

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2016

Marek Trávníček

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Work-life Balance a dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí

Autor bakalářské práce: Marek Trávníček

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Alois Surynek, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Work-life Balance a dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí*“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 3. května 2016

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych rád poděkoval panu PhDr. Aloisi Surynkovi, Ph.D.
za jeho ochotu, cenné připomínky a vedení této práce.

Název bakalářské práce:

Work-life Balance a dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí

Abstrakt:

Tato bakalářská práce je zaměřena na posouzení vlivu pracovního pobytu v zahraničí na schopnost manažerů dosahovat optimální Work-life Balance. Hlavním cílem této práce je přinést ucelený přehled nad zmíněnou problematikou. V teoretické části je pojem Work-life Balance definován a zasazen do širšího tematického kontextu. Problematika je nahlížena především z pohledu potřeb pracovníka. V rámci empirického výzkumu byly provedeny rozhovory se šesti zahraničními manažery působícími v ČR. Následně byly pomocí obsahové analýzy jejich vlastní výpovědi, zkušenosti a interpretace WLB seřazeny do tematických bloků a popsány pozorované shodné a odlišné rysy. V závěru práce je připojena sada doporučení pro obě strany (organizace a pracovníky).

Klíčová slova:

Work-life Balance, pracovní pobyt, expatriace, práce, rodina

Title of the Bachelor´s Thesis:

Work-life Balance and Extended Business Trip

Abstract:

The purpose of this Bachelor's thesis is to investigate the impacts of extended business trips on the ability of managers to achieve optimal Work-life Balance. The major objective of this study is to provide a comprehensive overview on the aforementioned issue. In the theoretical part, the concept of Work-Life Balance is defined and set in a broader thematic context. The issue is viewed primarily from the perspective of the needs of the worker. In the context of empirical research, interviews with six foreign managers operating in the Czech Republic were conducted. Subsequently, through a content analysis their respective stories, experiences and interpretations of WLB were sorted into thematic blocks and similarities and differences were described. The conclusion of the study contains several recommendations for the both sides (organizations and workers).

Key words:

Work-Life Balance, business trip, expatriation, work, family

OBSAH

Úvod.....	- 9 -
-----------	-------

TEORETICKÁ ČÁST

1	Work-life balance	- 11 -
1.1	Základní vymezení pojmu Work-Life Balance	- 11 -
1.2	Postavení WLB v kontextu organizace	- 12 -
1.2.1	Corporate social responsibility	- 13 -
1.3	Postavení WLB v kontextu jednotlivce.....	- 16 -
1.3.1	Well-being.....	- 16 -
1.4	Postavení WLB v kontextu genderových rolí	- 18 -
2	Teoretické přístupy ke konfliktu pracovní a osobní sféry	- 20 -
2.1	Modely interakce mezi sférami.....	- 21 -
2.1.1	Modely segmentace a integrace.....	- 22 -
2.1.2	Model kompenzace (compensation).....	- 23 -
2.1.3	Model přelévání (spillover)	- 23 -
2.1.4	Role drain, role strain, role conflict.....	- 24 -
2.1.5	Model obohacení (enrichment)	- 24 -
2.2	Důsledky konfliktu pracovní a osobní sféry	- 25 -
2.2.1	Stres	- 25 -
2.2.2	Workoholismus.....	- 27 -
2.2.3	Syndrom vyhoření	- 28 -
3	Pracovní pobyt v zahraničí	- 29 -
3.1	Expatriace a související pojmy.....	- 30 -
3.2	Typologie expatriantů a expatričních výjezdů.....	- 31 -
3.3	Problematika expatriace ve vztahu k work-life balance	- 33 -

EMPIRICKÁ ČÁST

4	Stanovení hypotéz	- 36 -
5	Metodika výzkumu	- 38 -
5.1	Respondenti.....	- 39 -
5.2	Struktura rozhovorů	- 41 -

6	Rozhovory.....	- 42 -
6.1	Relokační proces a podpora ze strany zaměstnavatele	- 42 -
6.2	Pracovní role	- 43 -
6.3	Volný čas a specifika života v cizí zemi.....	- 44 -
6.4	Co pro mě znamená Work-life balance	- 46 -
6.5	Rodina vs práce.....	- 47 -
6.6	Separace vs integrace.....	- 48 -
7	Komentář k výsledkům rozhovorů	- 49 -
7.1	Ověření hypotéz	- 51 -
8	Doporučení	- 53 -
8.1	Doporučení pro pracovníky	- 53 -
8.2	Doporučení pro organizace.....	- 54 -
	Závěr	- 55 -
	Reference	- 56 -

ÚVOD

Nejlepší a nejbezpečnější věcí je udržet rovnováhu ve svém životě, uvědomit si sílu kolem nás i v nás. Pokud toto můžete udělat, a žít tímto způsobem, jste opravdu moudrý člověk. (Eurípidés)

Neexistuje žádná taková věc jako Work-life Balance. Všechno, za co stojí bojovat, naruší rovnováhu vašeho života. (Alain de Botton)

Dva citáty, každý však představuje zcela odlišný pohled na rovnováhu v životě. Přestože životy obou autorů dělí více jak dvě milénia, kontrast vyřčených slov je stále aktuální. Lidé usilují o nalezení rovnováhy ve svém životě od nepaměti a zdaleka ne všem se to daří. Skloubit práci a osobní život by mělo být jedním z cílů úspěšného člověka – manažera. Nicméně, nedeterminuje spíše úspěšného manažera fakt, že se mu daří balancovat jednotlivé oblasti svého života tak, aby jedna nebyla opomíjena na úkor druhé?

Work-life Balance, neboli sladování osobního a pracovního života je s rostoucím stupněm technologického rozvoje a globalizace v prostředí dnešního světa termínem více než aktuálním. Čas je nejdůležitější komoditou, kterou člověk může vlastnit, a tak nakládání s ním si žádá promyšlenou strategii. Kritérium času však není jediným hlediskem, podle kterého lze usuzovat, zdali člověk dokáže nalézat rovnováhu v závislosti na potřebách pracovních a osobních rolí.

Je vyřizování pracovních záležitostí v čase vyhrazeném ke strávení s rodinou projevem špatného balancování, nebo známkou fungující integrace osobní a pracovní sféry? Jakým způsobem manažeři dosahují WLB a daří se jim to? Stává se pro ně nalezení ideální rovnováhy při pracovním pobytu těžším? S jakými obtížemi se musejí potýkat a jakých zlepšení by se rádi ze strany zaměstnavatele v této věci dočkali? To je jen několik z mnoha otázek, na které bude v rámci této práce odpovězeno.

Hlavním cílem této práce je podat ucelený přehled na problematiku Work-life Balance v manažerské praxi s přihlédnutím k potřebám manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech či pravidelném cestování za prací. Pro pracovníka, z jehož

pozice ve firemní struktuře plyne už i tak zvýšená potřeba na precizní time-management, je složité dlouhodobě vybalancovat životní role tak, aby nedocházelo k rušivým vlivům, které by mohly negativně ovlivňovat nejen jeho pracovní výkon, ale kupříkladu i fyzické či mentální zdraví. Octne-li se tak ve ztížených podmínkách neznámého prostředí, začnou na něj obvykle působit faktory, kterým na svém původním pracovišti často nemusel ani čelit.

Tato práce je přehledně dělena na dvě hlavní části. V rámci první (teoretické části) je definován pojem Work-life Balance, který je nahlížen z pohledu potřeb pracovníka. Následně jsou popsány vztahy ovlivňující tuto koncepci stejně jako důsledky plynoucí z konfliktu pracovní a osobní sféry. Závěr teoretického oddílu je potom věnován navazující problematice expatričních výjezdů a slouží jako pomyslný mezičlánek mezi teoretickým a empirickým oddílem. Hlavním tématem empirické části je zkoumání vlivů dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí na schopnost jedince nalézt optimální rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Výzkum byl proveden na vzorku šesti manažerů, se kterými byly vedeny rozhovory za cílem získání primárních dat. Součástí práce jsou tak osobní výpovědi manažerů, kteří za účelem pracovního pobytu trávili čas v České republice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 WORK-LIFE BALANCE

V prostředí dnešní doby, ve které je kladen důraz na konkurenceschopnost, jsou si společnosti vědomy, že kvalitní lidský kapitál je jedním ze základních stavebních prvků úspěšné organizace. Díky tomu se posunulo vnímání člověka z pracovní síly, kterou bylo potřeba především kvalitně vybrat a zorganizovat v nositele intelektuálního potenciálu, který dokáže přinášet hodnotu a generovat inovace. Důležitost svého lidského kapitálu si organizace uvědomují, a tak pokrokem dochází i k odlišnému vnímání potřeb pracovníků, a proto i koncept Work-life Balance (dále jen WLB) získává rostoucí zájem organizací.

Pro pochopení důležitosti problematiky WLB v rámci manažerské praxe a především v kontextu této práce, bude v následující části pojem WLB definován a zasazen do širšího kontextového rámce s popsáním vztahů, které tento koncept ovlivňují.

1.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMU WORK-LIFE BALANCE

Ačkoliv je možné pojem Work-life Balance poměrně doslovně přeložit jako *rovnováhu mezi prací a osobním životem* (analogicky potom Work-life Conflict jako *konflikt mezi prací a osobním životem*), termín je natolik vžit ve své originální cizojazyčné podobě, že i v této práci není zapotřebí měnit již zavedený postup.

Podívejme se nejprve – pro snadnější pochopení pojmu – jak *rovnováhu* definuje Havránek (1989): „*Vyrovnaní mezi různě působícími silami, vyrovnaní různých činitelů, vlivů apod.*, nebo dokonce jako: *duševní klid; vyrovnanost*. Pro účely této práce se zdá být nejbližší definicí poslední. Navažme tady jednou z mnoha definic, které lze v odborné literatuře dohledat. Clarková (2000, str. 751) definuje WLB jako: „*Spokojenost a dobré fungování v práci i doma, s minimem konfliktu rolí.*“ Zde můžeme pozorovat význam přítomnosti konfliktu. Je-li něco v nerovnováze či disharmonii, nastává konflikt mezi jednotlivými prvky vztahu. Work-life Conflict (dále jen WLC) lze tedy definovat jako stav, který nastává v případě, kdy je jedna z rolí upozadována na úkor druhé, v závislosti na tuto nerovnováhu dochází k negativnímu vlivu na člověka.

Jak již bylo zmíněno, Clarkové definice je jen jednou z mnohých, pojďme si tedy blíže představit některé ze současnějších vymezení. Greenhaus a Allen (2006) definují WLB jako to, do jaké míry je účinnost jednotlivce a spokojenost v pracovních a rodinných rolích kompatibilní s životními prioritami jednotlivce. Nyní je již kladen důraz nikoliv jen na vyváženost obou rolí, ale je brána v potaz i přítomnost priorit. Lidské priority jsou důležitým faktorem, který ovlivňuje to, jakým způsobem lidé hodnotí kvalitu svého života. Nejenže se priority liší od člověka k člověku, ale dochází k jejich vývoji v čase.

Grzywacz a Carlson (2007) však tuto myšlenku rozvíjejí a posouvají ji na další úroveň přidáním „druhé strany“. Definují WLB jako plnění očekávání souvisejících s rolemi, které jsou sjednány a sdíleny mezi jednotlivcem a jeho partnerem v pracovních nebo rodinných oblastech. Ať už se jedná o partnera v přirozeném slova smyslu (tedy o partnera životního), nebo partnera pracovního (nejčastěji tedy přímého nadřízeného) jejich působení je významné a mnohdy určující. Ačkoliv všechny definice nesou společný prvek – život jedince sestává z různých rolí a dosažení rovnováhy je podmíněno schopností vyvážit účast v každé z nich, poslední definice komplexně vymezuje pojem WLB a můžeme ji tedy považovat pro tuto práci jako výchozí.

1.2 POSTAVENÍ WLB V KONTEXTU ORGANIZACE

Ačkoliv by se na první pohled mohlo zdát, že problematika WLB je osobním problémem každého jedince souvisejícím s jeho schopností time-managementu, stanovováním cílů, priorit a celkovou schopností organizace vnitřních nebo vnějších potřeb, opomíjet roli organizace by bylo zcela zásadní chybou. Případné problémy plynoucí ze špatného sladění životních rolí pracovníka pochopitelně negativně ovlivňují jedince samotného. Z pohledu organizace je však problémem, že pracovník nepodává výkon, který se od něj očekává, tím se tedy osobní problémy jedince stávají společným problémem organizace. Work-life Balance tak můžeme pozorovat z pohledu:

- jedince (osobní přístup člověka k organizaci svého pracovního a osobního života),
- organizace (vytvoření podmínek, které mají napomáhat zaměstnanci jeho rozličným potřebám)

Pro dosažení určité rovnováhy je zapotřebí zapojení obou prvků. Zaměstnanec by měl být schopen rozpoznat své vlastní potřeby, avšak bez aktivního zapojení organizace v mnoha případech není možné tyto potřeby naplnit.

„Obecně se organizacím doporučuje, aby řešily problematiku WLB jak na skupinové, tak na individuální úrovni. Aby byla organizace v tomto ohledu úspěšná, je důležité, aby firemní kultura neodrazovala zaměstnance od předkládání požadavků. Dalším předpokladem je, že manažeři musí být přesvědčeni o významu a návratnosti daných opatření“ (Kociánová, 2012, str. 107).

Kociánová trefně zmiňuje nutnost významu a návratnosti nákladů spojených s opatřeními WLB politiky. Přínosy spojené s aktivní pro WLB politikou zmapovali Dex a Smith (2002). Nejvýznamnější výhody pro organizace plynoucí z jejich výzkumu jsou následující:

- politika „nakloněná rodině“ má pozitivní vliv na zaměstnance,
- zhruba devět z deseti organizací s určitými zkušenostmi s WLB hodnotí implementaci této politiky jako nákladově efektivní,
- zvýšení výkonu bylo asociováno s WLB politikou v pěti ze šesti indikátorů výkonnosti (Dex & Smith, 2002, str. 42).

1.2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

V rámci této kapitoly bude přiblížen termín *společenská odpovědnost firem* a popsán jeho vztah ke koncepci Work-life Balance.

Work-life Balance jako jeden z principů *společenské odpovědnosti firem* je nezbytnou součástí této analýzy. Vstřícný přístup k politice WLB ze strany organizace totiž napomáhá k vytváření pozitivního obrazu společnosti, který je v prostředí vysoce konkurenčního trhu práce nezbytným nástrojem k přilákání a udržení si kvalitního lidského kapitálu. Potenciální zaměstnanci se v dnešní době nespokojí s klasickými benefity a u svého zaměstnavatele hledají především upřímný zájem o jejich vlastní rozvoj. Organizace, které podporují své pracovníky v oblasti sladování osobního a pracovního života v zájmu zvýšení spokojenosti, pracovní morálky a nasazení mohou úspěšně rekrutovat talentované a kvalitní zaměstnance. Meyer a kol. (2002) ve své meta-analýze vyvozují, že zaměstnanci, kteří jsou

spokojení se svou prací a cítí se být zavázání svému zaměstnavateli, v organizaci, ve které pracují, mnohem pravděpodobněji i zůstanou.

Přestože se pojem *společenská odpovědnost firem* (CSR – Corporate Social Responsibility) objevuje již v polovině 20. století díky práci Howarda Bowena, který je považován za průkopníka této koncepce, neexistuje žádná obecně platná definice, která by jasně vytyčila hranice tohoto termínu. Ačkoliv existuje celá řada definic, které poměrně volně ohraničují rámec CSR, všechny tyto definice pracují s více či méně shodnou myšlenkou – firma není od okolního světa izolována, naopak je součástí společnosti, a tedy by měla naplňovat určitá očekávání (Kunz, 2012).

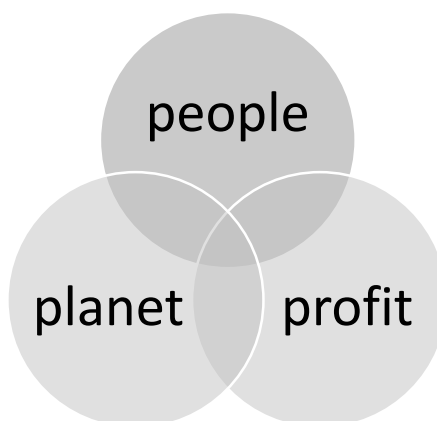
Zmiňme na tomto místě dvě stěžejní definice dohledatelné v česky psané odborné literatuře:

- *„Takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení“* (Putnová, 2004, str. 18).
- *„Zahrnuje všechny aktivity, které jsou daleko nad rámec maximálně legitimních požadavků, stejně jako aktivity, skrze které organizace usiluje o pochopení a uspokojování očekávání všech zainteresovaných stran ve společnosti“* (Petříková, 2008).

Petříková (2008) trefně zmiňuje, že aktivity jdou daleko nad rámec legitimních požadavků a zdůrazňuje tak jednu z hlavních charakteristik konceptu CSR – dobrovolnost. Je důležité si uvědomit, že organizace ke krokům směrem k CSR nejsou nuceny silou zákona, nýbrž jde o jejich vlastní rozhodnutí, které by se mělo promítnout do jejich strategického plánování.

Společenská odpovědnost firem je moderním konceptem podnikání, který vede k širšímu pohledu na podnikání a je postaven na třech základních pilířích (tzv. triple-bottom-line) (Kunz, 2012, str. 20), které jsou znázorněny na obrázku 1:

Obrázek 1 Tři základní pilíře CSR



Zdroj: Vlastní

Firma, která se principy koncepce CSR řídí, by měla zajistit společně působící efekt tří oblastí, a to: *profit* (ekonomická oblast), *planet* (environmentální oblast) a *people* (sociální oblast). Ve vztahu k tématu této práce je však nejdůležitější sférou oblast sociální, do které koncepce Work-life Balance přímo spadá. Sociální oblast souvisí s péčí firmy o své zaměstnance, s uvědoměním si, jaký význam spokojený zaměstnanec představuje. Vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život je jednou z klíčových aktivit sociální oblasti společenské odpovědnosti firem. Způsobů, jakými se může organizace v této oblasti angažovat, existuje celá řada – pružná pracovní doba, možnost práce z domova, široká škála poradenských služeb, zajištění firemní školky nebo jiných potřebných služeb přímo v sídle firmy (Kunz, 2012).

Závěrem této kapitoly navažme na to, co již bylo předesláno v úvodu tohoto oddílu – snaha organizací plynoucí z aktivit, které firma pro zaměstnance realizuje, má pozitivní vliv nejen uvnitř firmy, ale i vně. Spokojenost zaměstnanců vede k loajalitě, která se může promítat sníženou mírou fluktuace, nemluvě o tom, že spokojený zaměstnanec tvoří hodnotný produkt, což v konečném důsledku ovlivňuje ziskovost firmy. Veškerá aktivita bývá rozpoznána i vnějším okolím organizace. Zlepšení vnímání obrazu firmy v očích široké veřejnosti s sebou nepochybně také přináší řadu výhod.

1.3 POSTAVENÍ WLB V KONTEXTU JEDNOTLIVCE

Bedrnová a Pauknerová (2015) považují Work-life Balance za jeden ze základních prvků tzv. *koncepte růstového životního programu*, jejímž cílem je to, aby jedinec zvládal bez větších problémů vše, s čím se ve svém pracovním a osobním životě setká. To si však s sebou nese požadavek, aby člověk byl schopen uchopit svůj život do vlastních rukou a dokázal si s ním vlastními silami poradit. Důraz je kladen především na vyzrálou a samostatnou osobu, bez níž je takový přístup jen stěží realizovatelný. Ve stejném duchu lze uvažovat i o samotné koncepci WLB, která by bez vlastní iniciativní participace jedince byla jen plýtváním zdroji organizace. Lze si jen stěží představit, že lze dosáhnout efektivního životního stylu optimálním sladěním pracovních a osobních povinností tak, že pracovník bude bez jakékoliv vlastní účasti využívat nástrojů politiky WLB, které mu budou předloženy organizací.

Dosažení rovnováhy je možné jen v případě synergického efektu pracovníka a organizace. V předchozí kapitole jsme nahlédli na nástroje, které mohou v rámci WLB politik používat organizace, nyní bude středem našeho zájmu jedinec.

1.3.1 WELL-BEING

V rámci WLB je často skloňován pojem well-being, který vypovídá o kvalitě života. V česky psané literatuře bývá termín překládán jako *životní pohoda* (Křivohlavý, 2010) a Světová zdravotnická organizace (WHO) jej definuje jako „*stav úplné fyzické, psychické a sociální pohody, která nesestává jen z absence nemoci nebo vady*“. Nejedná se tedy o kvalitu objektivně měřitelnou podle jasných kritérií, nýbrž subjektivní pohled člověka na svůj život, na to, jak se mu daří v závislosti na jeho plánech a jejich uskutečňování. V anglicky psaných publikacích dochází často k záměně tohoto pojmu s termínem *welfare*, který poukazuje na celkový stav popisující spokojenost člověka, avšak s přihlédnutím k životní úrovni a materiálním ohledům. Tímto termínem je vhodné odkazovat spíše na celkové bohatství země a jejího obyvatelstva či stav ekonomiky. Být bohatý neznamena být šťastný, a tak ani vysoký příjem (nebo fakt, že jsme dobře zajištěni) nemusí přinášet životní spokojenost.

V pozitivní psychologii existují dvě základní dimenze well-being, a to dimenze psychologická a sociální (Snyder & Lopez, 2002):

- **Dimenze psychické pohody** je charakterizována *sebepřijímáním* (člověk má kladný vztah ke svému životu), *osobním růstem* (vyhledává nové zkušenosti a neustále se vyvíjí), *účelem života* (jeho život má konkrétní cíl, vidí svůj život jako smysluplný), *začleněním do života* (je schopen uchopit a řídit svůj život ve složitém prostředí), *autonomií* (je schopen řídit své jednání, je schopen sebereflexe na základě svých morálních hodnot) a *sociální dimenzí života* (má vztah k druhým lidem a záleží mu na tom, aby jim bylo dobře).
- **Dimenze sociální pohody** je charakterizována *sociálním přijetím* (člověk akceptuje druhé lidi a má k nim respekt), *sociální aktualizací* (chápe společnost jako dobrou a schopnu růstu), *spoluúčastí na společenském dění* (věří, že jeho konání je hodnotné), *sociální soudržností* (je aktivním prvkem společenského dění) a *sociální integrací* (cítí se být součástí společnosti, která ho podporuje).

Křivohlavý (2010) ve své knize podrobněji vysvětluje subjektivní chápání *životní pohody* na příkladu tří teorií. První je tzv. *teorie životních cílů*, jejímž hlavním smyslem je hledání, stavění a přibližování se k cílům. Jedinec, který je chopen nastavit si vlastní cíle, je šťastný, protože má pro co žít. Je však nezbytné počítat i s negativními dopady v případě nenaplnění svých záměrů. Křivohlavý (2010) v tomto kontextu zmiňuje, že „*na subjektivní pocit pohody mají největší negativní vliv nesrovnalosti mezi tím, jaký má daný člověk ideál svého sebepojetí a jaká je realita...*“ V konečném důsledku tak člověk velmi malých cílů může být šťastnější, nežli člověk, který sice „došel dále“, avšak nedaří se mu naplnění svých vysokých očekávání. *Teorie uspokojování životních potřeb* vyzdvihuje význam uspokojování potřeb pro pocit pohody (well-being) tak, jak byly popsány ve svých dílech Maslowem (pyramida potřeb) či Freudem. Poslední přístupem je tzv. *teorie biologických základů pocitu pohody*, která vychází z předpokladu, že existuje určitý genetický vklad, který člověka predisponuje k tomu, aby se obecně cítil v lepší, či horší pohodě. Taková predispozice se projevuje například u extrovertních lidí. Nelze se však zaměřit pouze na genetický fond člověka, důležitým faktorem je vlastní postoj jedince ke světu a svému životu. Oklikou jsme se tedy dostali k myšlence, která již byla předeslána na počátku této kapitoly. Člověk musí být především silnou, vyzrálou a

samostatnou osobou, která je schopna uchopit svůj život do vlastních rukou a určovat směr jeho vývoje vlastní vůlí.

1.4 POSTAVENÍ WLB V KONTEXTU GENDEROVÝCH ROLÍ

Pojem tradiční rodina (ať už význam tohoto spojení chápeme jakkoliv) je jen jednou z mnoha existujících podob rodinného soužití a od žen se již neočekává – tak jak tomu bylo dříve – že naplní jejich života bude především postarat se o chod domácnosti, zatímco jejich partner bude finančně zajišťovat rodinu. A ačkoliv vývoj směřuje ke zrovnoprávnění ve všech oblastech společnosti, v kontextu WLB jsou nyní na ženy kladeny snad ještě větší nároky, než kdykoliv předtím. Od žen (a to především na manažerských pozicích) se očekává, že budou zvládat nejen svůj rodinný život, ale budou úspěšné i ve svých pracovních rolích.

*„Jednou ze skupin pracovníků považovaných za znevýhodněné v pracovním procesu jsou ženy“ (Bedrnová & Nový, 2007, str. 606). Jak již bylo předesláno, tento fakt je způsoben především tradičním rozdělením ženské a mužské role. To se postupem času sice dostává do pozadí, avšak je často stále bráno jako standardní. Souhrnné označení pro mužské a ženské role můžeme nazvat jako *gender*, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností (Velký sociologický slovník, 1996).*

Ve zkratce lze říci, že veškeré chápání rolí je dáno stupněm společenského vývoje a sociálních vztahů mezi muži a ženami, které nelze chápat jako unifikované a vrozené. Právě naopak, je získané mění se v závislosti na společnosti, společenských skupinách či čase.

Bedrnová a Nový (2007, str. 607) dále upřesňují: *„Rozdělení rolí ovlivňuje i typ kulturního prostředí.“* Podle Hofstedeho (1991) lze hovořit o tzv. maskulinních a feminních kulturách. V maskulinních kulturách muž využívá svého dominantního postavení, je mu propůjčován vyšší sociální status, který mu napomáhá na začátku i v průběhu profesní kariéry. Pro ženu je v takové kultuře přirozeně těžší vyjednat si lepší platové podmínky nebo předložit požadavky na opatření, které by jí mohly umožnit lepší sladování osobního a pracovního života.

V návaznosti na toto rozdělení se používá pojem **genderová segregace**, která se projevuje ve dvou směrech:

- horizontální genderová segregace (ženy volí spíše profese, které navazují na jejich mateřskou roli),
- vertikální genderová segregace (postup do vyšších manažerských pozic je pro ženy obtížnější, často se na rozdíl od mužů setkávají s překážkami, jelikož management je představován jako tradičně mužská doména) (Bedrnová & Nový, 2007, str. 607).

Problematika genderu (i kdybychom ji omezili pouze na oblast Work-Life balance) je natolik rozsáhlá, že by jí mohl být věnován prostor v rámci samostatné práce. Základní vymezení, kterého jsme dosáhli v této kapitole, můžeme však pro účely této práce považovat za dostačující.

2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY KE KONFLIKTU PRACOVNÍ A OSOBNÍ SFÉRY

Tématem této kapitoly je podrobnější vymezení teoretických koncepcí konfliktu mezi životními oblastmi. Než se podíváme na to, jakým způsobem dochází k interakci mezi jednotlivými životními sférami, věnujme nejprve pozornost zdroji konfliktu a procesům, v jejichž důsledku konflikt vzniká.

Možné zdroje konfliktu v rámci WLB klasifikovali Greenhaus a Beutell (1985), jsou to:

- **Konflikt založený na zátěži (strain-based)** vychází z předpokladu, že pracovní stresory mohou produkovat zátěžové symptomy jako např. napětí, úzkost, únavu, depresi či podrážděnost, které následně ovlivňují výkon v roli osobní. K ovlivnění může však docházet i opačně, tedy ve směru osobní – pracovní život.
- **Konflikt založený na čase (time-based)** vzniká, když očekávání vyplývající z jedné role nelze naplnit z důvodu přílišného časového vypětí v důsledku role druhé.
- **Konflikt založený na chování (behavior-based)** je způsoben v případě, kdy konkrétní vzory chování nemohou být kompatibilní s očekáváním ohledně chování v druhé roli. Například u mužů klade manažerský stereotyp důraz na soběstačnost, emoční stabilitu a určitou míru agrese, kdežto v rodinné oblasti se obvykle očekává, že jednatel bude pečující a emocionální osobou.

Jak již bylo předesláno, k ovlivnění může docházet oběma směry. Pokud je konflikt způsoben zasahováním práce do rodinného života, hovoříme o tzv. Work-into-Family (WIF) konfliktu. V případě, že je směr opačný - jedná se o zasahování rodinného života do práce - konflikt označujeme jako Family-into-Work (FIW).

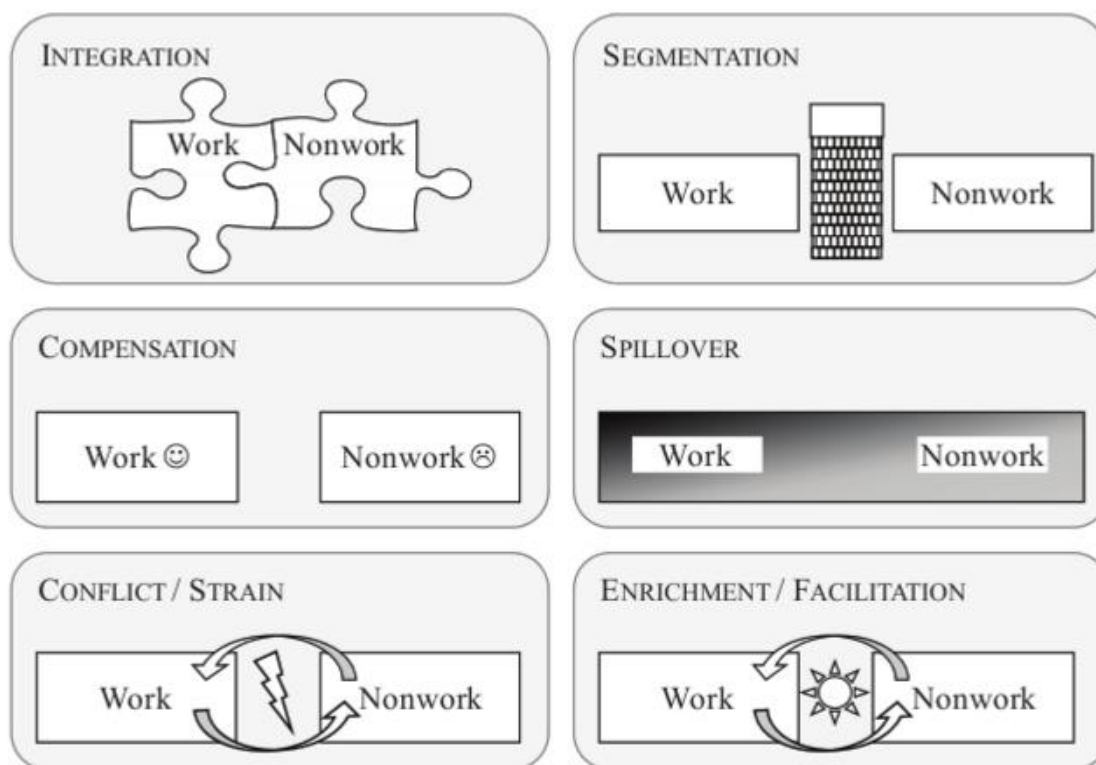
V následující kapitole se zaměříme na vzájemné působení jednotlivých rolí mezi sebou.

2.1 MODEL INTERAKCE MEZI SFÉRAMI

Pojem Work-life Balance může být svým významem ve vztahu k teorii lehce zavádějící. Snaha o nalezení rovnováhy implikuje potřebu vyvážení pracovních a osobních rolí ve vztahu 50:50, takový stav však nemůže fungovat, a tudíž ani není cílem. Nakreslit pomyslnou čáru mezi těmito dvěma sférami života, a tím je přesným řezem rozdělit na dvě samostatné oblasti by bylo chybou ve smyslu nepochopení celé koncepce WLB.

V jedné z úvodních kapitol jsme si již vysvětlili, že dochází k interakci mezi jednotlivými rolemi, nesmíme však opomenout, že role představovány dvěma hlavními prvky – osobním a pracovním životem, lze dále členit na jednotlivé činitele. Osobní život není reprezentován pouze rodinou (partnerem, dětmi), ale skládá se z mnoha dalších oblastí (koníčky, přátelé, osobní rozvoj). Stejně tak na druhé straně pracovní život není ohraničen jen časovým úsekem stráveným v práci, nýbrž přesahuje i do oblasti osobní sféry. Tím spíše, pokud člověk vědomě nerozděluje dvě zmíněné oblasti. Nutno podotknout, že nalezením rovnováhy mezi prací a osobním životem se nemyslí ani striktní vymezení času pro jednotlivé sféry. Faktor času je jen jedním z mnoha a je tedy nutné dívat se na problematiku z věcné stránky. *„Jde totiž vždy o proces a jeho kvalitu, nejen o kvantitativní hledisko dané jen množstvím individuálně či společně (s rodinou) stráveného času... Pouhá rovnováha času, který strávíme v práci a s rodinou, ještě nevypovídá o kvalitě života. S tou bývá více spojován tzv. well-being“* (Bedrnová & Pauknerová, 2015, str. 339). Obsahem této kapitoly jsou interakční modely mezi jednotlivými životními sférami, které jsou přehledně zobrazeny na Obrázku 1.

Obrázek 2 Interakční modely mezi životními sférami



Zdroj: (Reindl, 2013, str. 51)

2.1.1 MODEL Y SEGMENTACE A INTEGRACE

Model segmentace pracuje se v minulosti zažitým pohledem na tradiční rozdělení pracovního a osobního života, které bylo do jisté míry dáno i tím, že muž představoval sféru práce a žena byla silně vázána na domácnost. V minulosti byl často jediným pracujícím otec rodiny a ke střetávání sfér z mnoha důvodů nedocházelo. Tento přístup je však možné aplikovat i dnes, je totiž výhodný převážně pro zaměstnavatele. Ti pochopitelně vítají, když osobní záležitosti nejsou předmětem zájmu pracovníka v rámci pracovní doby. Avšak i mnoho pracovníků rozděluje tyto dvě sféry nepropustnou zdí, a nenechává tak ovlivňovat svůj osobní život problémy, které vzniknou v práci a naopak. Vystává však otázka, zdali je takový přístup možný i na manažerské úrovni, nakořli mohou být takoví pracovníci úspěšní a jestli je takový stav vůbec dlouhodobě udržitelny.

Na základě toho, do jaké míry jednotlivci rozlišují patřičné sféry je lze zařadit do dvou kategorií. Jednotlivci s tendencí vyřazovat rodinné záležitosti od práce jak nejvíce to

je jen možné jsou charakterizováni jako tzv. *segmenters*, kdežto jednici, kteří se snaží vypořádávat s osobními a pracovními problémy jakmile nastanou, jsou nazýváni jako tzv. *integrators* (Clark, 2000).

S tím, jak se do popředí dostávaly nové technologie usnadňující komunikaci (mobilní telefon, internet), docházelo i ke stále silnějšímu propojování jednotlivých sfér, jejichž hranice lze díky těmto technologiím velmi snadno překonávat. Integrace osobního a pracovního života se tak stává téměř povinností pro úspěšné fungování v obou oblastech. Stále více lidí pracuje přesčas (ať už dobrovolně, nebo ne), klasický rámec pracovního dne (od 9 do 5) se vytrácí, práce v noci není výjimkou, a hranice mezi prací a osobním životem se tak vytrácí. Zaměstnavatelé různými benefity (fitcentra, kadeřnictví nebo školky jen pár kroků od kanceláře v rámci sídla firmy nejsou výjimkou) podporují pracovníky v tom, aby své osobní potřeby mohli vyřídit co nejnadhěji, a mohli se tak naplno věnovat práci. Stejně tak práce v průběhu rodinné dovolené už zdaleka není výjimkou, a pokud nedochází ke konfliktu mezi sférami, může být pro harmonizaci vztahu i prospěšnou. Nezbytným předpokladem úspěšné integrace těchto dvou sfér je však ochota jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany životního partnera.

2.1.2 MODEL KOMPENZACE (COMPENSATION)

„Hlavní myšlenkou kompenzačního přístupu je to, že deficit vyvolané v rámci jedné role, jsou kompenzovány v roli druhé. Nedostatek odměn v rámci pracovní role může být spojován s pronásledováním odměn v rodině nebo jiných doménách“ (Geurts & Demerouti, 2003). Reindlová (2003) dodává, že jednotlivci, jejichž partneři nedokáží ocenit působení v rodinné sféře, mohou investovat svůj čas a energii v pracovní sféře. Kompenzační model mimo jiné předpokládá, že role jsou vzájemně doplňující se. V případě, že se jednatlivec angažuje v práci více (může být způsobeno např. vysokou spokojeností s prací), účast v rodinné roli je zákonitě nižší. Mezi sférami tak vzniká negativní postavení, které může vést k upozaďování těch rolí, které nejsou pro jednatlivec tolik uspokojující.

2.1.3 MODEL PŘELÉVÁNÍ (SPILLOVER)

Model přelévání předpokládá jistou míru shody mezi problémy životní a pracovní oblasti. Na základě této podobnosti se mohou emoce, nálady nebo chování „přelít“ z jedné sféry do druhé, a tím ovlivnit samotné role jednatlivec nebo ostatní účastníky v rámci příslušných rolí. Způsob, jakým dochází k ovlivnění rolí, může být dvojího

charakteru. V případě, kdy pozitivní skutečnosti z pracovní sféry ovlivňují sféru osobní (a naopak), dochází k obohacení patřičných oblastí, zatímco negativní dopady na jednotlivé role jsou asociovány s negativním přeléváním (Reindl, 2013). Typickým příkladem může být fyzicky namáhavá práce, která člověka vyčerpává natolik, že dochází k deficitu energie a následky negativně ovlivňují jedincovu osobní sféru. V tomto případě to může být například zvýšená potřeba spánku či odpočinku, kterými dochází ke kompenzaci dominantního postavení pracovní role. Nicméně následkem není jen zkrácení času připadajícího na osobní oblast. Únava, která může vést až k přetrvávající letargii, je jen dalším z důsledků nenalezení vyhovující rovnováhy.

2.1.4 ROLE DRAIN, ROLE STRAIN, ROLE CONFLICT

Tento model je spojen s přenosem omezených zdrojů (jako je čas, energie nebo pozornost) napříč rolemi. Čas strávený v pracovní sféře zapříčiní nedostatek časových zdrojů ve sféře osobní. Reindlová (2013) tvrdí, že příliš velké zapojení se v rámci osobní role může způsobit nedostatek času na práci a kariérní vývoj. Jak již bylo zmíněno, jedná se o zdroje omezené, špatné hospodaření se zdroji tak může zvyšovat pravděpodobnost vyčerpání, únavy nebo dokonce syndromu vyhoření. Dochází-li v rámci jedné role k zatížení velkým množstvím povinností, hovoříme o tzv. *namáhání role* (role strain). K namáhání v rámci pracovní role nejčastěji dochází potřebou splnit velké množství úkolů v omezeném časovém úseku. Věnujeme-li čas a energii jedné aktivitě, zůstatek zdrojů se zákonitě sníží. Jakmile však přesáhne množství povinností únosnou mez, dochází ke konfliktu v rámci patřičné role. Uvažujeme-li stejnou problematiku, avšak s rozšířením na konfrontaci mezi rolemi (statusy) jednotlivce, můžeme tento jev popsat jako *konflikt rolí* (role conflict). Člověk je v tomto případě nucen si vybrat, která z rolí bude upřednostněna na úkor jiné. Následky nevyhovující rovnováhy mezi sférami budou popsány v jedné z dalších kapitol této práce.

2.1.5 MODEL OBOHACENÍ (ENRICHMENT)

Teorie obohacení se snaží vyvrátit jednostranný pohled na negativní působení interakce mezi rolemi a rozšířit pohled na tuto teorii o více než jen absenci či přítomnost konfliktu. Vzájemné působení na rozhraní mezi prací a osobním životem by se nemělo omezovat jen na negativní interakce, nýbrž mělo by zahrnovat i pozitivní důsledky působení. Zatímco v rámci předchozích teorií se původ zdrojů

rozumí jako omezený, teorie *obohacení* uvažuje zdroje jako neomezené a do jisté míry dokonce i rozšiřitelné (Barnett & Gareis, 2006).

2.2 DŮSLEDKY KONFLIKTU PRACOVNÍ A OSOBNÍ SFÉRY

V rámci této kapitoly budou popsány vybrané důsledky pramenící ze střetu jednotlivých životních oblastí.

2.2.1 STRES

Věnujme nyní pozornost problematice stresu, který bývá důsledkem nevyhovující rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Z předchozích kapitol již víme, že mezi jednotlivými rolemi dochází k interakci, a tak stres, jehož zdrojem bývá často pracovní zátěž, neovlivňuje jen život v rámci pracovní sféry, nýbrž jeho dopady negativně působí i na osobní život. Neschopnost zvládat pracovní a mimopracovní nároky může vést ke zvýšení množství stresu a zátěže, což vede k negativním důsledkům pro organizace, jakož i pro zaměstnance, jejich rodiny a společnost. Faktory vznikající v rámci obou rolí jsou asociovány se sníženou životní pohodou (well-being) stejně tak, jako se zvýšenou mírou konfliktů a stresu. V úvodu této práce bylo zmíněno, že problematika bude nahlížena z potřeb pracovníka, podívejme se tedy, jak můžeme chápat stres ve vztahu k jednotlivci.

Množství neuropsychické zátěže v rámci manažerské praxe je známý a často diskutovaný problém. Zvýšená míra stresu vyplývá především z povahy profese – svou charakteristikou spadá do oblasti exponovaných profesí, které se vyznačují *zvýšenými nároky na fyzické, a zejména psychické předpoklady člověka*. Podle Bedrnové a Pauknerové (2015) lze za v tomto směru nejexponovanější považovat především profese řídicí. Od manažerů se očekává, že budou lídry, kteří jasně vymezují cíle, rozhodují a pružně reagují ve složitých situacích, motivují a poskytují zpětnou vazbu. To vše je jen krátký výčet z obecně platných charakteristik manažerské profese, není proto divu, že všechna tato očekávání jsou velkým břemenem, které může způsobovat náchylnost ke stresu.

První teoretické poznatky o stresu, které však dodnes nebyly překonány a jsou východiskem ostatních teorií, popsal Hans Selye (1966), který stres chápal jako blíže nesespecifickou reakci organismu na požadavky, jež jsou nad jeho síly. Pro úplnost přidejme ještě definici Křivohlavého (1994, str. 10), který stres popisuje jako: „*unitární*

stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.“

Na tomto místě dodejme, že to, co jeden považuje za stresující, nemusí stejně tak pociťovat i druhý. Každý člověk se rodí s určitými predispozicemi, které ovlivňují to, do jaké míry je schopen stres snášet ve své „zdravé“ formě (viz eustres níže) a odkdy pociťuje stres ve své negativní formě. Ačkoliv je vnímání stresu subjektivní záležitostí, obecně lze považovat za stres navozující situace následující (Bedrnová & Pauknerová, 2015, str. 106-107):

- podmínky vnuceného tempa,
- neočekávané nebo nepříznivé změny,
- nejednoznačně a nejasně definované okolnosti,
- nadkapacitní zatěžování,
- dopad monotonie,
- různá očekávání,
- přílišnou uspěchanost,
- osamocenost a opuštěnost,
- definitivnost některých skutečností.

Stres lze obecně dělit na základě toho, zdali se projevuje kvalitativními hledisky (eustres a distres), či na základě intenzity (hypostres a hyperstres):

- **Eustres** má na člověka stimulující, tedy kladně působící vliv. Často bývá spojován s očekáváním příjemné zkušenosti.
- **Distres** je naopak stres negativní. Ohrožuje fyzické a duševní zdraví jedince a má silnější a déletrvající vliv na organismus než pozitivní stimulace.
- **Hypostres** je mírný a zvládnutelný stres, na který se organismus dokáže adaptovat.
- **Hyperstres** překračuje hranice schopnosti vyrovnání se se stresem, jedná se o nadměrný a příliš vysoký stres (Křivohlavý, 1994).

V neposlední řadě dodejme, že stres není jen konečným důsledkem, nýbrž jakýmsi mezistupněm, který může vést (při chronické podobě) k poškození fyzického (bolesti hlavy, problémy s krevním tlakem, poruchy spánku) i duševního (pocity úzkosti, potíže s rozhodováním, zvýšená podrážděnost) zdraví.

2.2.2 WORKOHOLISMUS

Ačkoliv workoholismus – ve smyslu, jakým je popsán níže – nemusí být přímým důsledkem konfliktu pracovních a mimopracovních rolí, ve vztahu ke koncepci Work-life Balance je natolik důležitým fenoménem, že je nezbytné ho v rámci této práce zmínit. Workoholismus postihuje především osoby s vyšším vzděláním a nejhroženější skupinou bývají především lidé ve vyšších řídicích funkcích – ústřední téma této práce – manažeři.

Workoholismus lze definovat *jako chorobnou závislost na práci a výkonu* (Nešpor, 1999). V myšlení i jednání jedince je zcela jasná priorita práce při současném omezení jiných aktivit (rodina, přátelé, zábava). Člověk dává přednost aktivitám, které ho uspokojují – v tomto případě především pracovnímu výkonu. Pakliže jedinec vždy preferuje práci před jakoukoliv jinou činností, trpí zvýšeným nedostatkem odpočinku, jelikož není schopen odpočívat (Bedrnová & Pauknerová, 2015, str. 272). Důsledkem psychického a fyzického vyčerpání či společenské izolace plynoucí z výše uvedeného mohou být psychosomatické potíže. Workoholismus (jakožto nelátková závislost) bývá často kombinován se závislostí na látkách – typicky alkoholu, nikotinu nebo různých stimulačních látkách (kofein).

Charakteristiky workoholismus popsal Nešpor (1999, upraveno) a jsou následující:

- nadměrné ztotožňování se s prací,
- rigidní (nepružné myšlení),
- odvykací potíže, výskyt abstinenčních příznaků (v situaci, kdy jedinec nemůže pracovat),
- progresivní vývoj (závislost má tendenci se stupňovat),
- popírání problému závislým jedincem.

V kontextu této práce je vhodné zdůraznit poslední jev, a to popírání problému ze strany závislého jedince. Zvýšené pracovní úsilí v rámci manažerské práce bývá často asociováno se společenským či pracovním úspěchem (výše platu, karierní postup, sociální status), a tak není neobvyklé, že podstata jevu bývá dlouho skryta a samotná diagnóza je obtížná. Jedinec si není schopen přiznat, že je v jeho životě něco špatně, dokud jsou jeho priority nastaveny výhradně směrem pracovního života, v rámci kterého dosahuje úspěchů, kterými si kompenzuje nedostatky v mimopracovních oblastech svého života. Člověk je od přírody pohodlný, a tak stav, který pro něj

z krátkodobého hlediska funguje, si bude obhajovat i sám před sebou. Z dlouhodobého pohledu to však může způsobit řadu problémů, které je mnohem těžší odstranit než jim předejít.

„Prevence workoholismu spočívá především ve zvyšování odolnosti vůči pracovnímu aj. zatížení“ (Bedrnová & Pauknerová, 2015, str. 273). Podle Nešpora (1999) tuto odolnost zvyšují následující tyto činitele:

- optimismus,
- sebedůvěra aktivního činitele,
- zaujetí a smysluplnost,
- pružnost a schopnost vnímat překážky jako výzvu,
- síť sociálních vztahů,
- schopnost uvědomovat si a vyjadřovat svoje pocity,
- smysl pro humor,
- motivace k uvolněné družnosti,
- informovanost, připravenost a kompetence,
- rozumný způsob života,
- dobrá schopnost vnímat svoje tělo.

Obecně lze říci, že člověk, který si závažnost workoholismu uvědomuje, a jehož cílem je mu předejít, by si měl jasně nastavit hranice tak, aby jeho práce byla konzistentní. Zvýšenou pozornost by měl věnovat svému tělu, které svými signály často indikuje nastávající potíže a ty nebrat na lehkou váhu tak, aby bylo možné potenciální problém včas podchytit. Důležitým faktorem je pak nalezení vyhovující rovnováhy mezi pracovními a mimopracovními sférami, interakce s ostatními členy jednotlivých oblastí (rodina, přátelé, spolupracovníci, lidé s dobrou WLB) a obecně zdravý životní styl.

2.2.3 SYNDROM VYHOŘENÍ

Chronický stres může vést až ke stavu, kdy se člověk začne cítit natolik vyčerpán, že již není schopen dále pokračovat v činnostech jako doposud. Pro tento stav se vžil termín *syndrom vyhoření* („*burn-out syndrome*“), který lze definovat jako stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku nadměrných psychických a emocionálních nároků (Kebza & Šolcová, 2003).

Náchylnost k vyhoření je (stejně jako u workoholismu) vyšší u profesí, kde dochází k těsnějšímu kontaktu s lidmi a u profesí, kde je požadavek stálého nadstandardního výkonu. Mnoho studií také potvrdilo, že ohroženější jsou v tomto ohledu manažeři pracující v komerčním sektoru, a to především z důvodu již zmíněných vyšších požadavků na výkon oproti sektoru veřejném.

3 PRACOVNÍ POBYT V ZAHRANIČÍ

Důvod zařazení této kapitoly je zcela patrný – cílem této práce není věnovat se v obecné rovině pouze konceptu Work-life Balance, nýbrž spojit tuto problematiku s otázkou cestování v rámci pracovní pozice. Ačkoliv je tato část práce formálně zařazena do teoretického oddílu, slouží jako pomyslný spojovací článek mezi teoretickou částí, jejímž cílem je nastínit problematiku WLB, a empirickým segmentem, ve kterém již budou koncepty WLB aplikovány v prostředí, které bude blíže popsáno v rámci této části.

Ruku v ruce s rostoucí mírou globalizace se zvyšují i požadavky na manažery, které z této skutečnosti vyplývají. Dalo by se říci, že v dnešní době již nelze pracovat v nadnárodní společnosti a očekávat, že v průběhu profesní kariéry nedojde k situaci, která by nevyžadovala kontakt s mezinárodním prostředím (ať už virtuální, nebo přímo zprostředkovaný). Tato představa se zdá být poměrně naivní, a je tedy nezbytné manažery na takový kontakt připravit.

V ideálním případě by mělo ke kontaktu s mezinárodním prostředím dojít již v průběhu studia. Možností existuje bezpochyby poměrně mnoho. Zvláště pro občany Evropské unie jsou podmínky nastaveny vcelku přívětivě a mimo kratších (semestrálních) pobytů mohou jednotlivci často studovat na zahraničních univerzitách studijní programy v celé své délce díky politice „otevřených hranic“. Prohloubení znalostí cizích jazyků, pochopení jiných kultur, osamostatnění se, větší míra flexibility, adaptace na nové prostředí nebo rozšíření sítě kontaktů – to je jen několik z mála neoddiskutovatelných výhod takové zkušenosti, které budoucí manažer v rámci vlastního pracovního pobytu jistě zúročí.

Cílem této části je tedy popsat teoretické základy týkající se pracovního pobytu v zahraničí, které poslouží jako východisko k empirickému oddílu této práce. Mimo jiné budou definovány základní pojmy, objasněna použitá terminologie a nastíněna

specifika života manažera v cizí zemi (tato část poté bude rozpracována v empirické části již na konkrétních individuálních případech) – to vše s přihlédnutím k možným úskalím, která mohou ovlivňovat jeho WLB.

3.1 EXPATRIACE A SOUVISEJÍCÍ POJMY

Proces integrace zaměstnanců v cizí zemi se běžně nazývá expatriace. Tento pojem souvisí s rostoucí potřebou organizací pracovat se svým lidským kapitálem na mezinárodní úrovni. Na manažerských či jiných řídicích funkcích v rámci nadnárodních společností je zcela běžnou záležitostí, že je jednotlivec v určité fázi svého profesního života vyslán pracovat do zahraničí. U zkušených manažerů je důvodem relokace především transfer znalostí a zkušeností do jiných (často nových) oblastí působnosti podniku, u jejich méně zkušených kolegů bývá cílem nabírání nových zkušeností a rozvoj potenciálu.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010, str. 278) a podle zahraniční literatury *expatriace zahrnuje osoby, které žijí a pracují v cizí zemi či daleko od jejich původní země, a to po dlouhé období*. S procesem expatriace se váží tři základní termíny označující jednotlivce:

- **Expatrianta** lze definovat jako osobu, která nabyla dostatečné zkušenosti v domácím prostředí a tyto své poznatky předává v nové společnosti a v jiné kultuře. Expatrianti jsou vysláni do zahraničí na konkrétní časové období. Jak již bylo předesláno, nemusí se výhradně jednat o manažera zkušeného, za účelem získání zkušeností bývají vysláni také mladí a nezkušení pracovníci.
- **Repatriant** je takový expatriant, který se po čase stráveném v zahraničí vrací ze svého pobytu do domácí společnosti. Stejně jako v předešlém případě dochází k předání zkušeností nabytých v cizím prostředí.
- **Inpatriant** je vyslaný manažer do mateřské společnosti za účelem školení. Cílem takového vyslání je získání zkušeností, které mají být následně šířeny v dceřiné společnosti (Cejthamr & Dědina, 2010).

Pojem expatriant bývá často zkracován na expat a v dnešní době je poměrně moderním obecně označovat osoby žijící a pracující v zahraničí. Expats (nebo také expati), jak se jedinci sami nazývají, se vzájemně propojují a existuje mezi nimi určitá míra

interakce. Sdílení zkušeností mezi expaty v dané zemi často probíhá na sociálních sítích (potažmo internetu obecně), výjimkou nejsou ani osobní setkání za účelem sociální interakce a vzájemné pomoci.

3.2 TYPOLOGIE EXPATRIANTŮ A EXPATRIAČNÍCH VÝJEZDŮ

Důvody vyslání expatriantů do zahraničí jsou různé, stejně tak se liší i doba, účel či typ expatriálního výjezdu. Štrach (2010, str. 81-82) ve své knize přiblížil čtyři základní typy expatriantů, jsou to:

- **Tradiční expatriant**, kterým se nejčastěji rozumí starší a zkušenější zaměstnanec. Takový jednatel je vybrán a vyslán do zahraničí na základě svých manažerských či odborných dovedností a znalostí a doba jeho pobytu v zahraničí se nejčastěji pohybuje v rozmezí jednoho roku až pěti let. Častým jevem je, že někteří z těchto expatriantů se již do domovské země nevrátí – usadí se v jedné z cizích zemí, nebo po skončení jednoho pobytu jsou přemístěni do jiné země. Stávají se tak trvalými expatrianty.
- **Nezkušený expatriant** bývá nejčastěji mladý zaměstnanec, který bývá vyslán za účelem získání zkušeností. Doba pobytu je zákonitě kratší a organizace od těchto jednotlivců očekává rozvoj dovedností a expatriaci chápe jako investici do jejich potenciálu.
- **Dočasný expatriant** pak bývá vyslán do zahraničí na dobu kratší než jeden rok.
- **Virtuální expatriant** představuje specifickou formu expatriace. Jedná se o zaměstnance, který je zodpovědný za dění v zahraniční pobočce, ačkoliv zůstává přítomen v domácí zemi. Rostoucí zastoupení tohoto typu expatriace je umožněno technologickým pokrokem, především pak rozvojem internetu a videokonferenčních technologií, které jsou nezbytným nástrojem k možnému fungování tohoto typu expatriace. Ve smyslu této práce však není tato forma expatriace důležitá a dále se jí již nebudeme zabývat.

Dalším možným přístupem je klasifikovat expatriaci na základě typu výjezdu, ty mohou být následující:

- **Technický typ** výjezdu často zaměřen pouze na jeden cíl – vyřešení specifického problému, který vyžaduje vysokou odbornost. Nejčastějšími expatrianty jsou tedy specialisté, kteří jsou schopni řešit specifickou problematiku. Neočekává se od nich přílišná interakce s tamním prostředím, a tak ani požadavky na interkulturní a jiné dovednosti nejsou zpravidla vysoké.
- V rámci **provozního typu** výjezdu je nutné aktivní působení v zahraniční pobočce. Na manažery (nejčastěji střední úroveň managementu) jsou kladeny mnohem vyšší nároky na interkulturní dovednosti a kompetence, než tomu bylo u předchozího typu. To pochopitelně vyplývá z povahy jejich pracovní činnosti, která si žádá častou a intenzivní interakci s tamějšími zaměstnanci.
- Primárním cílem **vývojového typu** výjezdu je získání cílených zkušeností a dovedností a celkový rozvoj expatrianta. Prvotní požadavky na expatrianta nejsou vysoké (vyjma dovedností a předpokladů vyplývajících z významu a dopadu jejich práce), neboť se očekává, že dovednosti a kompetence na interkulturní úrovni jednotlivec nabyde v průběhu pobytu.
- **Strategický typ** výjezdu je nejvyšší kategorií výjezdu. Na expatrianta jsou zpravidla kladeny ty nejvyšší nároky na interkulturní a manažerské kompetence, jelikož cílem takového výjezdu je obsadit strategickou pozici v rámci řízení zahraniční pobočky (Štrach, 2009).

V neposlední řadě Štrach (2009) zahrnuje do klasifikace expatričních výjezdů časové hledisko. V tomto ohledu můžeme pobyty v zahraničí dělit na *krátkodobé* a *dlouhodobé*. V případě krátkodobého výjezdu zůstává expatriant v hostitelské zemi po dobu kratší než jeden rok (nejčastěji se uvádí 3 až 12 měsíců), kdežto za dlouhodobý lze považovat výjezd delší než 12 měsíců (obvykle 1 až 3 roky). Krátkodobá expatriace umožňuje společně relativně levně zaplnit volné místo v zahraničních pobočkách. Podpora ze strany organizace je pochopitelně nižší než u dlouhodobých pobytů a je zpravidla omezena na zajištění ubytování v prostředí hotelového typu a jen zřídka spolu s pracovníkem cestuje i jeho rodina. Lze konstatovat, že v dnešní době dochází k odklonu od dlouhodobých expatriací a převládají právě pobyty krátkodobé (i v různých alternativních podobách) – důvodů

je hned několik, jmenujme však ty zásadní. Jedním z nich je nákladová náročnost dlouhodobých pobytů, která je příliš vysoká. Dalším důvodem pak může být snadnější proces zpětného zapojení navráceného expatrianta (repatriace) a neměli bychom opomenout ani samotnou ochotu pracovníků, která je nepochybně ovlivňována uspořádáním jejich osobního života. Možnosti vyslání pracovníka do zahraničí krátkodobě se neomezují jen na standardní pobyt, není tedy neobvyklé, že manažer dojíždí do zahraniční pobočky (nejčastěji sousední země, popř. země s dobrým leteckým spojením) na týdenní bázi.

Dlouhodobý pobyt je pro organizaci nákladově náročný, firmy totiž musí pracovníkovi udržet životní standard a zároveň zahradit újmu, kterou utrpěl v souvislosti s nuceným pobytem a životem v cizí zemi. Firma musí nést náklady na daňové zatížení, bydlení a některé další služby. V této souvislosti platí přímá úměra mezi délkou pobytu a komplexností podpory výjezdu prostřednictvím benefitů (Štrach, 2009).

Předchozí charakteristiku pobytů však nelze brát jako obecně platnou zásadu, sami se o tom přesvědčíme v rámci empirické části, kde budou blíže popsány výjezdy jednotlivých respondentů. Podmínky manažerů v praxi se diametrálně liší a jsou tak často výsledkem individuální shody potřeb zaměstnanců, požadavků vyplývajících z nároků pracovní pozice a toho, co mohou organizace reálně nabídnout.

3.3 PROBLEMATIKA EXPATRIACE VE VZTAHU K WORK-LIFE BALANCE

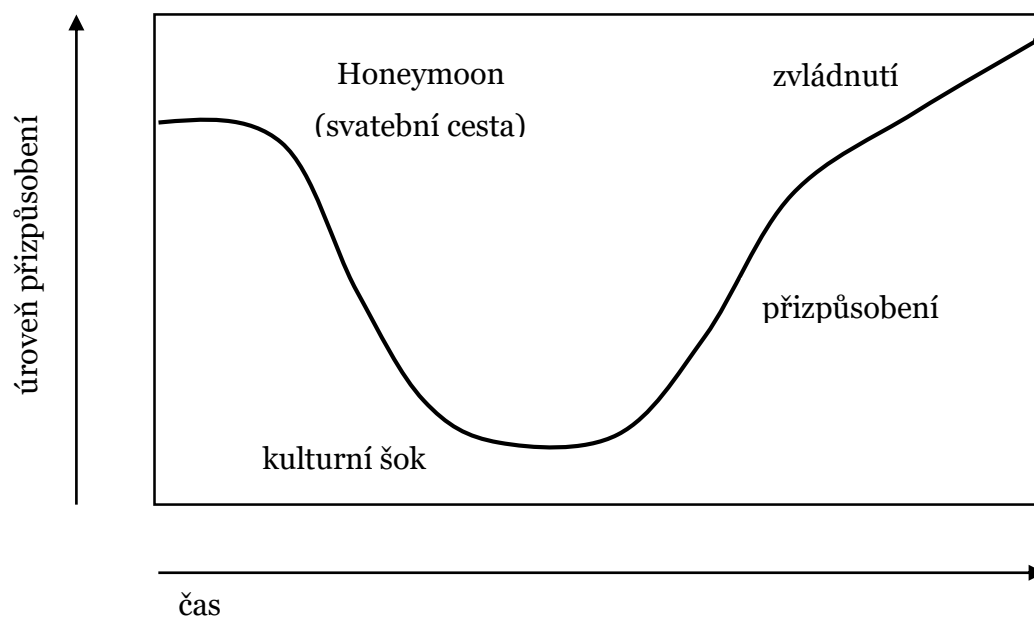
Závěrem teoretické části se dostáváme ke smyslu celé práce, a tedy spojení problematiky pracovních pobytů v zahraničí (expatriace) a sladování osobního a rodinného života (work-life balance). Spojení těchto dvou tematických okruhů vychází z předpokladu, že manažeři jsou v průběhu svých expatriačních pobytů v zahraničí ovlivňováni cizím prostředím a celou řadou dalších faktorů, které mají vliv na jejich Work-life Balance. O jak moc velký vliv se jedná a jaké jsou jeho důsledky, bude dále popsáno v empirické části této práce. Prozatím vycházejme z předpokladu, že určitý vliv existuje. V této části budou vyjmenovány faktory, které lze považovat za rozhodující.

Výzev, kterým musí expatriant v cizí zemi čelit, je mnoho a jejich nezvládnutí může mít negativní dopad na jeho WLB (potažmo well-being). V předchozích kapitolách již bylo přiblíženo, že existuje provázanost mezi osobním a pracovním životem, a tak vyšší požadavky na jedincovo zvládnutí rolí zákonitě znamenají i vyšší riziko

neúspěchu celé mise. Jako neúspěch se jeví předčasný návrat domů, jehož dopady na psychiku či kariérní růst jsou lehce představitelné. Mezi výzvy, se kterými je možné se setkat při působení v cizí zemi, řadíme: *kulturní šok* (kterému bude věnována samostatná část v závěru této kapitoly); *stesk po domově, rodině, přátelích; ubytování; rozdíly v pracovních a vztahových normách; neznalost prostředí, jazyka, zvyků; podnebí; nedostatečná sociální interakce; stres způsobený novou pracovní rolí*. Zvládnutí uvedených faktorů si žádá více než jen „být dobrým manažerem“, jednotlivec musí být především *dobrym mezinárodním manažerem*, neboť k snadnějšímu průběhu celého procesu přispívají zkušenosti nabyté v mezinárodním prostředí. Základním předpokladem úspěšné expatriace je kvalitní příprava vhodných kandidátů. V ideálním případě dochází k předání zkušeností budoucím expatriantům od manažerů, kteří v příslušné zemi v poslední době pracovali a kteří se úspěšně vyrovnali se skutečnostmi, jak to tam chodí (Cejthamr & Dědina, 2010).

Kulturní šok je jednou z těžkostí spojenou s přestěhováním se do jiné kultury, se kterou se musí expatrianti vyrovnávat. Tento pojem jako první vymezil Kalervo Oberg (1960), který jej považuje za druh nemoci z povolání, jenž se projevuje u osob, které vycestovaly na delší dobu do zahraničí. V mnoha teoriích je kulturní šok jednou z fází tzv. *přizpůsobovacího procesu*, který je graficky znázorněn na obrázku 3. Křivka popisuje čtyři fáze procesu: První fází je tzv. *svatební cesta* (prvotní euforie z nového prostředí, expatriant nepochybuje, že je v novém prostředí schopen žít a pracovat); dále *kulturní šok* (život se stává reálným, negativní postoj mezi expatriantem a hostující zemí, objevují se deprese); následuje fáze *přizpůsobení* (jedinec se začíná orientovat v novém prostředí, začíná mu rozumět, poznává kulturní normy a hodnoty); poslední fází je *zvládnutí* (ve výsledku se zlepšuje kvalita života i práce, stabilizuje se efektivita a produktivnost v nové kultuře). Křivka může být rozšířena i o fázi rekulturace (resp. repatriace) – získává následně tvar písmene W – a zahrnuje tak i tzv. *obrácený kulturní šok*, který je způsoben návratem do domácí kultury po delší době strávené v zahraničí.

Obrázek 3 Čtyři fáze přizpůsobovacího procesu



Zdroj: (Cejthamr & Dědina , 2010, str. 281)

Oberg (1960) také definuje kulturní šok jako úzkost, která je výsledkem ze ztráty rodinných známek a symbolů v rámci sociálního styku. Tyto známky a podněty se projevují při každodenních situacích souvisejících s interakcí s okolím – zdravení, podání ruky, postoj, témata běžné konverzace. Jedná se o celou škálu (v domácím prostředí běžných) zvyklostí, které se však v cizím prostředí používají odlišně nebo mají rozdílný význam, a znesnadňují tak běžný život (Cejthamr & Dědina , 2010).

EMPIRICKÁ ČÁST

Druhým oddílem této práce je část empirická, která je bezpochyby stěžejní částí celé práce. Možnosti vzniku této části v podstatě determinovaly téma práce a samotná realizace praktické části byla důvodem proč se zabývat tímto tématem. Motivací k provedení primárního výzkumu nebyl pouze autorův upřímný zájem o tuto oblast, ale především příležitost získat kvalitní data z potenciálního okruhu respondentů, ke kterému měl přístup. Hlavní cíl této části je poměrně jasně vymezen – **zjistit, do jaké míry dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí ovlivňuje schopnost nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem**. Vedlejšími cíli této části je pak přiblížit specifika života manažerů v cizí zemi v rámci dlouhodobého pracovního pobytu, zjistit jakých zlepšení ze strany organizace by se rádi v této problematice dočkali a nastínit jejich vlastní chápání koncepce Work-life Balance.

Než přistoupíme ke hlavní části praktického oddílu, kterou jsou rozhovory s manažery – expatrianty, bude věnována úvodní část stanovení základních hypotéz a přiblížení metodiky výzkumu. Závěrem budou uvedeny doporučení získané na základě analýzy zkušeností dotazovaných respondentů, ze kterých mohou čerpat především pracovníci, kteří dosud žádnou zkušenost s prací v zahraničí nemají. A jak již bylo předesláno v teoretické části – dříve či později v rámci pracovní kariéry lze podobnou zkušenost (mimo domácí pobočku společnosti) očekávat.

4 STANOVENÍ HYPOTÉZ

Stanovení hypotéz je nezbytnou součástí výzkumu, zvláště důležitým prvkem jsou pro následné vyhodnocení. Hlavní cíl práce je pojat poměrně komplexně, v této fázi bychom tak měli dojít ke zpřesnění cílů empirické části. Na několika místech a především pak v kapitole 3.3 byl již vztah dvou hlavních tematických oblastí této práce nastíněn. Samotné cestování je pro mnoho lidí stresujícím zážitkem, nemluvě o náročnosti, kterou s sebou přináší přemístění se na dobu mnohem delší, než je obvyklá délka dovolené (v rámci této práce hovoříme mnohem spíše o přestěhování se). Přidají-li se k tomu další výzvy spojené s novou pracovní pozicí a cizím prostředím obecně, získáme vcelku komplikovaný mix faktorů působících na jedince

(a potažmo jeho schopnost dosahovat optimální WLB), který si bezpochyby žádá hlubší prozkoumání.

Níže uvedené hypotézy lze pro tuto část práce považovat za výchozí:

- I.** V prvních měsících pobytu je nalezení vyhovující Work-life Balance znatelně obtížnější než v domácím prostředí.
- II.** Pracovní spokojenost a výsledky kompenzují nedostatečnou participaci v osobní sféře.
- III.** V průběhu pracovního pobytu je množství času strávené prací vyšší.
- IV.** Moderní komunikační technologie významně napomáhají k překonání odloučení od rodiny či přátel.
- V.** Přístup organizací k procesu relokace je aktivní a dostatečný.

5 METODIKA VÝZKUMU

V úvodu do empirického oddílu bylo nastíněno, že stěžejní částí samotného výzkumu jsou rozhovory. Primární data získaná na základě těchto rozhovorů poté poslouží k šetření uvedených vztahů a závislostí mezi Work-life Balance a dlouhodobým pracovním pobytem v zahraničí.

Volba této metodiky vychází z několika důvodů, které lze brát na jedné straně jako formální a na druhé straně jako vyplývající z podstaty vybraného tématu. Po formální stránce lze považovat zvolenou metodiku (rozhovory) jako logické řešení, které překonává jeden podstatný problém, a to omezený počet potenciálních respondentů, se kterými lze rozhovor (v takovém rozsahu, v jakém proveden byl) realizovat. Po stránce věcné si i samotné téma vyžaduje uchopení spíše kvalitativního než kvantitativního charakteru. Jedině díky osobnímu kontaktu s respondenty a individuálnímu přístupu ke každému z nich mohl autor získat potřebný vhled do problematiky, bez kterého by nedošlo k získání odpovídajících dat. V kontextu celé práce je cílem zaměřit se na otázky „jak“ nebo „proč“, nikoliv odpovídat řečí čísel a procentuálních zastoupení.

Práce obsahuje osobní výpovědi jednotlivých manažerů, jejich vlastní zkušenosti z pracovní i osobní sféry a individuální interpretace WLB, které jsou seříděny do významových celků a doprovázeny komentářem. K následnému vyhodnocení bude použita věcná analýza, na základě které budou shodné odpovědi respondentů konfrontovány s odlišnými a bude nastolen směr případného trendu v odpovědích.

Rozhovory byly provedeny v období tří měsíců (leden až březen) na vzorku šesti zahraničních manažerů, kteří v uvedeném období pobývali v jednom pražském hotelovém zařízení. Všechny rozhovory byly bez výjimky realizovány prostřednictvím osobního kontaktu v průměrné délce 40 minut. V případě potřeby měl autor možnost si případné nejasnosti upřesnit při neformálním setkání s respondenty, ke kterému po uskutečnění rozhovoru ve většině případů docházelo. Důležitou fází výzkumu byl prvotní kontakt s respondenty, v jehož rámci došlo k vysvětlení záměru rozhovoru a byly přiblíženy formální aspekty jeho průběhu. Nutno podotknout prvotním kontaktem za účelem vytvoření této práce. Autor je zaměstnancem výše zmíněné (a blíže nespecifikované) společnosti, a tak k předchozímu kontaktu na profesionální úrovni ve všech případech vždy již několikrát došlo. Tento fakt byl bezpochyby

pozitivním přínosem k získání respondentů k samotným rozhovorům, což lze demonstrovat i poměrně vysokým procentem uskutečněných rozhovorů k počtu oslovených potenciálních respondentů – ze sedmi oslovených manažerů jich nakonec participovalo ve výzkumu šest. V případě pozitivní reakce ze strany respondenta, která však významně převažovala, došlo k předběžnému dohodnutí termínu rozhovoru a předání kontaktních informací mezi respondentem a tazatelem (autorem).

5.1 RESPONDENTI

Výsledná skladba dotazovaných respondentů byla poměrně různorodá. Tato různorodost se projevila především ve třech významných kategoriích, kterými bylo pohlaví, věk a typ expatriačního výjezdu. Shodným rysem všech respondentů je fakt, že všichni jsou zaměstnanci nadnárodních korporací.

Zatímco pobyt čtyř ze šesti manažerů měl trvalý charakter, dva respondenti dojížděli do cílové země na týdenní bázi a rozhovor s nimi byl realizován v průběhu jejich dlouhodobého pobytu. V ostatních případech došlo k uskutečnění rozhovoru před odjezdem manažera ze země (v případě ukončení jeho pobytu a návratu do domácí pobočky společnosti). Ve dvou případech pak na konci jejich relokačního procesu, neboť zmínění jednotlivci získali dlouhodobý kontrakt a v České republice nadále žijí mimo hotelové zařízení. Ve výsledku tedy můžeme v rámci této práce zaznamenat tři typy expatriačních pobytů (na základě kap. 3.2), a to:

- Pravidelný pobyt s dojížděním na týdenní bázi, který však má dlouhodobý charakter s délkou více než 1 rok.
- Dlouhodobý pobyt v hotelovém zařízení, kdy se manažer po určité době či splnění úkolu vrací zpět do domácí pobočky.
- Dlouhodobý pobyt formou relokace na dobu neurčitou, kdy manažer stráví v hotelovém zařízení pouze dobu nezbytně nutnou (zpravidla 2 měsíce). V mezičase se relokační agentura stará o veškeré náležitosti spojené s relokací manažera tak, aby se mohl co nejrychleji zapojit do standardního tempa běžného života.

Složení respondentů je přehledně znázorněno na následující straně v *Tabulce 1*.

Tabulka 1 Respondenti výzkumu

Respondent	Pohlaví		Věk		Typ pobytu	
	Muž	Žena	25-35 let	36-50 let	Trvalý	Pravidelný
Mustafa	x		x		x	
Maria		x	x			x
Ralph	x			x	x	
George	x			x	x	
Amy		x	x		x	
Michael	x			x		x
Počet	4	2	3	3	4	2

Zdroj: Vlastní

Na tomto místě si blíže představme jednotlivé účastníky výzkumu:

1. Mustafa (31 let, DEU)
 - relokace na dobu neurčitou
 - trvalý expatriant, od ukončení studia žije v zahraničí
2. Maria (32 let, ESP)
 - pravidelné pracovní pobyty v Praze každý týden po dobu 12 měsíců
 - 3 až 4 dny v týdnu práce na projektu v Praze, zbytek týdne v Bruselu
3. Ralph (48 let, DEU)
 - relokace na dobu min. 3 let, získal nový kontrakt s možností prodloužení
 - předchozí bohaté zkušenosti s expatriací po celém světě
4. George (42 let, USA)
 - dlouhodobý pracovní pobyt v dceřiné pobočce o délce 14 měsíců
 - po skončení výjezdu plánovaná repatriace
5. Amy (28 let, USA)
 - dlouhodobý pracovní pobyt v dceřiné pobočce o délce 8 měsíců
 - první pracovní výjezd do zahraničí, relokována za účelem rozvoje
6. Michael (38 let, DEU)
 - pravidelné pracovní pobyty v Praze každý týden po dobu 18 měsíců
 - „rozjíždí“ pobočku pro střední Evropu, předává zkušenosti

5.2 STRUKTURA ROZHovorŮ

Podmínky, za kterých rozhovory probíhaly, byly nastaveny totožně pro všechny účastníky. Autor měl připraveno několik hlavních bodů, které udávaly, jakým směrem se rozhovor bude ubírat a sadu doplňujících otázek, jež měly pomoci detailněji prozkoumat předem vytyčené oblasti. Důraz byl kladen na spontánnost a přirozený vývoj rozhovoru tak, aby se respondent mohl cítit uvolněně a odpovídal co nejotevřeněji. Zmíněné hlavní body napomáhaly udržovat rozhovor v mezích tématu. Všechny rozhovory byly uskutečněny v anglickém jazyce, který byl pro dva respondenty jazykem mateřským. Jazyková bariéra však nebyla překážkou, neboť jazyková vybavenost všech účastníků výzkumu byla na vysoké úrovni. V následující části budou veškeré výpovědi respondentů z důvodu praktičnosti přeloženy do českého jazyka (s důrazem na co nejpresnější překlad se zachováním významu výpovědi).

Rámcová struktura rozhovoru byla následující:

- Nejprve byl manažer seznámen s celkovým průběhem rozhovoru a byly ujasněny podmínky, za kterých bude rozhovor veden. Požadavkem většiny respondentů bylo, aby byla zachována jejich anonymita a na žádném místě nebylo zmíněno jméno společnosti, ve které pracují.
- Následně byl respondent požádán o stručné představení své osoby a nastínění charakteru své pracovní pozice zde v ČR. Respondent byl požádán i o sdělení svých předchozích zkušeností s expatriací (pokud nějaké měl).
- V návaznosti na předchozí část měl respondent popsat svůj relokační proces a s ním spojené problémy; jakým způsobem se vyrovnával s cizím prostředím.
- Největší část rozhovoru však byla věnována přímo koncepci WLB. Respondent byl požádán, aby ve všech případech srovnával své zkušenosti z domácího prostředí s novým prostředím – čili co vše se pro něj od příjezdu změnilo a mělo dopad na jeho WLB.
- Závěr rozhovoru byl věnován obecným doporučením jak dosahovat optimální WLB.

6 ROZHOVORY

Tato kapitola je vyhrazena k popsání výsledků uskutečněných rozhovorů. Cílem není poskytnout doslovný přepis jednotlivých rozhovorů, nýbrž zachytit myšlenky, názory a zkušenosti respondentů, které jsou pro lepší přehlednost seskupeny do tematických bloků.

6.1 RELOKAČNÍ PROCES A PODPORA ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE

Mustafa: *„Firma se stará úplně o všechno, platí relokační agenturu, která pro mě vše organizuje. Agentura pro mě našla poměrně rychle byt a kromě ubytování mi zařídila i jazykové a interkulturní kurzy.“*

Ralph: *„Většina mých kolegů si našla bydlení zhruba do měsíce, všechny záležitosti s tím spojené obstarává relokační agentura, která vybrala k přechodnému pobytu i tento hotel. U mě to trvá trochu déle, nějaké návrhy jsem už obdržel, ale nelíbily se mi. V novém bytě se chci cítit dobře, možná bude mým domovem natrvalo. Přestože mám kancelář cca 40 minut jízdy autem z centra Prahy, nechtěl jsem bydlet mimo Prahu a najít byt v centru je pochopitelně obtížnější. Dojíždění mi nevádí, stejnou dobu jsem každý den dojížděl i doma v Německu.“*

Z předchozích výpovědí je patrná snaha společností o zajištění co největšího komfortu svým zaměstnancům. Ta však pramení z faktu, že respondenti jsou dlouhodobými expatrianty, u kterých (jak již bylo uvedeno v kap. 3.2) je míra benefitů přirozeně vyšší.

Maria: *„Chápu, že moje účast na tomto projektu je dobrovolná a jsem ráda za poskytnuté možnosti (především pracovat takto flexibilně), ale čekala jsem, že podpora ze strany HR bude trochu větší. Hotel, který mi vybrali, nebyl příliš vhodný a jiný jsem si musela najít sama. Vlastně vše ostatní si zařizují na vlastní pěst, firma jen proplácí část nákladů.“*

Mariina zkušenost už tak pozitivní není. To můžeme připsat již předem poznamenanému – charakter pobytu určuje množství podpory ze strany organizace. Michael jen potvrzuje, co už bylo řečeno a dodává, že postrádá neformální prostředky podpory.

Michael: „Kromě toho, že firma hradí veškeré náklady spojené s pravidelným cestováním a ubytováním, žádné jiné benefity nemám a ani je nečekám. Občas mi jen chybí trochu víc empatie. Chtěl bych, aby si lidé okolo uvědomovali, že sedím na dvou židlích. Často je složité řešit problémy doma, když jsem zrovna v Praze a naopak.“

George: „Nejsem prvním a určitě ani posledním člověkem, kterého zde firma přemístila. Jde vidět, že již mají vše promyšlené a jistě existuje důvod, proč si firma vybírá právě tento hotel.“

Amy: „O vše bylo postaráno, musela jsem se ji jen sbalit věci a nasednout na letadlo.“

6.2 PRACOVNÍ ROLE

Někteří z respondentů se shodli na tom, že se pro ně v cizí zemi po pracovní stránce téměř nic nezměnilo – vykonávají tu samou práci, avšak někde jinde. Jiní se naopak museli vyrovnat se změnami i na pracovní pozici, což si vyžadovalo zvýšenou koncentraci v rámci pracovní sféry.

Ralph: „Před tím jsem pracoval na nadnárodní úrovni, nyní jsem součástí konkrétní obchodní jednotky se specifickým zaměřením a musím se spoustu nových věcí, hlavně technických, naučit, abych si mohl udělat lepší celkový obraz. Vyžaduje to větší soustředění se na práci.“

Amy: „Cílem mého pobytu zde je pojmout co nejvíce nových zkušeností a dosáhnout určitého karierního rozvoje. Pro mě je v podstatě vše úplně nové.“

George: „Jsem expertem v tom, co dělám a práce zde se náplní téměř neliší od toho, co dělám v domácí pobočce. Mohl jsem tak vcelku rychle podávat výkony, na které jsem zvyklý, a díky tomu se tak cítím spokojenější.“

Mustafa: „Pořád pracuji ve stejné firmě, takže vše co se týká běžných věcí, přístupy a IT záležitosti se pro mě nijak nemění. Jediné co potřebujete k tomu začít je svůj počítač, stůl a člověka, který vám ukáže, co se kde v kanceláři nachází.“

Maria: „Překvapilo mě, jak moc rozdílný je způsob organizace práce tady oproti belgické pobočce. Jsem zvyklá, že schůze probíhají pravidelně v předem stanovený čas, kdežto v Praze by se snad nic nestalo, kdybych žádnou schůzi sama neiniciovala.“

Ralph: „Zaznamenávám určité rozdíly v tom, jak lidé jednají, a uvědomuji si, že často nemohu reagovat stejně, jako jsem zvyklý.“

Maria a Ralph poukazují na kulturní rozdíly, které ovlivňují jejich pracovní rutinu. Těm se budeme věnovat blíže i v následující kapitole.

Mustafa: „Znám lidi, kteří se dokáží skvěle koncentrovat na práci a pracují od 9 do 5 a přesně v pět hodin odpoledne pro ně pracovní den končí, pro mě to ale takto nefunguje. Víte, když jste v nějakém užším výběru talentů, očekávání jsou větší a vy si to uvědomujete. Nechcete tak jen dobře odvádět svou práci, chcete být vynikající. Odcházet z práce v 10 hodin večer je standard.“

Mustafa přibližuje svůj vztah k práci, který však nevyplývá z faktu, že se stal expatriantem, nýbrž z vlastního odhodlání a sebou samým nastavených priorit. V podobném duchu se vyjadřuje i Amy, která mluví o obecném očekávání, které vyplývá z její pracovní pozice.

Amy: „Nikdo ve firmě vám neřekne, abyste zůstali déle, avšak cítíte, že se to od vás očekává, cítíte tlak a nevyřčenou povinnost.“

Maria a Michael nesdílejí jen charakter pracovního pobytu, ale mají i stejný názor na to, jakým způsobem práce zasahuje do jejich života.

Michael: „Nejvíce mě štve, když si uvědomím, kolik potenciálního volného času, který bych mohl např. věnovat rodině, ztratím cestováním. Není to příliš efektivní. Na druhou stranu však mnohem přijatelnější, než trvalý pobyt.“

Maria: „Cestování a především to, že se během týdne vůbec nezastavíte je na tom to vyčerpávající. V pondělí ráno přilétám do Prahy a ve středu pozdě večer jsem již zpět tak, abych mohla zbylé dva dny strávit v kanceláři v Bruselu. Někdy si říkám, že je toho příliš.“

6.3 VOLNÝ ČAS A SPECIFIKA ŽIVOTA V CIZÍ ZEMI

Manažeři, se kterými byly rozhovory vedeny, se poměrně obsáhle rozpovídali o specifikách svého života v cizí zemi a o tom, jaké to je být expatem.

Mustafa: „Pracuji v mezinárodním týmu spolu s dalšími expaty a když jdeme po práci ven, obvykle chodíme na místa, která navštěvují expati. Je to tak trochu problém, jakmile se stanete expatem, poznáváte jen další expaty a je velmi složité poznat místní kulturu, když nepoznáváte místní lidi.“

George: „Setkávat se s dalšími expaty je rozhodně přínosné, často řešíte podobné problémy, a můžete si tak vzájemně pomáhat a předávat cenné zkušenosti.“

Michael: „Poznal jsem více lidí z mezinárodního prostředí než lidí, kteří se zde narodili.“

Všeobecným problémem je určitá izolovanost od místního prostředí, na kterou poukazují vlastně všichni dotazovaní. Problémem však není, jak by se na první pohled mohlo zdát, jazyková bariéra mezi expaty a místními obyvateli. Komunikativní znalost anglického jazyka je v oblasti nadnárodních korporací standardem a ani jazyková vybavenost Čechů (zvláště v metropoli) není na vůbec špatné úrovni, jak mnoho respondentů poznamenalo. Problém vychází spíše z českých kulturních standardů, Mustafa např. poznamenal, že Češi nejsou „zrovna nejotevřenější lidé“. Zákonitě se pak akulturační proces stává složitějším, což znesnadňuje život jak v oblasti pracovní sféry, tak i osobní. Je nezbytné podotknout, že tento problém je jakýmsi místním specifíkem a lze jej uplatňovat v obecné rovině v této konkrétní podobě jen do určité míry. V jiných zemích se však bezpochyby objevují jiná specifika mající vliv na jedincovu orientaci v prostředí.

Mustafa: „Češi se za vámi jen tak nepřijdou zeptat, jak se máte, navrhnout jít se večer bavit.“

Maria: „Občas s kolegy trávíme volný čas spolu. Např. když zde bylo MS v hokeji, šli jsme se podívat na jeden zápas. Takové akce ale organizuje firma, spontánně se neděje téměř nic, což mi trochu chybí.“

George: „Postrádám jakoukoliv interakci s lidmi mimo práci, v Česku jako by neexistoval small-talk. Pokud lidé nemají konkrétní důvod s vámi mluvit, tak nemluví. Je velmi snadné cítit se separován mimo veškeré dění.“

Amy: „Často se stává, že všichni lidé v tramvaji nebo metru mlčí. Nikdo nemluví, na to nejsem zvyklá.“

Mustafa je toho názoru, že by se firma měla více angažovat v oblasti organizování volnočasových aktivit, které ve výsledku mohou napomoci i k většímu prohloubení vztahů na pracovišti. Z jeho vlastní zkušenosti vyplývá, že nápad vycházející ze strany firmy má mnohem větší šanci oslovit širší okruh lidí, kteří často nemají ani čas a chuť o podobných věcech přemýšlet, natož je organizovat.

Mustafa: „Bylo by fajn, kdybychom se ve firmě domluvili a chodili každý týden do tělocvičny. Možná by podobná myšlenka mohla vycházet v prvotní podobě ze strany firmy.“

Amy: „Byla bych mnohem raději, kdybych nemusela bydlet v hotelu. Nemůžu říct, že by mě rušil např. hluk, ale všudypřítomný cestovní ruch a uspěchaná atmosféra, není prostředím, ve kterém bych se cítila uvolněně. Občas raději zůstanu déle v kanceláři nebo ve městě a na pokoji jen přespávám.“

Maria: „Po práci mnoho času nezbyvá, ale většinou si najdu alespoň chvíli na to, abych si pročistila hlavu. Buď se účastním lekcí jógy v nedalekém fit centru, nebo se jdu jen tak projít po okolí.“

Ralph: „Doma v Německu jsem si každý večer našel chvíli na to jít si zaběhat a zvládám to i zde. Je to skvělý způsob jak se zbavit pracovního stresu.“

Velmi oblíbenou formou zbavování se pracovní zátěže je provozování nějakého zájmu, který je nejčastěji spojen s fyzickou aktivitou. Zdravý životní styl obecně je pro většinu respondentů klíčem k dobrému fyzickému i psychickému stavu.

6.4 CO PRO MĚ ZNAMENÁ WORK-LIFE BALANCE

Michael: „Mít vyhovující WLB pro mě znamená především cítit se dobře, ať už se věnuji rodině, nebo práci. Vědět, že svůj čas v tomto konkrétním momentě věnuji správně věci.“

Ralph: „Nastolit si takový dlouhodobý stav myslí, kdy nemusím mít výčitky, že se občas plně věnuji jen jedné věci, neboť vím, že jsem našel optimální vyvážení, které dělá šťastným nejen mě, ale i mé blízké.“

Michael: „Důležitým ukazatelem je pro mě moje rodina. Ještě dříve než sám zjistím, že moje WLB není ideální, mi to nějakým způsobem naznačí manželka či děti.“

Mustafa: „Práce je u mě na prvním místě, a o WLB tedy přemýšlím převážně ve vztahu s energií. Snažím se nacházet takové vyvážení, abych nebyl příliš vyčerpaný. Právě nedostatek energie je pro mě indikátorem, že něco není v úplném pořádku.“

6.5 RODINA VS PRÁCE

Na základě předchozích výpovědí je zřetelné, že vymezení priorit je nejdůležitějším krokem k vyhovující Work-life Balance. Znatelnou výhodu v rozhodování mají manažeři bez rodiny, tedy obecně ti mladší. Jejich starší kolegové naopak musejí brát v potaz mnohem více faktorů.

Mustafa: *„Když vás firma vyšle takto (jako mě) do zahraničí, platí úplně vše, dokonce i můj plat je mnohem vyšší než v domácí pobočce. Na druhou stranu si ale musíte uvědomit, že svůj život v podstatě odkazujete firmě, upisujete se jí. Rodina, přátelé, koníčky, to vše musí jít stranou.“*

Ralph: *„Mnoho lidí mi říká, že mám ohromné štěstí žít v cizí zemi a často se zmiňují ve smyslu, že by si přáli, aby jim jejich firma nabídla podobnou možnost. To vše si samozřejmě uvědomuji, ale rád bych poznamenal jednu věc. Život expata není pro každého. Ano, cestujete, poznáváte nové lidi, nové prostředí, kultury, ale to vše má i své stinné stránky – lidé nepochopí, co to znamená stesk po domově, dokud si to v této podobě neprožijí. Nikdo vás na takový život nepřipraví, proto si promyslete ne dvakrát, ale třikrát, zdali je pro vás takový život to pravé.“*

Maria: *„S přítelem jsme si v Bruselu koupili nový byt, ale zabydlujeme se jen velmi pomalu. Je to velmi složité v těchto podmínkách. On je také velmi vytížený, ale oba situaci chápeme a vzájemné porozumění je tak mnohem snadnější. Oba si uvědomujeme priority toho druhého, protože je sdílíme.“*

Ralph podobně jako Maria nastiňuje klady a zápory dvoukariérových manželství.

Ralph: *„Moje nastávající manželka má také pozici v managementu, kterou nechce ztratit, a tak se nemůže přestěhovat se mnou. Zatím netuším, jak budeme schopni takto fungovat. Rozhodně je to však lehčí pochopit, když víme, že motivace toho druhého je stejná jako naše vlastní. Do Německa to navíc není tak daleko, jeden víkend přijedu já za ní, druhý ona za mnou.“*

Ralph: *„Je paradoxní, že díky vzdálenosti, která dělí mě a mou rodinu, popř. přátele, se vztahy s mnohými z nich zesílily. Má dcera je již dospělá, ale nyní si pravidelně voláme každý večer, což dříve nebylo běžné. Podobné je to i s mými přáteli, se kterými jsem nyní v kontaktu mnohem častěji.“*

Maria: „Přestože je to občas těžké, jsem spokojená s tím, jak můj život vypadá. Jsem si jistá, že za několik let, až budu mít rodinu, práce bude muset jít stranou, a proto je pro mě teď hlavním smyslem života.“

6.6 SEPARACE VS INTEGRACE

Pokud hovoříme o integraci aktivit mezi sférami, jednoznačně převažuje přesun pracovních povinností do osobní sféry. Nejčastěji však proto, že pracovní zátěž je natolik značná, že mnohdy nelze postupovat jinak. Snaha o separaci jednotlivých oblastí napříč celou dotazovanou skupinou je ale zřetelná. Jasně vymezení hranic je pak jedním ze základních prvků koncepce WLB.

Mustafa: „Jakmile odejdu z kanceláře, přestávám pracovat a mluvit o práci. I když se jdeme s kolegy po práci bavit a oni rozebírají pracovní věci, aktivně jim říkám, že o tom mluvit nechci. Práce je už i tak ohromnou součástí mého života, a tak se jí nechci zabývat ve svém osobním volnu. Toto je jediná možnost jak hodit veškerý pracovní stres za hlavu.... Je to o tom být schopný říct – teď je konec.“

Ralph: „Snažím se každý týden dělit na pět ryze pracovních dní a víkendy, během kterých se od práce distancuji co nejvíce to je možné. Někdy to samozřejmě možné není a práce dostává přednost i o víkendech, ale jen v případech, kdy to nejde udělat jinak, a cítím, že bych něco zanedbal. Snažím se tak předcházet problémům, které by mě následně stresovaly mnohem více než jedno obětované odpoledne.“

Mustafa: „Kdykoliv jdu ven, kdykoliv sportuji, to vše mi pomáhá redukovat stres. Nejdůležitějším faktorem je však to, jak jsem si jasně nastavil hranice mezi prací a osobním životem.“

Maria: „Čas strávený cestováním mám vyhrazený výhradně pro sebe. Přece jen podmínky v letadle nejsou k práci ani vhodné, takže se snažím především relaxovat.“

Michael: „Je pravidlem, že každý večer volám domů a mluvím s manželkou a dětmi. Raději však používáme konferenční hovory, možnost navzájem se vidět je osobnější. A máme jedno jasné pravidlo – nemluvit o práci.“

7 KOMENTÁŘ K VÝSLEDKŮM ROZHOVORŮ

Smysl předchozí kapitoly nespočíval ve faktickém přepsání uskutečněných rozhovorů v celé své délce, nýbrž v poskytnutí vhledu do zkušeností jednotlivých manažerů a přiblížení diskutované problematiky z hlediska praxe. Tato kapitola slouží ke shrnutí závěrů vyplývajících z provedeného výzkumu.

Poměrně jasné se ukázalo, že s koncepcí Work-life Balance pracují všichni dotazovaní, ačkoliv to pro ně nemusí být na první pohled úplně zřetelné. A to především proto, že aktivity vedoucí v jejich případě k dosahování optimálního vyvážení mezi pracovním a osobním životem považují za přirozené. Vyplývají totiž ze snahy o co nejlepší životní pohodu (well-being). Tento fakt není překvapující a podtrhuje komplexnost požadavků na jedince zastávajícího manažerskou pozici.

Zatímco pro trvalé expatrianty jsou kritické především první měsíce pobytu, během kterých dochází k akulturaci a celkovému sžití s novým (i pracovním) prostředím, u respondentů, kteří pravidelně dojíždějí, je patrná náročnost situace a tlak, se kterým se musejí vyrovnávat po celou dobu svého expatriačního výjezdu. Neustálá změna prostředí a nemožnost nastolení určitého stereotypu spojená s velkým množstvím cestování představuje v průběhu času nesnižující se zátěž.

Není velkým překvapením, že množství času strávené prací se v průběhu pracovního pobytu u všech respondentů zvýšilo. Negativní dopad na WLB však nemusí být jednoznačným důsledkem a to především za předpokladu, že jedinec je se situací spokojen a neshledává v konkrétní podobě svého života problém. Jak již bylo předesláno v kapitole 2.1.2, úspěchy na pracovním poli vyvažují nedostatečnou participaci v osobní sféře. Ke zmíněnému faktu navíc připočteme, že pracovníci bez rodiny, tedy obecně ti mladší, dávají přednost kariéernímu postupu před založením rodiny. Z jejich výpovědí jasně vyplývalo, že by neradi měnili něco, co již funguje. Otázkou založení rodiny se zatím vesměs nezabývali a považovali za důležité, že se cítí být šťastni za konkrétních okolností. Naproti tomu u respondentů s rodinou a malými dětmi převažoval názor, že pracovní pobyt za daných okolností není nejvhodnější situací. Problémy s ním spojené však byly vyváženy případným kariéerním postupem a možností lépe zabezpečit rodinu po finanční stránce.

V souvislosti s vytyčením hranic mezi pracovní a osobní sférou můžeme uvažovat dvě názorové skupiny. Jedni tyto dvě oblasti striktně oddělují, druzí jsou přesvědčeni, že integrace je klíčem ke spokojenému životu a úspěšnému fungování v obou rolích. Především nové technologie hrají velkou roli v propojování pracovní a osobní sféry. Hranice mezi sférami se rozmazává a zmíněná integrace se tak stává klíčovým pojmem. Vyřizování pracovní pošty, dohánění pracovních povinností či plánování schůzek v prostředí mimo pracoviště se stává normou, nikoliv výjimkou. Nelze obecně říci, který z uvedených přístupů je pro udržení vyhovující rovnováhy vhodnější. Vždy záleží na konkrétním jedinci a jeho vlastních preferencích. Je nutné však poznamenat, že integrátoři by měli svůj přístup přehodnotit ve chvíli, kdy pracovní záležitosti začnou negativně ovlivňovat osobní sféru.

K ovlivnění WLB v průběhu pracovního pobytu v zahraničí nepochybně dochází, bylo by však chybou omezit tvrzení na to, že podmínky pracovního pobytu vytvářejí prostředí, ve kterém musí jednoznačně docházet ke konfliktu mezi jednotlivými sférami. Hovořme tedy spíše o tom, že je nezbytně nutné poupravit návyky vedoucí k nalezení vhodné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Uvědomění si případných výzev by mělo v ideálním případě nastat již před odjezdem do cílové země tak, aby přechod do nového prostředí proběhl co možná nejhladčeji.

Přestože byly zaznamenány shodné rysy, to, jakým způsobem a do jaké míry dochází k ovlivnění jedincovy WLB je individuální ve vztahu ke každému konkrétnímu pracovníkovi a zobecnit tuto problematiku lze jen do určité úrovně. Veskrze jde o kombinaci faktorů vycházejících ze čtyř následujících oblastí, které lze považovat za výchozí:

- vrozené předpoklady a schopnosti manažera
- formální uspořádání jeho života (často úzce spojené se stanovením priorit)
- charakter prostředí, ve kterém je nucen pobývat (v pracovní i osobní sféře)
- podpora ze strany organizace

7.1 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

V rámci této kapitoly dochází k vyhodnocení v úvodu empirické části stanovených hypotéz. Pro lepší přehlednost jsou výsledky ověřování znázorněny v Tabulce 2. Jak je patrné z níže zveřejněné tabulky, pro vyhodnocení hypotéz byli respondenti rozděleni na základě charakteru jejich pobytu do dvou skupin.

Tabulka 2 **Ověření hypotéz**

Pobyt		Trvalý		Pravidelný	
Hypotéza		Ano	Ne	Ano	Ne
I	V prvních měsících pobytu je nalezení vyhovující Work-life Balance znatelně obtížnější než v domácím prostředí.	x		x	
II	Pracovní spokojenost a výsledky kompenzují nedostatečnou participaci v osobní sféře.	x		x	
III	V průběhu pracovního pobytu je množství času strávené prací vyšší.	x		x	
IV	Moderní komunikační technologie významně napomáhají k překonání odloučení od rodiny či přátel.	x		x	
V	Přístup organizací k procesu relokační je aktivní a dostatečný.	x			x

Zdroj: Vlastní

Ve vyhodnocení můžeme pozorovat poměrně jasný trend potvrzení stanovených hypotéz, který podtrhává fakt, že prvotní stanovení vychází z teoretické části této práce. První hypotéza byla potvrzena oběma dotazovanými skupinami. Trvalí expatrianti se však po počátečním kulturním šoku způsobeným neznalostí místních kulturních standardů po určité době začínají novému prostředí přizpůsobovat, což má pozitivní efekt na jejich WLB, kdežto u pracovníků, kteří do cílové země pravidelně dojíždějí, často vůbec tato fáze nenastane.

Druhá hypotéza následně potvrdila v teoretické části předložený princip modelu kompenzace. Zajímavým poznatkem je, že všichni dotazovaní si jasné upozadění

osobní role uvědomují, avšak nelze říci, že by se situací byli nespokojeni. Určitá polarita názorů se objevovala, a to převážně mezi skupinami jedinců bez jakýchkoliv závazků a těmi, na které v jejich domovské zemi čekala rodina. Obecně však převládala spokojenost s poskytnutou příležitostí ohodnocenou nadstandardní finanční odměnou. Hypotéza číslo tři do jisté míry navazuje na předchozí tvrzení. Všichni respondenti se shodli na tom, že množství času věnované práci se odcestováním do zahraničí zvýšilo. Ať už proto, že si nová pracovní pozice žádala větší pozornost, nebo že chtěli naplnit očekávání, která byla s jejich pobytem spojená.

Zcela klíčovým prvkem k udržení kontaktu s rodinou se staly komunikačních technologie, které umožňují překonání odloučení od svých blízkých, což bylo obsahem čtvrté hypotézy. Velmi pozitivní skutečností pak bylo, že v ojedinělých případech došlo k upevnění a prohloubení vztahů s rodinou či přáteli na základě toho, že si jednotlivci začali být vzájemně „vzácnější“.

Jediný rozpor byl zaznamenán v případě hypotézy číslo pět, v rámci které se nepodařilo potvrdit, že organizace jedná dostatečně aktivně a snaží se co nejvíce ulehčit svým pracovníkům náročný relokační proces. Přestože pobyt dotazovaných pravidelných expatriantů byl jednoznačně dlouhodobého charakteru, organizacím se nepodařilo zajistit dostatečnou podporu svým pracovníkům, kteří byli následně nuceni řešit některé záležitosti vlastními silami (např. výběr vhodného ubytovacího zařízení). V případě trvalých expatů však lze konstatovat, že proces probíhal s dostatečným zajištěním jejich potřeb. To lze demonstrovat i na faktu, že mnozí z nich si byli vědomi nákladů, které společnosti na jejich pobyty vynaložily, a cítili se tak být jistým způsobem své firmě zavázáni.

8 DOPORUČENÍ

Tato kapitola je věnována doporučením, která byla shromážděna na základě výpovědí jednotlivých respondentů. První část je věnována obecným doporučením pro manažery vyjíždějící na pracovní pobyt, doporučení ve druhé části jsou pak věnována organizacím, které své pracovníky vysílají.

8.1 DOPORUČENÍ PRO PRACOVNÍKY

1. **Nebojte se říct ne**

Hranice, kde končí práce a začíná osobní život, by měly být jasně stanoveny. Dnešní technologie umožňují takřka neustálé spojení s prací, ať už se nacházíte kdekoliv. Naučte se však rozlišovat, co je důležité vyřešit nyní, a co je možné nechat na později.

2. **Vytvořte si zdravé návyky**

Není náhodou, že většina respondentů uvedla jako jeden ze způsobů vypořádání se se stresem fyzickou aktivitu. Snaha o zdravý životní styl je investicí do sebe sama především v dlouhodobém horizontu.

3. **Udržujte stálý kontakt s blízkými**

V tomto případě platí kvalita nad kvantitou. Pravidelný a krátký čas vynahrazený jen a pouze na video hovor s vašimi blízkými je ve výsledku pro obě strany mnohem prospěšnější než snaha o udržování stálého, avšak povrchního kontaktu bez větší hloubky.

4. **Bud'te otevření novému prostředí a kultuře**

Nesnažte se akulturační proces urychlit, avšak nebuďte ani pasivní. Aktivně přijímejte a tvořte nové zkušenosti.

5. **Vezměte s sebou rodinu**

Tato možnost pochopitelně není dostupná každému. Přestože firma bude ochotna podílet se na nákladech spojených s relokací vaší rodiny, je nezbytné

si uvědomit, že není vždy nejvhodnějším řešením zpřetrhat vazby partnera a vašich dětí v domovské zemi. Není však nic jednoduššího než pozvat svou rodinu na několik dní za vámi a umožnit tak i svým blízkým poznat zemi, která se vám stala dočasným domovem.

6. Využijte příležitost naplno

Neomezujte svůj pobyt v cizí zemi jen na stránku pracovní. Volný čas se snažte trávit poznáváním nových míst, které byste jinak vůbec neměli příležitost navštívit. Vytvářejte kontakty.

8.2 DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACE

1. Aktivně podporujte své expatrianty

A to nejen na začátku relokačního procesu, ale především v jeho průběhu. Usnadnění fungování v rámci běžného života znamená větší spokojenost, která vede k lepším pracovním výkonům.

2. Propojte expaty s místním prostředím

Mnoho z nich se totiž vyjádřilo ve smyslu, že se cítí být izolováni. Organizace neformálních pracovních akcí si váží více než poskytnutí formálních benefitů, které z podstaty jejich pozice často ani nemohou využít.

3. Pečlivě vybírejte místo pro jejich život

Hotelové prostředí obecně není vhodným místem pro dlouhodobý pobyt, avšak existují i výjimky. Preferujte rezidenční ubytování apartmánového typu, které více připomíná klasické bydlení. Vezměte v potaz i vzdálenost, kterou musí pracovník překonávat na cestě do kanceláře.

ZÁVĚR

Veškeré vyhodnocení empirické části již proběhlo v předchozí kapitole a od této části nelze očekávat nic jiného než zhodnocení práce jako celku. V úplném závěru tak přistupme ke komplexnímu vyhodnocení naplnění záměrů této práce.

Hlavní přínos práce spočívá v komplexním zachycení zpracované problematiky a ojedinělém propojení dvou hlavních tematických okruhů – Work-life Balance a dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí. Přístupem, který klade důraz na kvalitativní stránku provedeného výzkumu, se podařilo zachytit cenné zkušenosti manažerů a vyhnout se tak kvantitativnímu zjednodušení, které by mohlo nastat použitím odlišné (např. strukturované) formy dotazování. Jako určitou překážku lze považovat omezený vzorek respondentů, se kterými je možné v této hloubce a rozsahu, podobný výzkum provést. Jak již však bylo zmíněno v úvodu do empirické části, záměrem bylo, aby převládala snaha o zachycení sledované problematiky po kvalitativní stránce.

Úkolem teoretické části práce bylo uvedení problematiky Work-life Balance v obecné rovině s následným zasazením do širšího kontextového rámce. Závěr oddílu patří druhému klíčovému tématu, a to problematice pracovních pobytů v zahraničí, které bylo následně ve spojení s Work-life Balance ústřední tematikou empirické části. V závěru empirického oddílu je připojena sada doporučení, která může být vhodným východiskem pro méně zkušené manažery, kteří se na svůj první expatriční výjezd teprve chystají. Práce jako celek tak může posloužit jako jakási příručka spojující teoretický základ tématu a vlastní praktické zkušenosti manažerů. Hlavní i vedlejší cíle práce lze tedy považovat za splněné.

V úvodu této práce byly záměrně použity dva protikladné citáty a nyní, v úplném závěru, můžeme konstatovat, že platnost obou z nich byla v průběhu práce několikrát potvrzena. O Work-life Balance nelze uvažovat jako o dlouhodobém stavu, nýbrž o řadě aktivit vedoucích k neustálému nalézání vyhovujícího rozpoložení, které se časem i zkušenostmi mění a vyvíjí. Nebojte se, že se ocitnete v nerovnováze, očekávejte to a buďte připraveni flexibilně myslet a jednat tak, aby tento stav trval co nejkratší dobu.

REFERENCE

- Barnett, R. C., & Gareis, K. C. (2006). Role theory perspectives on work and family. V M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, & S. A. Sweet, *The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods and approaches* (stránky 209-221). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Pauknerová, D. (2015). *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*(6), stránky 747-700.
- Dex, S., & Smith, C. (2002). *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*. Bristol: The Policy Press.
- Geurts, S., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. V *The Handbook of Work and Health Psychology* (stránky 279-312). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2006). Work–family balance: Exploration of a concept. *Advances in Developing Human Resources*(4), stránky 455-471.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*(10), stránky 76-88.
- Grzywacz, J., & Carlson, D. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*(4).
- Havránek, B. (1989). *Slovník spisovného jazyka českého*. Praha: Academia.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London, New York: McGraw-Hill.

Kebza, V., & Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav.

Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.

Křivohlavý, J. (1994). *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum.

Křivohlavý, J. (2010). *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál.

Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*(61), stránky 20-52.

Nešpor, K. (1999). *Závislost na práci: Jak nebýt workaholikem. Jak si udržet pracovní výkonnost. Jak pomoci blízkému člověku*. Praha: Grada.

Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*(7), stránky 117-182.

Petříková, R. (2008). *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ.

Putnová, A. (2004). *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. Brno: CERM.

Reindl, C. U. (2013). *Managing work and "the rest of life": The role of formal and informal demands and resources for the work-life conflict of professionals*. Frankfurt am Main: PL Academic Research.

Selye, H. (1966). *Život a stres*. Bratislava: Obzor.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.

Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada.

Velký sociologický slovník. (1996). Praha: Karolinum.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Tři základní pilíře CSR	- 15 -
Obrázek 2 Interakční modely mezi životními sférami	- 22 -
Obrázek 3 Čtyři fáze přizpůsobovacího procesu	- 35 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Respondenti výzkumu	- 40 -
Tabulka 2 Ověření hypotéz	- 51 -