morschitzky a Sator (2007) pak doplňují, že pracující matky jsou v případě budování kariéry nuceny o vyšší nasazení než jejich opačné pohlaví. To může vést k přetížení a lze očekávat negativní dopady na jejich psychiku a celkovou nerovnováhu. Tento jev bych potvrdila u jedné účastnice, která se pohybuje v advokacii a stav být stále k dispozici je její denní chléb. Je to jeden z důvodů, proč přemýšlí nad kariérní pauzou.

Tvrzení, že vyšší důraz na seberealizaci, vlastní zájmy a budování kariéry kladou zejména ženy vysokoškolsky vzdělané, jak říká Hamplová, Rychtaříková & Pikálková (2003), nebyla v rámci výzkumného šetření potvrzena. Mezi účastnicemi bylo pět vysokoškolsky vzdělaných žen, dvě byly se středoškolským vzděláním a rozdíl nebyl spatřen v žádné

dotazované oblasti. Jak uvádí Štikar (2009) a pojmenovává tzv. dvoustopou kariéru, šest dotazovaných žen je popsatečných její přesnou definicí. Kariéra byla budována ještě před plněním mateřských povinností a ve svém zaměstnání pokračují i po porodu potomka s kombinováním obou rolí. Výzkumné šetření také potvrdilo výsledky kvalitativního šetření Gradyové a McCarthyové (2008), že i když se ženy chtěly stát matkami, byl to přirozený vývoj v rámci jejich partnerských vztahů, kariéra pro ně hrála stejně tak důležitou roli. To zejména z toho důvodu, že mateřství účastnicím nepřineslo takové uspokojení, jaké očekávaly, a tak v rámci kariéry hledaly stimulaci, sebeuplatnění a úspěch.

Lahnerová (2012) uvádí, že základní myšlenkou konceptu work-life balance je zejména vyváženost oblasti budování kariéry jedince (tedy sféry jeho ambicí) s takovými stránkami osobního života, jakými jsou rodina, zdraví, a právě také i volný čas, v němž se jedinec věnuje svým koníčkům a zájmům, tedy možnost načerpat síly po fyzické i psychické stránce. Hamplová (2020) ještě upozorňuje na to, že pohyb a relaxace, stejně jako i odlišování času věnovaného pracovním povinnostem, jsou důležitými podmínkami boje proti případným negativním dopadům stresu působícího na člověka. Všechny účastnice výzkumu se pohybu a odpočinku věnují, některé jen o víkendech, jiné v průběhu celého týdne. Dvě účastnice se věnují józe. Vyzdvihují její pozitivní přínos, a to zejména pro jejich vnitřní uklidnění a nadhled.

Zajímavým pokračováním výzkumného šetření by mohlo být, zdali je možné zanalyzovat a vystopovat vliv právě konkrétního cvičení (jógy) na psychický stav a životní styl úspěšných žen-matek v businessu. Jóga je v současné době světový fenomén, často bývá spojována s meditacemi, které pomáhají najít lidem vnitřní klid a spokojenost. Bylo by zajímavé zjistit, zdali to má reálný dopad na takto vysoce obsazené pozice, případně zdali by se nějakým způsobem mohl změnit přístup zaměstnavatelů ke svým společnostem a zaměstnancům praktikujícím tato cvičení. Dalším možným navazujícím výzkumem by mohla být detailní analýza českého prostředí ve vztahu k podpoře pracujících matek.

Důležité pro výsledky práce také zmínit omezení a limity výzkumu, se kterými jsem se potýkala. Prvním omezením pro tento výzkum je fakt, že všechny respondentky žijí ve velkých městech České republiky. Šest z nich žije v Praze, jedna v Plzni, a tak mají nablízku veškeré služby, kroužky a jiné vzdělávací instituce pro své ratolesti. To se jeví jako značná výhoda oproti matkám žijícím a pracujícím mimo území velkých měst, kde toliko možnostmi nedisponují. Dalším omezením je načasování výzkumného šetření, které bylo omezeno situací kolem covid-19. Z toho důvodu nemohlo dojít k osobnímu setkání

s některými účastnicemi, které je pro tuto tematiku velmi důležité. Bohužel tato situace se nedala dopředu předpovědět, a tudíž s ní ani počítat. Dalším limitem se může jevit to, že také odpovědi žen jsou silně ovlivněny jejich osobními zkušenostmi, na jejichž základě je volena i konkrétní metodika celého výzkumu. Rovněž pro naplnění cíle diplomové práce nemusí být výzkumný soubor dostatečně široký, kvůli čemuž se následná doporučení nedají generalizovat, ale spíše je možné vyvození praktických doporučení na individuální úrovni, nebo na úrovni dané společnosti. V závěru diplomové práce je ale tato skutečnost plně zohledněna.

ZÁVĚR

Problematika nastavení rovnováhy mezi osobním, v tomto případě doslova rodinným, a pracovním životem žen vzniká v době, kdy se ženám trh práce otevírá. Ačkoliv od tohoto významného okamžiku v historii uběhlo již několik desítek let, během kterých se trh práce vyvíjel, je tato problematika stále aktuální. Ve společnosti se hovoří stále častěji o vzrůstajícím postupu žen v rámci hierarchie v businessu a sladování rodinného a pracovního života. Diplomová práce se zabývala životní rovnováhou života úspěšných žen v businessu. Cíl práce byl splněný a bylo zjištěno, jakým způsobem oslovené úspěšné ženy dosahují rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Praktickým přínosem práce je analýza polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, které proběhly s účastnicemi výzkumného šetření a následně byly doslovně přepsané a analyzované pomocí tematické analýzy. K interpretaci výsledku metodologické části byly využité poznatky z teorie a zahraničních studií. Analýzou dat byla zodpovězena následující výzkumná otázka: *„Jak se pracující matky na manažerských pozicích vypořádaly s nastavením rovnováhy při sladování osobního a pracovního života?“*

Elementárním aspektem nastavení si rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem je v první řadě zaměstnavatel a jeho přístup. Tedy to, že dotazovaným manažerkám bylo umožněno vést dvoustopou kariéru. Zároveň je pro ně také práce něčím, co je naplňuje, bez čehož si život nedovedou představit a do práce chodí rády. Důležitým aspektem, že se manažerky rozhodly pro kombinaci obou rolí, bylo zejména kvalitní finanční a partnerské zázemí. Partner v této životní fázi hraje významnou roli. Dodává manažerce určitý pocit stability, který je pro balancování a pro možnost vyjednávání podmínek a nastavování pravidel podstatný. Důležitou součástí bylo zjednání pomoci v domácnosti na úklid a hlídání dětí či dostupnost jeslí. Pouze v jednom případě roli chůvy převzali prarodiče. Jak účastnice zároveň také uvedly, když se zpětně ohlédly ve svých životech, tak byly rády, že si kariéru budovaly již před mateřstvím a že jsou pánem svého času. Tím probíhalo sladování rolí matky a manažerky snáze, protože se nemusely v zaměstnání nikomu podřizovat a rozložení jejich pracovního harmonogramu bylo, a je, pouze na nich samotných. S postupným narůstajícím věkem ratolestí uvedly, že se jim začíná navracet určitá míra svobody na volnočasové aktivity nebo večerní clientské akce. V tom respondentky spatřují zároveň znevýhodnění pracujících matek. Celkově ženy uvedly, že se cítí být spokojené tam, kde se právě nacházejí, a cítí se v rovnováze. Pouze v jednom případě

můžeme hovořit o době před rozhodnutím k využití kariérního volna, nikoli však z důvodu trávení více času s dětmi, ale náročnosti vykonávané profese. Účastnice se také snaží o dodržování odpracovaných hodin denně, pokud to jen zčásti lze, tak nepracovat přesčasy. Pracující matky se nejčastěji potýkají s problémem časového konfliktu svých rolí. Tomu se však snaží předcházet uměním prioritizovat, dobrým plánováním a organizací. Na závěr bylo nejčastějším doporučením účastnic výzkumného šetření nemít žádná očekávání od svého okolí, jedna účastnice uvedla dokonce známý citát:

„Zklamání pramení z očekávání.“

Je tedy zřejmé, jak uvedly i samotné účastnice, přístupy k nastavení rovnováhy jsou velmi individuální a záleží na jedinci samotném a individuálních potřebách a tužbách. Účastnice využívají v různých mírách externí služby spojené s péčí o domácnost a rodinu, pomoc prarodičů či zkrácené nebo pružné pracovní doby. Můžeme tedy říct, že pro úspěšné nastavení rovnováhy pracovního a rodinného života je zapotřebí zapojení nejen jejich individuální snahy, ale také zapojení jejich partnerů, zaměstnavatelů a státu.

Analýza dat ve výzkumné části diplomové práce byla rozdělena do šesti částí, které obsahovaly identifikační blok účastnic výzkumu, dále okruhy, které vyplynuly na základě analýzy dat, a to pracovní život, partnerské vztahy, rodinný život, work-life balance a závěrečné rady a doporučení respondentek. Ve výzkumné části byly propojeny teorie a poznatky ze studií podložené přímými citacemi úspěšných žen-manažerek. Limitem výzkumu, který vyplývá přirozeně z typu výzkumu a není způsoben samotným výzkumem, může být počet účastnic výzkumu. Jedná se o kvalitativní výzkum sedmi zúčastněných manažerek, jenž nemá za cíl zobecňovat výsledky výzkumu, ale blíže se podívat na danou problematiku, z níž může vzejít další podnět pro výzkumná šetření. Zjištěné informace by bylo dobré ověřit na větším počtu žen, na kterých by bylo možné dosáhnout přesnějších výsledků.

SEZNAM ZKRATEK

OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ČSÚ	Český statistický úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Časové rozložení pracovního dne	41
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní údaje o účastnících výzkumu	40
Tabulka č. 2: Čerpání státní či soukromé pomoci v péči o děti	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Polostrukturovaný hloubkový rozhovor	79
--	----

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Polostrukturovaný hloubkový rozhovor

I. Obecné charakteristiky respondentky

1. Poprosím Vás věk.
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
3. Jak dlouho již pracujete na manažerské/vrcholové pozici?
4. Kolik máte dětí mladších 18 let, případně jaký je jejich věk?
5. Kolik hodin denně trávíte pracovními záležitostmi?
6. Kolik hodin denně trávíte svými koníčky a aktivitami?
7. Kolik hodin denně trávíte s rodinou?
8. Využívala jste nebo využíváte nějaké formy státní podpory (př. porodné, rodičovský příspěvek, jesle, mateřské školy, školní družiny)? Byly/jsou pro Vás současné možnosti adekvátní k dnešní době?
9. Využívala jste nebo využíváte péči o děti strany chůvy, soukromých školek/škol, zájmových kroužků apod? Kolik hodin denně Vaše děti stráví zájmovými kroužky?

II. Rovnováha rodinného a pracovního života z vlastního pohledu respondentky

1. Můžete mi prosím popsat svůj tradiční denní režim v pracovní den? (od probuzení až po ulehnutí do postele)
2. Co se Vám vybaví pod termínem work-life balance? Co pro Vás znamená? Jak trávíte svůj volný čas? U čeho se nejlépe zrelaxujete?
3. Můžete mi prosím popsat Vaši cestu od porodu po současnost z pohledu nastavování si pravidel pro rovnováhu osobního a pracovního života?
4. Kdy jste cítila, že je nejlepší okamžik ve Vaší kariéře na založení rodiny?
5. Objevily se diskuse s Vaším partnerem ohledně založení rodiny a zároveň ponechání si pracovní kariéry?
6. Vedete tzv. dvoukariérové manželství? Jak se v něm cítíte?
7. Jak to probíhalo v práci, když jste oznámila, že jste těhotná a Váš záměr?
8. Vnímala jste zpočátku nějaké překážky při budování rodinného života a zároveň pracovní kariéry? Jaké? (z pohledu k ženě)
9. Podporuje Váš zaměstnavatel work-life balance pro pracující matky? Jakým způsobem, případně čeho využíváte? (př. pružná pracovní doba, práce z domova,

sdílené pracovní místo, zkrácený úvazek, firemní školka apod.) Chybí Vám tam něco, ocenila byste něco dalšího?

10. Jaké nejčastější problémy musíte řešit při sladování Vašich rolí matky a manažerky?
11. Jakým způsobem řešíte doma dělbu práce se svým partnerem či dalšími členy rodiny?
12. Jakými způsoby jste se vypořádali s koordinací pracovního i rodinného života, které pokusy byly úspěšné? (proces nastavování si pravidel)
13. Cítíte se být spokojená a souzněná s Vaším současným rozpoložením, cítíte tzv. well-being?
14. Máte nějaká doporučení pro ženy, které si chtějí budovat kariéru a zároveň se stát matkami?
15. Chtěla byste ještě sdělit něco, co nebylo zmíněno?

SEZNAM ZDROJŮ

Knižní zdroje

1. Adams, M. (2006). *Work-Life Balance: A Practical Guide for Teachers*. London: David Fulton Publishers.
2. Alam, M. S. & Noor, Z. (2012). *Mothers' Perception on the Impact of Employment on their Children: Working and Non-working Mothers*. IAMURE: International Journal of Social Science.
3. Anwar, H., Suhariadi, F. & Fajrianthi (2017). *Career Wellbeing, The Challenging Role of Working Mothers*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research.
4. Anýžová, P. & Večerník, J. (ed.). (2019). *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích*. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum.
5. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
6. Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
7. Baral, R. & Bhargava, S. (2010). *Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes*. Journal of Managerial Psychology.
8. Bendl, S. (2015). *Vychovatelství: učebnice teoretických základů oboru*. Praha: Grada.
9. Berger, L. (2018). *Working Mothers Satisfaction: The Influence of Time Demands and Time-Based Conflict*. Journal of Mental Disorders and Treatment.
10. Cooklin, A. R. et al. (2014). *Mothers' work-family conflict and enrichment: associations with parenting quality and couple relationship*. Child: Care, Health and Development
11. Čeledová, L. & Čevela, R. (2010). *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly*. Praha: Grada.
12. Čevela, R., Kalvach, Z. & Čeledová, L. (2012). *Sociální gerontologie: úvod do problematiky*. Praha: Grada.
13. Damoah, J. O & Ntsiful, A. (2016). *Childcare demands and employee performance: The moderating influence of team support*. Team Performance Management.
14. Dopita, T., Kočí, K. & Čmolíková Cozlová, K. (2020). *Uvnitř diplomacie: jak na genderovou nerovnost v zahraniční službě*. Praha: Grada.
15. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
16. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
17. Elichová, M. (2017). *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada.
18. Farková, M. (2009). *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada.

19. *Get the Best from a Career Break: How to Make the Most of your Time Away From the Office* (2005). London: Bloomsbury Publishing.
20. Gillernová, I., Kebza, V. & Rymeš, M. (2011). *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada.
21. Grady, G. & McCarthy, A. (2008). *Work-life integration: Experiences of mid-career professional working mothers*. Journal of Managerial Psychology.
22. Hamplová, L. (2020). *Veřejné zdravotnictví a výchova ke zdraví: pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada Publishing.
23. Hanzelková, A., Keřkovský, M. & Kostroň, L. (2013). *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck.
24. Hendl, J. (2005) *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
25. Heřmanová, J., Macek, M. (2009). *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor pro mládež.
26. Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
27. Hořejší, B., Soukupová, J., Macáková, L. & Soukup, J. (2018). *Mikroekonomie*. Praha: Management Press.
28. Hrozenská, M. & Dvořáčková, D. (2013). *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada.
29. Hubinková, Z. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada.
30. Janda, J. (2012). *Zajištění na stáří: jak se co nejlépe připravit na podzim života*. Praha: Grada.
31. Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada.
32. Janišová, D. & Krivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada.
33. Jarošová, E., Pauknerová, D. & Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.
34. Kašparová, K. & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada.
35. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
36. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
37. Kovanda, L. (2012). *Proč je vzduch zadarmo a panenství drahé: kapitoly z populární ekonomie*. Brno: BizBooks.

38. Koťátková, S. (2014). *Dítě a mateřská škola: co by měli rodiče znát, učitelé respektovat a rozvíjet*. Praha: Grada.
39. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
40. Kubálková, P. & Wennerholm Čáslavská, T. (eds.) (2010). *Ženy a česká společnost: Hodnocení implementace Pekingské akční platformy na národní a mezinárodní úrovni (Peking + 15)*. Praha: Otevřená společnost o. p. s.
41. Kukla, L. (2016). *Sociální a preventivní pediatrie v současném pojetí*. Praha: Grada Publishing.
42. Laba, K. & Geldenhuys, M. (2018). *Positive interaction between work and home, and psychological availability on women's work engagement: A 'shortitudinal' study*. SA Journal of Industrial Psychology.
43. Ladge, J. & Greenberg, D. (2015). *Becoming a Working Mother: Managing Identity and Efficacy Uncertainties During Resocialization*. Human Resource Management.
44. Lahnerová, D. (2012). *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. Praha: Grada.
45. Langmeier, J. & Matějček, Z. (2011). *Psychická deprivace v dětství*. Praha: Karolinum.
46. Lucchini, M., Saraceno, Ch., Schizzerotto, A. (2007). *Dual-earner and dual-career couples in contemporary Italy*. Zeitschrift für Familienforschung.
47. Mankiw, N. G. (1999). *Zásady ekonomie*. Praha: Grada.
48. Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
49. Mlčoch, L. (2013). *Ekonomie rodiny v proměnách času, institucí a hodnot*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky.
50. Morschitzky, H. & Sator, S. (2007). *Když duše mluví řečí těla: stručný přehled psychosomatiky*. Praha: Portál.
51. Munn, S. L. (2013). *Unveiling the Work–Life System: The Influence of Work–Life Balance on Meaningful Work*. Advances in Developing Human Resources.
52. Neščáková, L. (2012). *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada.
53. Novák, T. (2006). *Manželské a rodinné poradenství*. Praha: Grada.
54. Opravilová, E. (2016). *Předškolní pedagogika*. Praha: Grada.
55. Pacovský, P. (2006). *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada.
56. Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
57. Pávková, J. (2014). *Pedagogika volného času*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta.

58. Pemová, T. & Ptáček, R. (2013). *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada.
59. Rákosník, J. (2008). *Odvrácená tvář meziválečné prosperity: nezaměstnanost v Československu v letech 1918-1938*. Praha: Karolinum.
60. Rydvalová, R. & Junová, B. (2011). *Jak sladit práci a rodinu: a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada.
61. Shank, S. E. (1988). *Women and the labor market: the link grows stronger*. Monthly Labour Review.
62. Singh, L. K. (2018). *Impact of Working Mothers on their Children's Development*. Innovation The Research Concept.
63. Seiwert, L. J. & Tracy, B. (2011). *Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. Praha: Grada.
64. Steil, J. (1994). *Dual-Career Marriage: A System in Transition*. Psychology of Women Quarterly.
65. Sullivan, C. & Smithson, J. (2007). *Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity*. Int. J. of Human Resource Management.
66. Sundaresan, S. (2014). *Work-Life Balance – Implications for Working Women*. International Journal of Sustainable Development.
67. Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Praha: Grada.
68. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
69. Šubrt, J. (2010). *Soudobá sociologie IV: Aktuální a každodenní*. Praha: Karolinum.
70. *The career break book* (2004). Oakland, CA: Lonely Planet Publications.
71. Topf, C. (2014). *Emoční inteligence pro ženy: jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada.
72. Vaníčková, R. & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektové řízení pro projektové manažery aneb Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický institut.
73. Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

74. Asociace odpovědné společnosti (2013). *Work-life balance je in* [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/41/work-life-balance-je-in/>.
75. Benešová, P. (2013). *V Česku funguje už na 20 firemních školek. Usnadňují rodičům návrat do práce*. iRozhlas [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/v-cesku-funguje-uz-na-20-firemnich-skolek-usnadnuji-rodicum-navrat-do-prace_201301280020_akottova.
76. Bull, T. & Mittelmark, M. B. (2009). *Work life and mental wellbeing of single and non-single working mothers in Scandinavia*. Scandinavian Journal of Public Health [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1403494809340494?journalCode=sjpc.&>
76. Český statistický úřad (2020). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2020* [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2020>
77. Český statistický úřad (2014). *Obyvatelstvo – Ekonomická aktivita žen*. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1413-04-2004-pruzkum-verejneho-mineni-o-podpore-vyuzivani-rodicovske-dovolene-muzi>
78. Český statistický úřad (2019). *Zaostřeno na ženy a muže – 2019*. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-prace-a-mzdy-2r000566im>
79. ČSSZ: Česká správa sociálního zabezpečení (2020). *Peněžitá pomoc v mateřství*. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz/penezita-pomoc-v-materstvi>.
80. ČTK (2019). *Česko trápí nedostatek jeslí a školek, v žebříčku EU je na předposledním místě*. Euractiv [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/ekonomika/news/cesko-trapi-nedostatek-jesli-a-skolek-v-zebricku-eu-je-na-predposlednim-miste/>.
81. Dettling, L. J. (2013). *Broadband in the Labor Market: The Impact of Residential High Speed Internet on Married Women's Labor Force Participation*. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793916644721>.
82. Diverzita+ (2015). *Studie: Ekonomické dopady mateřství na ženy i trh práce* [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/studie-ekonomicke-dopady-materstvi-na-zeny-i-trh-prace/>.

83. Dudovskiy, J. (2019). *Snowball sampling*. (n.d.). Research-Methodology website. [vid. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-datacollection/snowball-sampling/>
84. Eurydice (2019). *Česká republika: Organizace péče o děti do 2-3 let* [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-programmes-children-under-2-3-years-9_cs.
85. Felstead, A.& Henseke, G. (2017). *Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance*. New Technology, Work and Employment. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ntwe.12097>.
86. Fialová, S. (2019). *Peněžitá pomoc v mateřství*. NICM: Národní informační centrum pro mládež [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/penezita-pomoc-v-materstvi>.
87. Greaves, C. E. et al. (2017). *Working Mothers' Emotional Exhaustion from Work and Care: The Role of Core Self-Evaluations, Mental Health, and Control*. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2017.1303760>
88. Hovorka, J. & Kučera, P. (2019). *Zvýšení rodičovského příspěvku prošlo. Další změny za tři roky*. Peníze.cz: Největší web o osobních financích [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/rodicovsky-prispevek/410261-zvyseni-rodicovskeho-prispevku-proslo-dalsi-zmeny-za-tri-roky>.
89. Jesle u babičky (2020). Pro koho jsou naše jesličky určeny? [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <http://www.jesleubabicky.cz/>.
90. MPSV (2004). *Zaostřeno na ženy a muže – 2003: Průzkum veřejného mínění o podpoře využívání rodičovské dovolené muži*. Český statistický úřad [cit. 2004-11-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1413-04-2004-pruzkum-verejneho-mineni-o-podpore-vyuzivani-rodicovske-dovolene-muzi>.
91. MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020a). *Služby: Porodné* [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/porodne>.
92. MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020b). *Služby: Rodičovský příspěvek* [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/rodicovsky-prispevek>.
93. MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020c). *Státní sociální podpora* [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/statni-socialni-podpora>.

94. Novinky.cz (2019). *V Česku běžně pracují z domova jen čtyři lidé ze sta* [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/v-cesku-bezne-pracuji-z-domova-jen-ctyri-lide-ze-sta-40297256>.
95. Profesia (2019). *Firemní benefity pro zaměstnance* [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/pracovni-servis/firemni-benefity-pro-zamestnance/>.
96. Rose, J. (2017). "Never enough hours in the day": Employed mothers' perceptions of time pressure. *Australian Journal of Social Issues*. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ajs4.2>.
97. Rybová, R. (2020). *Porodné 2020: Kdo na něj letos dosáhne*. E15: FinExpert.cz [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/porodne-2020-kdo-na-nej-letos-dosahne-1365457>.
98. Vavroň, J. (2017). *Rodičovskou čerpá kromě žen i 5000 mužů*. Novinky. cz [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/rodicovskou-cerpa-krome-zen-i-5000-muzu-40019864>.
99. Wimmerová, M. (2018). *Přibývá matek, které začínají podnikat na mateřské dovolené*. Kurzy.cz [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/456697-pribyva-matek-ktere-zacinaji-podnikat-na-materske-dovolene/>.
100. *Zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.