

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Harmonizace profesního a osobního života manažera**

**Bc. Zuzana Janatová**

**Diplomová práce**

**2020**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Janatová**  
Osobní číslo: **E18590**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Harmonizace profesního a osobního života manažera**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je provést analýzu harmonizace profesního a osobního života manažera ve vybrané společnosti a na základě získaných poznatků vytvořit návrhy pro zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza work-life balance ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
ČERMÁKOVÁ, M. Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice. Praha: Akademie věd České republiky, Sociologický ústav, 2002. ISBN 80-7330-026-5.  
KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.  
KAŠPAROVÁ, K. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.  
SWARNALATHA, C. A HAND BOOK ON WORK-LIFE BALANCE. Lulu Publication, 2016. ISBN 978-1-365-41436-7

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu  
Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.**  
děkanka

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Janatová**  
Osobní číslo: **E18590**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Harmonizace profesního a osobního života manažera**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je provést analýzu harmonizace profesního a osobního života manažera ve vybrané společnosti a na základě získaných poznatků vytvořit návrhy pro zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza work-life balance ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:


ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
ČERMÁKOVÁ, M. Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice. Praha: Akademie věd České republiky, Sociologický ústav, 2002. ISBN 80-7330-026-5.  
KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.  
KAŠPAROVÁ, K. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.  
SWARNALATHA, C. A HAND BOOK ON WORK-LIFE BALANCE. Lulu Publication, 2016. ISBN 978-1-365-41436-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **9. března 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

  
\_\_\_\_\_  
**doc. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

L.S.

  
\_\_\_\_\_  
**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. března 2020

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 8. 2020

Bc. Zuzana Janatová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. a Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D., vedoucím mé diplomové práce, za jejich odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a ochotu při zpracovávání této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat manažerům společnosti Faurecia Interiors Pardubice, s.r.o. za věnovaný čas a poskytnuté informace. Děkuji také své rodině a svému partnerovi za veškerou podporu při studiu.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá problematikou harmonizace profesního a osobního života na pozici manažera. První část práce se soustředí na teoretická východiska uvedené problematiky. Praktická část analyzuje současný stav společnosti Faurecia pomocí řízeného rozhovoru s HR manažerkou. Zjištěné informace jsou porovnány s výsledky rozhovorů, které byly provedeny s manažery společnosti. Na základě zjištěných poznatků jsou v závěru práce navržena doporučení pro eliminaci aktuálních nedostatků v oblasti harmonizace profesního a osobního života manažerů ve společnosti Faurecia.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*rovnováha osobního a pracovního života, flexibilní formy zaměstnávání, práce, rodina*

## **TITLE**

*The Harmonization of the Professional and Personal Life of the Manager*

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with the issue of the harmonization of the professional and personal life to the position of manager. The first part of this thesis is focused on the theoretical background of the issue. The practical part analyses the actual state of the Faurecia by means of a structured interview with the HR manager. These information are compared with the results of a interviews conducted with the managers of this company. At the end of this thesis, based on the information obtained are proposed the recommendations for elimination of the actual shortcomings in the harmonization of the professional and personal life at Faurecia.*

## **KEYWORDS**

*work-life balance, flexible forms of employment, work, family*



# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>1 VÝZNAM WORK-LIFE BALANCE (WLB)</b> .....	<b>13</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ SOUVISEJÍCÍCH S WLB .....	16
1.2 WORK-LIFE BALANCE VS. WORK-LIFE INTEGRACE .....	18
1.3 PŘÍNOSY SLAĎOVÁNÍ PROFESNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA .....	19
1.4 BARIÉRY WLB .....	20
1.5 MĚŘENÍ V OBLASTI SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA..	24
<b>2 MANAŽERSKÁ KARIÉRA A SOUKROMÝ ŽIVOT</b> .....	<b>27</b>
2.1 POPIS MANAŽERSKÉ POZICE.....	27
2.2 ROZDÍLY MEZI MANAŽEREM A MANAŽERKOU .....	27
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MANAŽERSKOU KARIÉRU .....	29
<b>3 NÁSTROJE NA PODPORU WORK-LIFE BALANCE</b> .....	<b>31</b>
3.1 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY .....	31
3.2 DALŠÍ NÁSTROJE NA PODPORU WLB ZE STRANY PODNIKU .....	36
<b>4 HARMONIZACE PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA V ČR</b> .....	<b>37</b>
<b>5 WORK-LIFE BALANCE A KORONAVIRUS</b> .....	<b>41</b>
<b>6 CHAREKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>47</b>
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FAURECIA GROUP .....	47
<b>7 ANALÝZA HARMONIZACE PRÁCE A RODINY</b> .....	<b>51</b>
7.1 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S MANAŽERY SPOLEČNOSTI .....	51
7.2 ROZHOVOR S HR MANAŽERKOU PODNIKU .....	54
7.3 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ Z ROZHOVORŮ .....	58
<b>8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>61</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>85</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Prodeje společnosti Faurecia dle oblasti podnikání za rok 2019 .....	47
Obrázek 2: Organizační struktura vedení společnosti .....	49
Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců v období 2015–2020 .....	49
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců v členění na manažerské, THP a dělnické pozice.....	50
Obrázek 5 : Poskytování sick days v různých typech organizací .....	64

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Odlišnosti generací X a Y.....	23
Tabulka 2: Specifické kompetence žen a mužů na manažerských pozicích.....	28
Tabulka 3: Srovnání změn pracovního systému a dopady na rodinu .....	37
Tabulka 4: Opatření státu na kompenzaci nákladů firmám v období 30.3.2020 - 31.8.2020...	42
Tabulka 5: Struktura respondentů.....	52
Tabulka 6: Shrnutí závěrečných výsledků analýzy.....	60

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HR	Human resources (lidské zdroje)
Kč	Koruna česká
MD	Mateřská dovolená
Např.	Například
O.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
RD	Rodičovská dovolená
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaně
WLB	Work-life balance

## ÚVOD

V dnešní době lze poukázat na změny tržního prostředí, ve kterém přežijí pouze ty společnosti, které se dokáží rychle přizpůsobit změnám. Pracovní trh zažívá globalizaci, technologický pokrok a s tím i spojené soupeření o talenty. Hodnota lidského kapitálu se neustále zvyšuje a společnosti si začínají uvědomovat, že právě spokojení zaměstnanci tvoří konkurenční výhodu a jsou zdrojem vedoucím k úspěchu. Jedním z nejdůležitějších faktorů zaměstnanců při rozhodování o přijetí pracovní nabídky se stává možnost sladit svůj rodinný a pracovní život. Do povědomí lidí se dostává názor, že spokojenost s pracovním prostředím, pracovním týmem a komunikací uvnitř organizace je stejně důležitá jako finanční podmínky.

V poslední době vede většina obyvatel uspěchaný život a v práci tráví příliš mnoho času. Zaměstnanci již nejsou spokojeni s tradičními formami práce, ale požadují flexibilní způsoby zaměstnávání. Začaly se objevovat nové způsoby organizace pracovní doby a začal sílit důraz na flexibilitu. Kromě flexibilních forem práce je možné k harmonizaci pracovního a soukromého života nabízet podporu při postupném návratu do zaměstnání po delší pauze, školení na podporu sladování, akce konané pro celou rodinu, udržení kontaktu se zaměstnanci na jejich RD/MD apod. Existuje tedy široká škála nástrojů, kterými může zaměstnavatel docílit lepší prorodinné politiky. Každá společnost by však měla zhodnotit, jaký druh je pro její pracovníky nejvhodnější a zda bude zavedení dosahovat nějaké přidané hodnoty.

**Cílem diplomové práce je provést analýzu harmonizace profesního a osobního života manažera ve vybrané společnosti a na základě získaných poznatků vytvořit návrhy pro zlepšení současného stavu.**

Začátek práce se soustředí na teoretická východiska uvedené problematiky a definuje stěžejní pojmy a oblasti. Teoretická východiska pro celou diplomovou práci jsou získána na základě rešerše odborné literatury a slouží jako podklad pro analytickou část práce. K naplnění cíle diplomové práce je využito kvalitativní analýzy, a to prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s manažery. Hlavním cílem rozhovorů je analyzovat stávající úroveň harmonizace mezi profesním a osobním životem na pozici manažera. Pro ověření dat a zjištění detailnějších informací je proveden polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou. V závěru práce jsou na základě zjištěných poznatků navržena doporučení, která by měla přispět k větší spokojenosti manažerů a lepší možnosti sladění pracovního a osobního života.

# 1 VÝZNAM WORK-LIFE BALANCE (WLB)

V dnešní době je kladen velký důraz na konkurenceschopnost a společnosti si jsou vědomy, že kvalitní lidský kapitál patří mezi základní stavební prvky úspěšné organizace. (Petříková, 2007) Dochází i k zásadním změnám potřeb pracovníků a z tohoto důvodu roste čím dál více zájem o work-life balance (dále jen WLB), a to nejen ze strany společností, ale hlavně ze strany zaměstnanců. (Bird, 2006, s. 1) V literatuře existují různé překlady tohoto termínu. Nejčastěji ho však autoři chápou jako harmonizace pracovního a soukromého života, takto je termín chápán i v této práci. Kocianová (2012, s. 105) uvádí, že slovo harmonizace může být nahrazeno slovem sladování či rovnováha. Junová (2012, s. 10) zastává stejný názor a dále zmiňuje, že je používán i výraz integrace.

Harmonizace profesního a soukromého života byla řešena již v průběhu šedesátých a sedmdesátých let v USA, kde byl zaměřen především na matky v zaměstnání. (Bird, 2006, s. 2) V osmdesátých letech se o problematiku začaly hodně zajímat i samotné organizace, které začaly měnit personální politiku a benefity pro ženy ve prospěch rodinného života (např. flexibilní pracovní doba, práce z domova) a později do této problematiky byli zahrnuti i muži. (Arenofsky, 2017, s. 4) V devadesátých letech zaměstnanci začali při výběru svého zaměstnání klást velký důraz i na politiku work-life balance. Velký problém byl stále s implementací do života organizací, které myšlenku work-life balance přijímaly, ale do praxe se jim programy zavádět nedařilo. To přišlo až kolem roku 2000. Implementace opatření WLB organizací se odvíjí od jejich finančních možností a také od jejich znalostí o možnostech sladování osobního a pracovního života zaměstnanců. (Kocianová, 2012, s. 106)

Pro harmonizaci profesního a osobního života neexistuje jednotná celosvětově uznávaná definice. Názory odborníků na toto téma se do jisté míry liší, a to především v obsáhlosti toho, co pokrývají. Většina autorů charakterizuje pojem WLB jako míru vyváženosti mezi pracovním a osobním životem. Ze zahraničních autorů se tomuto konceptu věnuje např. Bird (2003), který přirovnává WLB ke smysluplnému dennímu úspěchu a potěšení v každé ze čtyř oblastí, které tvoří náš život (práce, rodina, přátelé, já). Kirchmeyer (2000, s. 81) chápe WLB jako dosažení uspokojivých prožitků ve všech oblastech života, k čemuž je nutné, aby osobní zdroje (energie, čas a závazky) byly správně rozloženy mezi všechny oblasti života. Clark (2000, s. 751) definuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem jako: „*spokojenost a dobré fungování v práci a doma s minimálním vznikem konfliktu rolí.*“ Greenhaus a Allen (2011, s. 174) rovnováhu vymezují jako hodnocení rozsahu, ve kterém je efektivita a spokojenost

jedince v pracovních a rodinných rolích v souladu s životními prioritami jednotlivce v daném čase.“ Armstrong (2007, s. 709) WLB vnímá jako: „*poskytování prostoru pro pracovníky, aby mohli uvést do rovnováhy to, co dělají při práci, s povinnostmi a zájmy, které mají mimo práci, a tak smířit konkurující si požadavky práce a domácnosti takovým způsobem, aby to uspokojovalo jejich potřeby i potřeby jejich zaměstnanců*“.

Čeští autoři se s názory zahraničních autorů v mnohém shodují. Kašparová a Kunz (2013, s. 22) definují WLB jako „*vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život*“. Němec (2007, s. 2) vnímá pojem WLB především jako to, že: „*lidé musí mít kontrolu nad svým pracovním a osobním životem, tj. že mají určité možnosti rozhodovat kdy, kde a jak pracovat a žít*“. Z uvedených definic vyplývá, že nejde pouze o spokojenost zaměstnanců, ale zavedení politiky WLB by mělo být přínosné i pro samotný podnik. Často také můžeme vidět, že politiku WLB někteří autoři vztahují pouze k podpoře rodičů s malými dětmi, ale je nutné si uvědomit, že se to netýká pouze jich, ale týká se to všech zaměstnanců bez rozdílu věku, rodinného stavu či pohlaví. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 76)

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 38) vnímají harmonizaci pracovního a osobního života v porovnání s výše uvedenými autory v širším kontextu. Pojem popisují pomocí několika následujících faktorů. Prvním z faktorů je **příznivé a podporující okolí** obsahující vhodný styl vedení, vycházení vstříc požadavkům jednotlivců, rychlé řešení diskriminace či problémů na pracovišti. Druhý faktor představuje **uznání potřeb životního cyklu** zabývající se především sladováním konkurujících si pracovních povinností s osobními zájmy, tak aby byly uspokojeny zájmy jednotlivců i zaměstnavatelů. Předposledním faktorem je **jistota příjmu** neboli jistota zaměstnání. Pokud zaměstnanec nemá dostatek jistoty, tak je to pro něho velmi demotivující. Neméně důležitý je i poslední faktor týkající se **sociální pomoci a podpory**, která se soustřeďuje na komunikaci v kolektivu a společné aktivity na pracovišti, ale i mimo něj.

Swarnalatha (2016, s. 20) ve své knize uvádí, že první výzkumníci v oblasti WLB považovali pracovní a rodinný život za dva nezávislé systémy vzhledem ke skutečnosti, že muž převzal roli živitele rodiny a žena se starala o domácnost. Během sedmdesátých let se ukázalo, že se systémy práce a rodina navzájem ovlivňují. (Swarnalatha, 2016, s. 20) S tímto se ztotožňuje i Němec (2007, s. 5) a uvádí, že sféra práce a rodiny představuje dvě navzájem ovlivňující se spojené nádoby, které od sebe nelze oddělit. Podle něj rodinná a osobní situace ovlivňují přímo či nepřímo pracovní výkon, a to platí i naopak. Současný svět je svět rychlých

změn a vývoj zásadně mění požadavky na pracovníky, kteří jsou vystaveni většímu stresu, jsou kladeny vyšší požadavky na pracovní výkon, jejich práce je intenzivnější. Často to vede ke konfliktům na pracovišti. Se stresem může souviset i zvýšená nemocnost a v nejhrošším případě zaměstnanec může dospět až k syndromu vyhoření. Podle Kociánové (2012, s. 107) vysoké pracovní nároky na zaměstnance mohou mít negativní vliv nejen na jejich zdravotní stav, ale také na jejich osobní život, což zpětně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Při procesu sladování osobního a pracovního života je nutné brát v potaz, že každá osoba je originální, a proto má každý jedinec optimální rovnováhu někde jinde. Záleží nejen na životních podmínkách konkrétní osoby, ale také na prioritách a představách vztahujících se ke způsobu života, volnému času či koníčkům. Vyvážený pracovní a soukromý život jednoho člověka nemusí být ideálním poměrem pro člověka jiného.

Někteří autoři tvrdí, že jsou práce a rodina dvě konfliktní sféry, které jsou ale slučitelné, pokud dojde k určitým opatřením a kompromisům, jako je např. dostatečná nabídka politiky vstřícné k rodině anebo pokud se muži více začnou věnovat péči o děti a domácnost. Oproti tomu britská ekonomka Catharine Hakim zastává názor, že jsou to dvě naprosto neslučitelné a protikladné sféry a vždy záleží na tom, jakou si jednatelce podle svých preferencí zvolí za důležitější a kterou za vedlejší. (Dudová, Křížková a Zajíčková, 2006, s. 27) Autorka práce se přiklání k prvnímu tvrzení, jelikož v dnešní době dochází k rozvoji prorodinných opatření a společnost, zaměstnavatelé, ale i jednotlivci cílí na harmonizaci mezi těmito dvěma sférami práce a rodiny.

Koncept WLB se snaží nabídnout zaměstnancům i zaměstnavatelům cesty k harmonizaci osobního a pracovního života. Je to jakýsi návod na to, jak zvládnout všechny životní role a jak zoptimalizovat svůj čas, energii a vytěžit z nich maximum. Stěžejní myšlenkou WLB je chápat práci jako profesní i osobní naplnění a rozvíjení, nikoli pauze jako nutnost. Práci můžeme chápat i jako obohacení, možnost socializace a zdroj nových informací a zkušeností. Je nutné si však uvědomit, že osobní život, rodina či volný čas nejsou nijak podřízené pracovnímu životu a nejsou méněcenné. (Familienservice, 2019) Sladování se ovšem netýká pouze matek/otců s malými dětmi, ale i matek/otců se staršími dětmi, kteří chodí do školky či školy. Týká se také těch, kteří se musejí starat o zdravotně postiženého, vážně nemocného či starého člena rodiny. Sladování se netýká pouze povinnosti k druhým, ale může se jednat i o to, jak skloubit zaměstnání se studiem, volným časem či cestováním. (Rydvalová a Junová, 2011, s. 17)

## 1.1 VYMEZENÍ POJMŮ SOUVISEJÍCÍCH S WLB

S pojmem WLB je úzce propojeno spoustu dalších pojmů, které jsou blíže vysvětleny v této podkapitole. Uvedené pojmy představují důležité aspekty, jimiž by se měla zabývat každá společnost, pokud chce být konkurenceschopná, na trhu práce žádaná a chce, aby zaměstnanci šířili její dobré jméno mezi veřejnost.

**Podniková kultura** podle Armstronga (2007, s. 257) „*představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“ Gillernová, Kezba a Rymeš (2011, s. 213-214) ve své knize uvádějí, že dle některých výzkumů není tak důležitá implementace nástrojů prorodinné politiky, na rozdíl od podnikové kultury orientované na sladování pracovního a osobního života. Podniková kultura může vývoj a efektivitu různých opatření brzdit nebo podporovat. Mezi podporující prvky patří např. podpora nadřízených nebo kolegů, jelikož takováto podpora posiluje kulturní normy, které napomáhají zaměstnancům ke správnému sladování. Naopak mezi negativní faktory lze zařadit požadavky na celkový čas, který musí zaměstnanec v organizaci strávit. Pokud je v organizaci zavedena možnost klouzavé pracovní doby a výkonnost pracovníka se hodnotí indikátorem face-time (tzn. podle toho, jak moc je viděn na pracovišti), tak jsou zaměstnanci využívající flexibilní pracovní úvazky ve značné nevýhodě. K dalším negativním důsledkům lze zahrnout omezení kariérního růstu nebo označení zaměstnance jako nedostatečně loajálního, jelikož v práci nezůstává přesčas. Aby společnost mohla být skutečně označena za přátelskou k rodině, tak z výše uvedeného vyplývá, že nestačí pouze zavést prorodinné opatření, ale také musí být veškerá opatření akceptována a podporována organizací, vedením i jednotlivými zaměstnanci.

**Family-friendly politika** neboli „politika vstřícná k rodině“ souvisí s pojmem WLB velmi úzce a často je tato politika považována za jeho synonymum. Z obsahového hlediska je politika vstřícná k rodině spíše podřazená pojmu WLB, jelikož řeší oblast o něco užší. (Kocianová, 2012, s. 105) Pro každého člověka je důležité si zvolit poměr mezi prací a rodinou. Existuje mnoho případů, kde si zaměstnanci, kteří jsou zároveň i rodiči, musí volit mezi kariérou a rodičovstvím, čímž dochází k jejich diskriminaci. Právě politika vstřícná k rodině usiluje o to, aby si rodiče mohli vybrat pro ně nejvhodnější kombinaci pracovní a rodinné sféry. Programy, jako jsou např. přestávky na kojení, přídatky na děti anebo placená mateřská a otcovská dovolená, mohou zaneprázdněným rodinám pomoci se setkat a starat se o své nejmladší členy. (Fore, 2019) Společnost, která je family-friendly zná povinnosti a závazky svých zaměstnanců



vůči rodině a je si vědoma toho, že to může ovlivnit jejich výkonost v práci. Snaží se ulehčit skloubení práce, rodiny a osobního života svým zaměstnancům. Family-friendly politika by ovšem neměla směřovat pouze na osoby, které mají nějaký pečovatelský závazek, ale měla by mít přínos pro kteréhokoliv zaměstnance organizace. (Maříková, 2006, s. 8)

*Diverzita* je dle Urbana (2004, s. 53) vnímána jako různorodost, rozmanitost, rozdílnost či odlišnost mezi pracovníky. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 171) ve své knize uvádějí, že se jedná o rozdíly týkající se věku zaměstnanců, pohlaví, etniky nebo příslušnosti k určitým sociálním skupinám. Kociánová (2012, s. 119) uvádí ještě druhou dimenzi, která se týká komunikační schopnosti, rodinného stavu, mateřského jazyka, dojíždění do zaměstnání, vzdělání, stylu přemýšlení atd. Téma diverzity je stále populárnější, jelikož ve většině státech klesá porodnost, čímž dochází ke stárnutí populace a společnosti mají čím dál větší problém najít alespoň jednoho vhodného kandidáta na volné pracovní místo. Možným řešením tohoto problému je právě diverzity management, který se snaží do pracovního trhu zapojit nevyužitě pracovní rezervy. Jedná se např. o ženy s malými dětmi, zdravotně postižené občany, lidé ve starším věku či absolventy bez praxe. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s.166-167) Pokud společnost dokáže mít kladný postoj k diverzitě, tak jí bude odměnou získání konkurenční výhody na trhu, vyšší kreativita, inovativnost, zlepšení vztahů na pracovišti, dojde také k vyšší produktivitě a loajalitě a celkově selepší image celé organizace. (Junová, 2012, s. 45) Mnoho lidí zaměňuje pojem diverzita a vnímá ho jako rovné příležitosti, které často představují pouze dodržování zákonem stanovených norem. Diverzita vnímá celou problematiku v širším slova smyslu a dá se označit za nadstavbu rovných příležitostí. (Kociánová, 2012, s. 119)

**Stres a syndrom vyhoření** bývají důsledkem nevyhovující rovnováhy mezi profesní a osobní sférou. Určitá míra stresu pro mnoho pracovníků představuje pozitivní podnět k výkonu, ale pokud stres tuto míru překročí, dochází k nadměrné zátěži a permanentní stres nejen negativně ovlivňuje výsledky jednotlivců, ale také celé pracovní skupiny a v neposlední řadě ovlivňuje i pracovní atmosféru. Kociánová (2010, s. 184) ve své knize uvádí, že „*stres vzniká tehdy, působí-li na člověka nadměrně silný vnější či vnitřní podnět (stresor) dlouhou dobu nebo ocitne-li se člověk v nesnesitelné situaci, již se nemůže vyhnout a již vnímá jako ohrožení svého tělesného a duševního blaha.*“ K hlavním pracovním podnětům, které vytvářejí stres patří pracovní zátěž, pracovní podmínky, příliš velká zodpovědnost, organizační změny či konflikty s kolegy/nadřízenými. Významnou roli dále sehrává úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, kde špatné vztahy vedou ke vzniku stresu, a naopak dobré

vztahy vytváří příjemné klima na pracovišti a vedou k podpoře jednotlivců. Díky stresu může dojít až k syndromu vyhoření, jež vzniká, pokud dojde ke stavu extrémního vyčerpání, vnitřní distance a silného poklesu výkonnosti. (Kocianová, 2010, s. 185). Aby nedošlo k syndromu vyhoření, musí manažeři zajistit, že pracovníci nebudou vystavováni přílišnému tlaku, nebudou na ně kladeny nadstandartní požadavky a bude jim poskytnuta podpora v případě potřeby. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 210)

## **1.2 WORK-LIFE BALANCE VS. WORK-LIFE INTEGRACE**

Balance představuje stav, kde jsou různé prvky stejné nebo ve správných proporcích. Pokud se zaměříme na integraci, tak ta se snaží o sloučení prvků do jednoho integrálního celku. (Gemba marketing, 2016) Níže si jednotlivé pojmy vysvětlíme detailněji.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem představuje ideální pracoviště, které naznačuje, že by zaměstnanci neměli být plně zaměstnáni pouze pracovními povinnostmi. Společnosti chtějí, aby zaměstnanci pracovali stanovenou pracovní dobu, ale začínají prosazovat i formu flexibility. Jde o to, že v tomto přístupu existují dva oddělené prvky, práce a osobní život, které do sebe navzájem nezasahují. (Davis, 2015) Z toho vyplývá, že pokud má zaměstnanec stanovenou pracovní dobu, např. od 7:00 do 16:00 hodin, tak tuto dobu se věnuje práci a od 16:00 hodin se začíná věnovat osobnímu životu a přestane odpovídat na zprávy týkající se práce.

Po jisté době, kdy se lidé pokoušeli dosáhnout rovnováhy mezi prací a rodinou se ukázalo, že ideálního poměru nelze dosáhnout. V dnešní době lze pozorovat posun, kde rovnováha pracovního a osobního života přechází spíše v integraci pracovního a soukromého života. (Dobešová, 2019) Integrace neklade práci a život od sebe, ale snaží se o sjednocení. Došlo také ke změně postojů k zaměstnání. (Gemba marketing, 2016) Mnozí neberou práci pouze jako způsob obživy či jako kariéru. Generaci mileniálů, která již není tolik motivována peněžní odměnou, zajímá více smysl jejich práce, atmosféra na pracovišti či právě zmiňovaná integrace pracovního a osobního života. (Kmošek, 2018)

Integrace pracovního a osobního života naznačuje, že jednotlivec zařadil práci i život do jednoho celku. Jedná se například o to, že pokud pracovník potřebuje každý den ráno odvést děti do školy, nehrozí mu žádný postih za pozdní příchod. Pokud někdy potřebuje odejít dřív z práce a vyřídit si neodkladné soukromé potřeby není to pro nikoho žádný problém, jelikož svoji práci může dodělat doma nebo následující den. Díky této filosofii společnosti dokážou důvěřovat svým zaměstnancům, že svoji práci opravdu vykonají, bez ohledu na to,

jestli ji provádějí v práci, doma nebo v kavárně. (Gemba marketing, 2016) Ovšem, že integrace není možná pro všechny typy zaměstnání, a ne všichni si mohou dovolit pracovat flexibilně např. zaměstnanci ve zdravotnictví, dělníci ve výrobě nebo kuchaři nemohou poskytovat práci z domova a musí dodržovat pracovní dobu. (Dobešová, 2019)

Závěrem je nutné podotknout, že není důležité, jestli danou situaci nazýváme rovnováha, nebo integrace. Klíčové je, aby si každý udělal jasno v tom, čeho chce dosáhnout, jaké má cíle, co očekává a co je ochoten kvůli tomu obětovat. (Dobešová, 2019) Každý člověk si musí uvědomit, jestli chce ve svém životě upřednostňovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem nebo jestli chce spíše integrovat práci do svého života. (Gemba marketing, 2016)

### **1.3 PŘÍNOSY SLAĎOVÁNÍ PROFESNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA**

Personální práce od svého počátku prošla velkou řadou změn. Nový přístup k zaměstnancům s sebou přinesla demokratizace společnosti a transformace ekonomiky. Velký vliv na společnost, pracovní trh a oblasti personálního řízení má globalizace světové ekonomiky, proto je nutné umět pružně reagovat na příležitosti a rizika globalizace. Mění se nejen pracovní nabídka, ale také očekávání a požadavky zaměstnanců. Pokud společnosti nebudou vytvářet vhodné prostředí pro své zaměstnance, tak se budou stále potýkat s nedostatkem kvalitní pracovní síly. Existence každé společnosti bude záviset na schopnosti umět využít nové formy organizace práce, které jsou založeny na flexibilitě, vyšší motivaci k práci či na osobní odpovědnosti. Mění se i generace, které s sebou přináší odlišné myšlení. Zavádění opatření pro slaďování profesního a osobního života je reakcí na vlivy, které vznikají ve společnosti. Velice důležité je i z důvodu úbytku pracovní síly, což je důsledkem nízké porodnosti a stárnutí populace. (Dvořáková, 2012, s. 3)

Manažeři by si měli uvědomovat důležitost dosahování harmonizace mezi profesním a soukromým životem. Pokud si to uvědomí, tak se jim to vrátí zpět v podobě zvýšené angažovanosti a efektivnosti jejich zaměstnanců. Podniky, které využívají politiku zabývající se dosahováním WLB, mohou mít nižší absence zaměstnanců, zvyšovat morálku či snižovat stres plynoucí z toho zvládat mnoho povinností najednou. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 509-510) Mezi další výhody harmonizace pracovního a osobního života pro společnost lze zařadit (Kašparová a Kunz, 2013, s. 77):

- udržení kvalitní pracovní síly;
- prevence proti syndromu vyhoření;

- zvýšení efektivity pracovního procesu;
- zvýšení motivace a angažovanosti;
- zlepšení pozice zaměstnavatele na trhu práce;
- snížení nákladů na nábor či zaškolování zaměstnanců;
- zvýšení atraktivity pracovního místa.

Hlavní výhody pro zaměstnance vidí Kašparová a Kunz (2013, s. 77) v podobě snižování stresu, zkvalitňování podmínek výkonu práce, vyšší spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, ale také ve zvyšování kvality jejich soukromého života.

*„Z výsledků studie 20 švýcarských zaměstnavatelů vyplývá, že návratnost investic do opatření na sladění pracovního a osobního života je v průměru 8 % za daný rok.“* (Práce na dálku.cz, 2016) Podle studie, která byla provedena v Kanadě, se za pomoci opatření přispívajících ke sladění pracovního a osobního života zvyšuje produktivita o 34 %, atraktivita zaměstnavatele se zvyšuje o 22 %, vytvářejí se lepší vztahy se zaměstnanci o 77 % a absence se snižují o 48 %. (CAALL, 2009, s. 61) Pro zaměstnance (6 z 10) je mnohem důležitější rozhodovat o tom, co, kde, kdy a jak budou dělat, než jakou výši mzdy budou pobírat. (Práce na dálku.cz, 2016)

## **1.4 BARIÉRY WL B**

I přes nárůst povědomí o problematice sladění pracovního a rodinného života jsou stále vidět nedostatky, které brání rozvoji této tematiky. Překážky existují jednak na straně zaměstnavatele, ale také u zaměstnanců.

Za poslední roky se pracovní a soukromé sféry značně přeměnily. Soukromý život stále více ovlivňuje práce, která se stává čím dál důležitějším znakem života. Společnost si chce udržet stále vysokou konkurenceschopnost a to znamená, že zaměstnanci musí trávit spoustu času v práci a nezbývá jim čas na svůj soukromý život, rodinu či přátelé. Na zvyšování výkonnosti společnosti nejvíce doplácí děti zaměstnanců, nebo staří lidé, kteří potřebují péči. (Dudová, Křížková a Zajíčková, 2006, s. 27) Mnoho společností je stále orientováno na výkon a dobré výsledky, s čímž je spojena i dlouhá pracovní doba, časté služební cesty či práce přesčas. Zaměstnanec, který jede na služební cestu musí upřednostnit práci před časem stráveným s rodinou či jeho osobními zájmy. Společnosti spoléhají na loajalitu svých zaměstnanců a neuvědomují si důležitost zařazení rodinného života do firemní kultury. Zaměstnanci často nejsou hodnoceni podle jejich výkonu, ale hodnotí se podle toho, zda jejich místo v kanceláři

je obsazené. Takto nastavený systém v žádném případě nepodporuje sladování pracovního a osobního života, jelikož zaměstnanci musí upřednostňovat práci před osobními potřebami a rodinou. (Gillernová, Kezba a Rymeš, 2011, s. 212)

Další problém může nastat, pokud zaměstnanci nemají dostatek informací o možnostech sladování pracovního a soukromého života. (Gillernová, Kezba a Rymeš, 2011, s. 212) Zaměstnanci nevědí, že zaměstnavatel např. nabízí flexibilní pracovní režimy nebo pomoc s péčí o dítě a z tohoto důvodu ani nežadají o úpravu pracovní doby. V případě, že zaměstnanci nemají dostatek informací o tom, co společnost nabízí a zjistí, že jeden kolega např. může pracovat z domova, vnímají to spíše jako že onen zaměstnanec má nějaké privilegia a oni jsou nedoceňováni. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby každá společnost řádně informovala své zaměstnance o veškerých možnostech harmonizace pracovního a osobního života. Může k tomu využít např. podnikový intranet, pokud k němu mají přístup všichni zaměstnanci, informace lze také posílat e-mailem nebo uvádět v podnikových časopisech.

Mnozí lidé i zaměstnavatelé zastávají názor, že za nesoulad si může zaměstnanec sám, jelikož on se rozhodl mít rodinu a zároveň chodit do práce. Na vzniklé potíže při harmonizaci profesního a rodinného života je v uvedeném případě nahlíženo spíše jako na selhání jednotlivce, který nedokázal zabránit, aby jeho soukromé problémy ovlivňovaly pracovní povinnosti. Nejedná se tak o problém způsobený strukturou práce a pracovním prostředím. Uvedený názor vede ke znehodnocování rodinného života, jež představuje spíše přítěž v práci. (Gillernová, Kezba a Rymeš, 2011, s. 212) S tímto se ztotožňuje i Bird (2006, s. 3), který uvádí, že WLB je spíše individuální záležitostí jedince mající vliv na organizaci než problém organizace, který by ovlivňoval jedince.

Za největší bariéru jsou vnímány finanční náklady na implementaci. Mezi nejdražší a nejsložitější patří opatření zaměřené na péči o děti. Tyto nástroje pomohou zaměstnancům vrátit se do práce dříve a zaměstnavatel tak získá vyšší dostupnost zaměstnanců. Významně levnější pro zaměstnavatele je zavedení flexibilních forem zaměstnávání, které ale mohou způsobovat potíže s organizací práce. Na druhou stranu výhodou těchto úvazků je, že dokáží lépe sjednotit počet pracovníků s aktuálním počtem potřebných. (Gillernová, Kezba a Rymeš, 2011, s. 210)

Bariéru mohou představovat také zavedené společenské stereotypy. Nejvíce stereotypů se objevuje ve vnímání jednotlivých rolí ve společnosti. Role žen i mužů se postupně během vývoje společnosti mění a na to je potřeba přihlížet. Většina opatření je zaměřena především

na ženy, které zastávají roli matky. Od ženy se očekává, že dokáže správně zajistit domácnost a péči o děti. Muž má na starosti finanční zajištění rodiny, zatímco jeho žena je na mateřské dovolené. Dle provedeného výzkumu se ztotožňuje pouze 24 % žen s tím, že by jejich manžel byl na rodičovské dovolené. Z toho vyplývá, že část žen chápe svoji pozici jako danou a tomu chce přizpůsobovat své chování. Často opomíjenou skupinou při WLB jsou muži (otcové) či osoby v předdůchodovém věku. (Práce na dálku.cz, 2016)

Ve společnosti se vyskytují různé druhy tzv. generací. To je označení pro velkou skupinu lidí, kteří jsou narozeni v určitém období. V odborné literatuře se rozdělení generací často liší o pár let, ale rozdíly nejsou příliš zásadní. Každá generace má své specifické vlastnosti, jimiž se od sebe navzájem odlišují. Mohou se odlišovat svými představami o životě, způsobem života, jednáním, hodnotami, očekáváním či představami o kariéře (Kocianová, 2012, s. 107). Generace je důležité rozlišovat. Pokud je bude manažer rozlišovat správně a bude mít ke každé skupině odlišný přístup, tak je zcela jisté, že dokáže pracovníka efektivně řídit a motivovat. V této práci jsou vysvětleny generace X, Y a Z, jelikož právě ty nyní ovládají pracovní trh. Do roku 2025 bude právě generace Y tvořit 75 % zaměstnanecké sféry. Jako poslední bude stručně popsána i generace Alfa, která zatím na trhu práce nijak nefiguruje.

**Generace X** (1965–1980) představuje lidi, kteří vyrůstali v dobách finanční, rodinné a společenské nejistoty. Nevyhledávají změny a risk, mají rádi jistotu a zůstávají oddaní jednomu zaměstnavateli. Práce je pro ně důležitější než vlastní rodina a přesčas berou jako samozřejmost. Generace X začala jako první pracovat s počítači a začala používat nové technologie, ale nechtějí si připustit, že s novou technikou neumí pracovat jako mladší generace Y. (Kmošek, 2018) Rydvalová a Junová (2011, s. 15) uvádějí, že generace X využívá klasický model rodiny, tzn. muž je živitelem rodiny a žena se stará o děti a domácnost.

**Generace Y** (1981–1996) často označována také jako Millennials. Kmošek (2018) zdůrazňuje, že generace Y byla ovlivňována globalizací, novými technologiemi, ekonomickými změnami a přílivem nových informací. Generace Y chce mít dostatek času na své koníčky, kamarády, rodinu a nejsou zaměřeni pouze na budování kariéry a profesní rozvoj. (Rydvalová a Junová, 2011, s. 15) Přesčas pracují s neochotou a peníze vnímají jako prostředek, ne jako smysl života. Chtějí, aby jejich práce byla smysluplná, pracovní prostředí moderně vybaveno, fungovala otevřená komunikace, usilují o vyváženost pracovního a soukromého života a změnu berou jako součást života. (Kmošek, 2018)

Každý z nás je jedinečný a má jiné charakteristiky, ale pokud vlastnosti zobecníme získáme charakteristické prvky pro jednotlivé generace. V Tab. 1 je uvedeno několik oblastí, v nichž se generace X a Y odlišují.

**Tabulka 1:** Odlišnosti generací X a Y

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>
<b>Peníze</b>	Hodnota	Prostředek
<b>Work-life balance</b>	Práce upřednostňována	Ano
<b>Využití moderních technologií</b>	S určitými problémy	Bez problémů
<b>Udržet si dobré pracovní místo</b>	Důležité	Ochota měnit zaměstnání
<b>Postoj ke změnám</b>	Negativní	Pozitivní
<b>Zaměstnání</b>	Dlouhodobé	Krátkodobé
<b>Pohled na spolupracovníky</b>	Kolegové	Přátelé
<b>Motivace</b>	Stabilita, jistota, odpovědnost	Flexibilita, týmová práce
<b>Samostatnost</b>	Větší	Menší
<b>Podřízení se pravidlům</b>	Bez problému	S problémy

*Zdroj: upraveno podle (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 153-154)*

**Generace Z** (1997–2010) se vyznačuje informačními technologiemi, se kterými je spjata již od samého narození. Spoustu času věnují internetu, počítačovým hrám a sociálním sítím. Jedná se o první generaci, která nezná život bez mobilních telefonů, počítačů, internetu a bezdrátového připojení. To vše vnímají jako samozřejmost. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134) Generace Z vnímá práci jako zábavu a nechce trávit čas či budovat kariéru pouze u jednoho zaměstnavatele. Od svého zaměstnavatele očekávají kvalitní technologie, kooperaci napříč hierarchií a neformální komunikaci v týmu. Generace Z si zakládá na rodině a na prvním místě je u nich správné sladění práce a osobního života. Jsou ochotni vzdát se vysokého platu i kariéry, aby mohli trávit čas se svojí rodinou a přáteli. (Aprofes, 2017)

**Generace Alfa** (2011–2025) vymezuje poslední generaci. Tato generace zná internet od ranného dětství a díky tomu má snadný přístup k lidem, informacím a znalostem. Lidé z generace Alfa jsou netrpěliví, chtějí rychle uspokojit své potřeby, nejsou schopni hlubšímu myšlení a internet používají jako svůj externí mozek. Generace Alfa vyrostle v době obecného stárnutí populace, která je vyvolána nízkou porodností. Předpokládá se, že generace Alfa bude

hodně vzdělaná a pokud jim zaměstnavatel nenabídne pro ně odpovídající podmínky, tak nastane vysoká pracovní fluktuace. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134-135)

Situace na pracovním trhu se začíná měnit. Do nedávna bylo samozřejmé, že pokud zaměstnanec bude mít hodně přesčasů a obětuje své osobní volno, tak bude úspěšný. Hlavní ekonomickou skupinou na pracovním trhu se stává generace Y, která má odlišné hodnoty a postoje od předchozích generací. Proto je nutné, aby zaměstnavatel udělal změny a připravil se na požadavky této generace, která do roku 2025 bude tvořit převážnou část populace v produktivním věku. (Dvořáková et al., 2012, s. 419)

## **1.5 MĚŘENÍ V OBLASTI SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA**

Jestliže organizace chce dosáhnout efektivní strategie v oblasti sladování pracovního a soukromého života, musí především pravidelně zjišťovat potřeby svých zaměstnanců. K tomu mohou být uspořádány pravidelné schůzky mezi pracovníky personálního oddělení a zaměstnanci, nebo může být použito dotazníkové šetření. Lze využít i širokou nabídku auditů, jež jsou detailněji popsány níže v této podkapitole.

Pokud člověk slyší slovo audit, tak se mu okamžitě vybaví nějaká kontrola. Pro podporu harmonizace pracovního a soukromého života má však slovo audit jiný význam, který vychází ze smyslu „vzájemně si naslouchat“. Předmětem tohoto auditu je zjistit jaké potřeby mají zaměstnanci a jaké vedení společnosti. Z toho vyplývá jednoznačný cíl, který se snaží nastavit proces tak, aby byl výhodný pro všechny strany. Auditor/ka v tomto procesu nefunguje jako kontrolor/ka, ale spíše jako poradce udávající jasnou strukturu, vymezující rámec a také dokáže mít nezávislý a objektivní pohled na danou věc. (Junová, 2012, s. 24) V současnosti musí organizace věnovat obzvlášť velkou pozornost otázkám rovných příležitostí, stejným mzdám a antidiskriminačním opatřením. (Wagnerová, 2011, s. 117)

Junová (2012, s. 25) uvádí následující typy auditů vhodné pro použití při harmonizaci:

- audit rodina a zaměstnání;
- genderový audit;
- diverzity audit,
- personální audity, audity firemní kultury atd.

**Audit rodina a zaměstnání** slouží k rozvoji a optimalizaci prorodinně orientované personální politiky. Zmíněný typ auditu je vhodný pro jakoukoliv organizaci mající více



než 5 zaměstnanců. Nerozhoduje zde ani obor, ve kterém daná organizace působí (výrobní či nevýrobní podnik, služby). Hlavní snahou tohoto auditu je rozvoj prorodinné politiky s cílem zvýšit motivovanost zaměstnanců a tím podpořit zájmy společnosti. (MPSV, 2020a) Audit řeší otázky týkající se následujících oblastí: firemní kultura, pracovní doba, rodičovství, mateřská/rodičovská dovolená (dále jen MD/RD) a návrat do zaměstnání, organizace práce, pracovní místo, informační a komunikační strategie, kultura vedení, personální rozvoj, finanční a nefinanční pobídky, služby pro rodinu. (Národní centrum pro rodinu, 2017)

Audit se skládá z několika po sobě jdoucích fází. První fáze se nazývá **informační a plánovací fáze**. V této fázi se společnost seznámí s jednotlivými kroky auditu, určí strategii, specifické cíle a časový harmonogram. Dále jsou předány potřebné informace, určen pověřený pracovník, pracovní skupina a je podepsána smlouva. Následuje **realizační fáze**, kde probíhají různé workshopy se zaměstnanci a vedením společnosti. Díky nim dojde k vyhodnocení současného stavu a jsou identifikovány nejdůležitější potřeby zaměstnanců z hlediska jejich životních fází. Ze zjištěných výsledků jsou formulována opatření, které jsou přeneseny do realizačního plánu a následně schváleny vedením společnosti. Na konci této fáze společnost obdrží základní certifikát Auditů rodina a zaměstnání. Třetí fází je **implementační fáze**, ve které dochází k postupnému zavádění schválených opatření. V této fázi dochází k průběžnému sledování a vyhodnocování zaváděných opatření. Ve čtvrté tedy **závěrečné fázi** se celkově zhodnocuje implementační fáze. Společnost na závěr obdrží plný certifikát Auditů rodina a práce. (Národní centrum pro rodinu, 2017)

Společnost by si měla uvědomit, že lidských zdrojů je nedostatek, a proto je velmi důležité pečovat o vlastní zaměstnance a věnovat se auditu rodina a zaměstnání. Potenciál všech zaměstnanců je potřeba neustále podporovat. Pokud zaměstnavatel bude vycházet vstříc svým zaměstnancům a bude je respektovat, tak to bude mít užitečný vliv na firemní kulturu. Pokud je firemní kultura založena na respektu k osobnímu životu, tak se zvýší atraktivnost tohoto místa pro stávající i potenciální zaměstnance, ale také pro klienty. (MPSV, 2020a)

**Genderový audit** pomáhá budovat společností přátelské firemní prostředí a rozvíjet firemní kulturu. Cílem tohoto auditu je zlepšení pracovních podmínek tak, aby zajišťovaly rovnost šancí, spravedlivého jednání se všemi zaměstnanci podniku a umožňovaly harmonizaci pracovního a osobního života zaměstnanců. (Genderové informační centrum NORA, 2015, s.33) Vyhledává nevyužití lidské zdroje uvnitř organizace, které se ztrácí z důvodu neuplatňování rovných příležitostí. (Junová, 2012, s. 25) Genderový audit cílí především

na oblasti: sladřování osobního a pracovního řivota, management MD/RD, přijímání a propouřtění zaměřtnaných, karierní růst a vzdělavání, odměňování a skladba benefitů, zastoupení řen a mužů na pracovních pozicích, ale také na komunikaci a vztahy na pracoviřti. Pokud se podnik rozhodne k realizaci tohoto auditu, tak dávvá svým zaměřtnancům signál o tom, ře vedení zajímá jejich názor a cílí na spokojenost zaměřtnanců. Výsledkem auditu je zpráva obsahující postoje a chování zaměřtnavatele. Zpráva obsahuje také souhrn doporučení. (Genderové informační centrum NORA, 2015, s.33)

**Diverzity audit** přinářší analýzu organizace související s uspořádváním jejich pracovníků. Cílem auditu je zjistit, jestli se na pracoviřti vyskytují nějaké problémy týkající se rasy, pohlaví, sexuální preference či nábořženství. Můře být prováděn různými metodami, např. statistickou analýzou složení pracovní síly, výzkumem postojů vedení i zaměřtnanců, analýzou dokumentů organizace, rozhovory či dotazníkem. (Szymańska, 2016) Průzkum bude odpovídat především na otázky týkající se fluktuace, odměňování, vzdělavání, hodnocení či karierního růstu. (Horváthová, Bláha a řopíková, 2016, s. 184) Mohou být položeny i následující otázky (Maříková, 2015, s. 41):

- Jaké je složení pracoviřtě z hlediska diverzity?
- Jaká je současná kultura společnosti?
- Jaký je postoj managementu a zaměřtnanců k diverzitě?

**Personální audit** „představuje jednorázovou analýzu lidských zdrojů v organizaci, přičemř může mít různé cíle a přínosy podle aktuálních potřeb managementu organizace“. Předmětem je nezávislé a objektivní přezkoumání a vyhodnocení stavu a závěrem jsou podány návrhy, které by při správném provedení mohly vést ke zvýřšení efektivnosti a výkonnosti celé společnosti, týmů, ale i samotných jednotlivců. Při tomto auditu jsou řeřšeny tři otázky (Genderové informační centrum NORA, 2015, s. 33):

- Kdo z pracovníků se nejlépe hodí pro danou pracovní pozici?
- Jak je nastavený systém řízení lidí v organizaci?
- Kolik pracovníků je třeba mít v organizaci, aby zvládli současný objem práce?

## 2 MANAŽERSKÁ KARIÉRA A SOUKROMÝ ŽIVOT

Je důležité si vysvětlit, jaký význam má ve společnosti manažer a tomu se věnuje následující kapitola. Na začátku kapitola nejprve pojednává o manažerské pozici, dále vymezuje rozdíly mezi pohlavími na manažerských pozicích a následně zmiňuje faktory ovlivňující manažerskou kariéru.

### 2.1 POPIS MANAŽERSKÉ POZICE

Manažeři se starají o to, aby organizace efektivně fungovala, útvary správně pracovaly a v neposlední řadě jsou také odpovědní za dosahování stanovených výsledků. Mají potřebné pravomoce nad lidmi pracujícími v dané části společnosti. Ve většině případů pod sebou mají nějaké podřízené pracovníky, ale není to podmínkou. (Armstrong a Stephens, 2008, s. 38) Lojda (2011, s.10) vidí manažera jako člověka, který dosahuje cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Správný manažer by měl rozumět lidem, vnímat je diferencovaně, a tak s nimi i jednat, měl by působit motivačně, jít příkladem a mít určitou autoritu. (Mikuláščík, 2007, s. 123)

Šnýdrová (2006, s. 75) ve své knize uvádí, že *„každý manažer je individualitou, která se vyjadřuje svým chováním, schopnostmi, dovednostmi a psychickými vlastnostmi, jež mohou ovlivnit jeho styl vedení, schopnost motivovat své podřízené a způsoby vzájemné komunikace na pracovišti“*. Manažer potřebuje mít pro svoji práci určité předpoklady a vlastnosti, a to buď vrozené, nebo získané studiem či praxí. Mezi vrozené předpoklady můžeme zařadit potřebu řídit, mít moc a umění vcítit se. K těm, co může manažer získat, patří znalosti ekonomické, technické, koncepční, lidské atd.

### 2.2 ROZDÍLY MEZI MANAŽEREM A MANAŽERKOU

Jak je známo, tak existuje spousta rozdílů mezi chováním žen a mužů. Rozdíly jsou velké, nepřekonatelné a jsou biologicky podmíněné. Jistě není překvapivé, že existují i rozdíly ve stylu řízení a jednání manažerek a manažerů. Oba při řízení využívají různé druhy stylů v závislosti na jejich osobních prioritách. Rozdíly jsou chápány ve smyslu, jak často se v určité situaci zachovají stejně nebo jinak. Ženy kladou větší důraz na rozvoj zaměstnanců, na očekávání a odměny (definují, co od zaměstnanců očekávají a po splnění cíle je odměňují), pozornost věnují budování respektu, ukazují příkladné chování, dosahují inspirativního vedení a snaží se o vytvoření týmové atmosféry, ve které každý může přispět svým názorem na rozhodování. Kdežto manažeři raději rozhodují sami a ostatní musí jejich rozhodnutí respektovat. Kladou větší důraz na kontrolu, monitorují výkonnost jednotlivců a pokud je potřeba, tak se věnují

nápravným opatřením např. v podobě sankcí. (Dytrt, 2014, s. 150-151) V následující Tab. 2 jsou uvedeny převažující kompetence u manažerů a manažerek.

**Tabulka 2:** Specifické kompetence žen a mužů na manažerských pozicích

Muži	Ženy
Sebeprosazování – konfrontační styl, zaměření na cíl	Komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat
Tendence riskovat, přehlížet detaily, zaměření spíše na věci a problémy než na mezilidské vztahy, technické myšlení	Zaměření na mezilidské vztahy, schopnost předvídat problémy a snaha jim předcházet, menší ochota riskovat
Muži nadhodnocují svoje schopnosti a zkušenosti, více zaměření na mzdu a benefity	Méně zaměřeny na získání moci, dodržují pravidla, jsou emotivnější, trpělivější, lépe spolupracují v rámci týmu
Sklon k analýze věcných problémů	Smysl pro detail
Muž rodinu zaopatřuje po finanční stránce (tradiční model rodiny → jednokariérový)	Zaměstnavatel předpokládá starost o rodinu, tím i nižší nasazení v práci
Nižší odolnost vůči zátěži, v případě stresu muži jednají (jdou do akce)	Ženy v případě stresu volí spíše smířlivý způsob komunikace
Vzhledem k tradiční dělbě rolí v rodině jsou muži flexibilnější a mobilnější než ženy	Zaměstnavatel předpokládá limity z titulu starosti o rodinu
Plynulá kariéra	Přerušená kariéra
Průběžné vzdělávání spíše neformálního charakteru	Zaměstnavatel předpokládá časově omezené možnosti průběžného vzdělávání kvůli péči o rodinu. Ženy mají vyšší snahu doplnit si chybějící aktuální poznatky po návratu z MD/RD, upřednostňují formální vzdělávání

*Zdroj: upraveno podle (Vlach, 2008, s.47)*

Americká konzultační společnost McKinsey & Company provedla v roce 2012 výzkum týkající se „Využití plného potenciálu žen v české ekonomice“. Podle provedeného výzkumu se ženy a muži na manažerských pozicích nijak neliší v intelektuální stimulaci a v efektivní komunikaci, jelikož obě pohlaví komunikují přesvědčivě a dokážou vzbudit úctu, respekt a obdiv. Z výsledků bylo také zjištěno, že genderová diverzita je pro společnost přínosem, protože nabízí lepší mix řídicích stylů. Společnosti, které mají vyšší podíl žen ve vedení, mají nejen lepší finanční výkonnost, ale také dosahují lepších výsledků v následujících dimenzích: prostředí a hodnoty, směřování společnosti, způsob koordinace a řízení, vedení, inovace,

otevřenost navenek, odpovědnost, motivace a schopnosti. (Víšek, Dohnalová a Králová, 2012, s. 15-17)

### **2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MANAŽERSKOU KARIÉRU**

Soulad soukromého a pracovního života se značně liší u mužů (manažerů) a žen (manažerek). Vlach (2008, s. 54) u žen manažerek rozlišuje bariéry, které lze rozdělit do několika skupin:

- získání manažerské pozice;
- obtížné sladování pracovního a rodinného života;
- méně karierního postupu.

Největším zdrojem nerovnosti mezi muži a ženami na manažerských pozicích je právě harmonizace práce a rodiny. U manažerské kariéry se očekává, že zaměstnanec na této pozici bude trávit dlouhé hodiny v práci, že jeho profesní kariéra bude stabilní a ničím nepřerušována a v neposlední řadě i to, že pracovní doba bude neflexibilní. (Vlach, 2008, s. 55) Genderový stereotyp o dělbě práce stále v jisté míře ovlivňuje pracovní trh a předpokládá nebo spíše dříve předpokládal, že jeden z páru (většinou muž) podřídí svůj život pracovnímu trhu s cílem živit rodinu a druhý (většinou žena) se bude věnovat výchově dětí a domácnosti. V současné době se stereotypy mění a obě pohlaví usilují o dobrém postavení na trhu práce. (Dudová, 2006, s. 58) Žena v domácnosti se pomalu stává minulostí. Mnoho žen je zaměstnaných a vyrovnaly se mužům svojí vzdělaností i schopnostmi, ale i přesto ženy stále nemají tak vysoké zastoupení v manažerských funkcích jako muži. Je to z důvodu, že ženy představují pro organizaci jisté znevýhodnění kvůli očekávanému mateřství. S tím souvisí i mateřská dovolená a častější absence z důvodu péče o dítě, které může zaměstnavatel chápat jako určitý handicap. (Mikuláščík, 2007, s. 130)

Životní priority obou pohlaví se mění narozením dětí. Pro muže (manažery) může být rodina prioritou, ale přesto se mohou dostatečně věnovat i své práci a budovat svoji kariéru. Většinou se ze zaměstnání vrací až večer a s rodinou tráví pouze večery a víkendy. Pro muže je tedy ideální kombinace práce a rodiny taková, pokud jejich partnerka zůstane doma, zajistí domácnost a péči o děti. U žen (manažerek) bývá harmonizace pracovních a rodinných povinností odlišná. Ženy se musí rozhodnout, zda se vzdají své kariéry a zůstanou doma s dětmi nebo zda péči o děti na někoho delegují, např. na prarodiče, paní na hlídání. (Dudová, Křížková a Fischlová, 2006, s. 55-57) Ve státech, kde je krátká doba placené rodičovské dovolené a nízká

dostupnost zařízení pečujících o děti, se stává klíčová právě pomoc prarodičů, jelikož umožní návrat matek na trh práce. (Hasmanová Marhánková a Štípková, 2018, s. 79) Další faktor působící na matky je i ze strany sociálního okolí. V případě, že matka dá přednost kariéře a pracuje pouze na částečný úvazek, je označována za špatnou matku.

Dalším faktorem, který ovlivňuje profesní dráhu je věk, tedy generační postavení. Někdy se dokonce označuje za větší rozdíl, než je mezi pohlavími. Dudová, Křížková a Fischlová (2006, s. 35) rozdělují generaci na starší, tedy na ty, co začaly budovat kariéru až kolem 30-40 let, a na mladší. Starší generace musela změnit odvětví, zaměřit se na jiný přístup k práci a také si doplnit vzdělání. Získávají pocit, že již nemají tolik energie, a to se odráží i na jejich výkonu, který není jako když byly mladší a vše jim trvá o mnoho déle. Starší generace má oproti mladší výhodu v tom, že mají několikaletou praxi a podařilo se jim dosáhnout řídicích pozic i bez vysokoškolského vzdělání. Rozdíl mezi generacemi se objevuje také v profesních drahách žen. Zatímco starší generace manažerek měla děti okolo 20 let a až poté se pustily do budování kariéry, mladší generace si nejprve buduje vhodnou karierní pozici a až okolo 30 let začínají přemýšlet nad rodinou a dětmi. Ocitají se v těžké situaci, kdy se musí rozhodnout, zda si děti vůbec pořídí a přeruší kariéru nebo na jak dlouhou dobu nastoupí na rodičovskou dovolenou.

### **3 NÁSTROJE NA PODPORU WORK-LIFE BALANCE**

Jak uvádí Junová (2012, s. 11), tak proces slad'ování se odehrává na třech úrovních, a to: společenské, firemní a individuální. Uvedené úrovně spolu blízce souvisí a navzájem se ovlivňují, tzn. že pokud se v jedné z nich něco změní, odrazí se to i v těch ostatních. Společenská úroveň se snaží vytvářet podmínky, které budou podporovat jednotlivá opatření pro slad'ování. Využívá k tomu zákony, přímou/nepřímou podporu rodičů s dětmi, podporuje flexibilní úvazky a snaží se o rovné příležitosti. Na osobní úrovni je slad'ování spojeno s přáním žít spokojený život a uspokojovat své potřeby. V dnešní době máme dobré podmínky k dosažení spokojeného života, jelikož nemusíme bojovat o přežití, můžeme se seberealizovat či pracovat na dálku. Na druhou stranu nám moderní doba přináší mnoho nátlaků v podobě stresujícího a rychle se měnícího prostředí. Každý člověk je individuální a žije v jiných podmínkách. Z tohoto důvodu neexistuje jednotný postup, který by pomohl uspět všem lidem.

Podnikové prostředí je považováno za jeden z hlavních faktorů, který může ovlivnit slad'ování. Aby došlo k úspěšnému sladění, musí se změnit přístupy v komunikaci, motivaci a řízení organizace. (Junová, 2012, s. 29) Společnost může využít ke slad'ování pracovního a osobního života zaměstnanců mnoho nástrojů, které jsou individuální, lišící se velikostí podniku, druhem činností, ale i demografickou strukturou zaměstnaných. Zároveň mohou být aplikovány ty nástroje, o které zaměstnanci mají největší zájem. V této kapitole jsou podrobněji popsány jednotlivé flexibilní pracovní úvazky, kam patří např. pružná pracovní doba, částečný úvazek, práce z domu nebo sdílení pracovního místa. V dnešní době je schopnost pružně reagovat důležitá nejen pro zaměstnance, ale také pro organizace. Hlavní výhodou pro organizace je snižování mzdových nákladů či okamžitá dostupnost zaměstnanců v případě potřeby. V závěru kapitoly jsou popsány další možnosti, které společnosti mohou využít při tvorbě politiky přátelské k rodině.

#### **3.1 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY**

Flexibilní pracovní režimy mají několik podob. Jejich základ tvoří různá délka pracovní doby. Flexibilita se může projevit jak v délce pracovní doby, tak i v samotném umístění pracovní doby. Nejčastěji se využívá kombinace těchto faktorů. (Dvořáková et al., 2012, s. 181) Jak ve své knize uvádí Koubek (2015, s. 346-347), tak v případě délky pracovní doby jde o: částečný pracovní úvazek nebo smlouvu na roční počet pracovních hodin. V případě umístění pracovní doby se jedná o tzv. pružnou pracovní dobu. V České republice upravuje pracovněprávní vztahy zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který pro zvýšení flexibility trhu

práce využívá pracovní poměr na dobu určitou, částečný pracovní úvazek či dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. (Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 15) Níže jsou sestupně seřazeny a popsány vybrané druhy flexibilních pracovních úvazků dle využití na manažerských pozicích.

### **Pružná pracovní doba**

Pokud má zaměstnanec pružnou pracovní dobu, jde o to, že si sám zaměstnanec podle určitých pravidel může zvolit příchod do práce a odchod z práce. Mezi tuto dobou bývá vložen časový úsek, kdy zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti. (Dvořáková et al., 2012, s. 181) U nás existují dva druhy pružné pracovní doby. Prvním je **pružný pracovní den**, který představuje povinnost odpracovat normální pracovní dobu během jednoho dne, je zde možnost volit si začátek pracovní doby. Druhým typem je **pružný pracovní týden**, kde je povinnost odpracovat normální týdenní pracovní dobu během celého týdne, zaměstnanec si zde může volit jak začátek, tak i konec pracovní doby během jednotlivých dnů. K výhodám pružné pracovní doby pro zaměstnavatele patří zlepšení motivace pracovníků a nízké náklady. Metoda však pro zaměstnavatele představuje i různé nevýhody např. pracovníci nejsou přítomni na pracovišti, když je potřeba. (Koubek, 2015, s. 347-350) Pracovník získává výhodu v tom, že si může sám rozhodovat o pracovní době a přizpůsobit jí svým osobním potřebám. Zaměstnanci např. nehrozí žádný postih za pozdní příchod do práce, dále může odejít z práce a nemusí žádat o uvolnění, ovšem to může představovat i nevýhodu, protože zaměstnanec si stejně bude muset odpracovat svou nepřítomnost. (Čermáková, 2002, s. 33) Z flexibilních režimů je pružná pracovní doba mezi manažery nejvíce využívaná.

### **Práce z domova**

V dnešním světě plném informačních a komunikačních technologiích vznikly i nové pracovní úvazky nazývané home office a homeworking. **Home office** představuje stále častěji nabízený druh benefitu. Jde o možnost odpracovat si část pracovní doby doma nebo kdekoli jinde (např. v kavárně či jiném příjemném prostředí, kde se konkrétní osobě dobře pracuje). Jedná se pouze o pár dnů v měsíci. Druhým uvedeným výrazem je **homeworking**. Model je založen na skutečnosti, že zaměstnanec pracuje pouze z domova, do práce nedochází a komunikuje prostřednictvím internetu. (Prášilová, 2018) Podle několika provedených výzkumů se dokázalo, že práce na dálku skutečně zlepšuje výkon zaměstnanců a zaměstnanci jsou v práci více spokojeni. Práce na dálku zlepšuje komunikaci, tvořivost a zapojení, ale zaměstnanci musí být správně vyškoleni v tom, jak mají z domova pracovat.



(Joshi, 2018) Podle Martocha (2012, s. 44) existují následující pravidla pro úspěšné řízení pracovníků na dálku:

- nastavte správné očekávání a kontrolní mechanismy;
- komunikujte efektivně;
- důvěřujte a nekontrolujte každý krok;
- odměňujte kvalitní práci;
- maximálně využívejte dostupný software pro videokonference, sdílení pracovní plochy, vytváření online dokumentů apod.

Práce z domova však není určena pro každého zaměstnance. U pracovníka, který se v práci snadno vystresuje je větší předpoklad toho, že se snadno vystresuje i doma. Pro práci z domova jsou vhodnější emocionálně stabilní zaměstnanci. Nevýhodu může představovat fakt, že zaměstnanec je izolovaný od společnosti a tím pádem ztrácí přehled o dění uvnitř společnosti, čímž může být způsobena nižší loajalita zaměstnance. Zaměstnavatel musí svým zaměstnancům věřit, jelikož nemůže nijak kontrolovat jejich pracovní výkon a nijak je řídit. (Gillernová, Kezba a Rymeš, 2011, s. 210)

Čím dál oblíbenějším trendem se stává digitální nomádství. Jedná se o člověka, který se živí prací na dálku za využití internetu z jakéhokoli místa na světě. Lidé pracují na stejném principu jako kdyby pracovali v ČR, tedy 6 až 8 hodin denně, 5 dní v týdnu. Nemusí se jednat pouze o freelancery, tedy podnikatele na volné noze, ale tzv. nomádem může být klidně i zaměstnanec nebo podnikatel. (Vinš, 2017) Zpočátku byli digitálními nomády hlavně lidé z oblasti IT, ale postupem času se k tomuto stylu přidala spousta lidí z PR, marketingu, grafiky, psaní, překládání apod. Mezi výhody nomádství patří produktivita, svoboda, snižování nákladů na život, ale v neposlední řadě se také naučí spoustu nových věcí. (Silber, 2018) Pro mnoho lidí je práce v podmínkách krátkých zimních dnů utrpením a musí se přemáhat, aby byli produktivní a něco udělali, proto odcestují do teplých krajín a vyhnou se nepříjemné zimě. Změna prostředí dokáže přispět k vyšší produktivitě a další výhodou může být i časový posun. Pokud člověk pracuje v Asii, tak klienti a kolegové v Evropě ještě spí, tím pádem se člověk může v klidu soustředit na důležité úkoly a nic či nikdo ho nevyrušuje. (Vinš, 2017)

### **Stlačený pracovní týden**

V tomto případě pracovník odpracovává normální počet hodin během kratšího časového období. (Armstrong, 2007, s. 699) Jedná se například o to, že zaměstnanec pracuje 10 hodin, ale pouze čtyři dny v týdnu, čímž získá jeden den volna navíc. Maximální denní doba práce

nesmí přesáhnout 12 hodin. Odpracované hodiny navíc jsou brány jako práce přesčas a zaměstnanec za ni získává příplatky nebo náhradní volno. (Lisecová, 2017)

### **Částečný pracovní úvazek**

Jedná se o uzavření takového úvazku, kde délka pracovní doby je kratší než standardní pracovní doba, jde tedy o tzv. nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. (Armstrong, 2007, s. 699) Mezi výhody částečného úvazku řadí Armstrong (2007, s.321-322) nižší náklady práce na jednotku výroby, jelikož dochází ke snižování příplateků za přesčasové hodiny u pracovníků na plný úvazek. Další výhodou vidí v tom, že zaměstnanci na částečný úvazek, u opakující se práce, vykonávají větší produktivitu, a to z důvodu, že je jejich zatížení kratší a déle si udrží soustředění. Dvořáková et al. (2007, s. 226) přidávají k těmto výhodám i to, že klesá nemocnost a fluktuace. Ovšem jako každá z uvedených forem, má i práce na částečný pracovní úvazek své negativní stránky, neboť s sebou nese riziko, že zaměstnanci mohou být méně mobilní, tzn. že se jim nechce pracovat v odpoledních nebo večerních hodinách. Další nevýhodou může být fakt, že zaměstnanci nemusí být tolik oddáni organizaci. (Armstrong, 2007, s. 322) Mezi manažery se částečný pracovní úvazek moc nevyužívá, ale např. společnost Innogy zavedla práci na částečný pracovní úvazek pro zaměstnance, kteří během své mateřské/rodičovské dovolené chtějí pracovat. (Slepičková, 2018) Mezi další důvody, proč jsou manažeři zaměstnání na zkrácený úvazek, patří např. dobrovolnická činnost, studium či volný čas. (Evropa v datech, 2019a)

### **Pracovní poměr na dobu určitou**

Pracovní poměr na dobu určitou se liší od pracovního poměru na dobu neurčitou tím, že je časově limitován. Nesmí přesáhnout 3 roky od vzniku prvního pracovního poměru a může být opakován maximálně dvakrát. Pokud zaměstnavatel vyčerpá zmíněné limity musí pracovníkovi nabídnout pracovní smlouvu na dobu neurčitou nebo s ním poměr ukončit. Pokud bude chtít znovu navázat pracovní poměr se stejným zaměstnancem, musí čekat, než uplynou 3 roky. (Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 15) V dnešní době již není neobvyklé, že je manažer zaměstnán na dobu určitou. Zaměstnavatel si může pronajmout zkušeného manažera pouze na nějaký projekt či zakázku. (TP Consulting, 2016)

### **Smlouva na roční počet pracovních hodin**

Tento typ smlouvy určuje, kolik hodin se zaměstnanec zavazuje odpracovat, tzn. že pracovní doba je nerovnoměrná a každý pracovní týden může být jinak dlouhý. Používá se převážně

v organizacích, které nerovnoměrně získávají zakázky nebo mají sezónní charakter práce. Lze využít také při potřebě pokrytí práce v době, kdy zaměstnanci čerpají dovolenou. (Dvořáková et al., 2007, s. 227) V případě manažerské pozice se jedná se o stejný případ jako u pracovního poměru na dobu určitou, tzn. že může manažer uzavřít smlouvu pouze na nějaký projekt.

### **Sdílení pracovního místa (job sharing)**

Zde jsou uzavírány smlouvy na jedno pracovní místo s více zaměstnanci (nejméně se dvěma). Ti si poté sami rozdělí pracovní úkoly a určí pracovní dobu, ale dané pracoviště nikdy nesmí zůstat neobsazeno. (Šikýř, 2012, s. 170) Výhodou pro zaměstnance je větší možnost iniciativy, možnost uspořádání své pracovní doby a tím i získání více volného času. Nevýhodou však může být spor mezi zaměstnanci při plnění úkolů či volbě pracovní doby. (Dvořáková et al., 2012, s. 182) Autorky Čermáková (2002, s. 34) a Šnýdrová (2006, s. 36) vidí problém sdíleného místa v rozložení pracovní doby mezi zaměstnance, jelikož bylo zjištěno, že při osmi hodinové pracovní době při uspořádání 4+4 se nedosahuje tak vysoké produktivity práce a při uspořádání 6+2 je to výhodné pouze pro jednoho ze zaměstnanců. Koubek (2015, s. 350) uvádí jako další nevýhodu pro zaměstnance také to, že si budou muset napracovat čerpání dovolené či pracovní neschopnost v případě úrazu/nemoci. Režim přináší také výhody pro zaměstnavatele, např. Koubek (2015, s. 349) tvrdí, že se zaměstnavatel nemusí starat o zajištění náhrady v případě nemoci či čerpání dovolené, jelikož pracovníci jsou odpovědní za pokrytí potřeby práce. Žádné zdroje neuvádějí sdílení pracovního místa na manažerských pozicích jako reálně využívanou formu.

### **Career break**

Pojem career break je do češtiny překládán jako „přestávka v kariéře“. Jde především o to, že si v práci vezmeme na určitý čas volno. Délka volna je v rozmezí od dvou měsíců do dvou let. Career break nám dává čas, abychom mohli přemýšlet o našich úspěších, pomůže nám načerpat energii, odpočinout si od profesionálního vyhoření, ale také díky ní můžeme cestovat, na nějaký čas pracovat v zahraničí, vzdělávat se anebo se učit cizí jazyky. Zaměstnanec musí mít na tuto dobu naspořené nějaké peníze, jelikož nepobírá mzdu či jiné odměny. (Appleby, 2018)

Většina flexibilních pracovních režimů přináší obohacení pracovních úkolů a také dochází k posilování pravomocí, čímž vznikají lepší podmínky pro rozvoj zaměstnanců. Po zaměstnancích je požadována větší samostatnost a zastupitelnost. Některé režimy umožňují

přizpůsobit pracovní dobu potřebám zaměstnanců. To vede k lepší harmonizaci práce a osobních zájmů. Mají také sociální efekt, který vyplývá z toho, že zaměstnanci jsou méně nemocní, méně nervózní a nejsou pod neustálým stresem. U zaměstnanců roste pocit spokojenosti a motivace k práci, která příznivě ovlivňuje produktivitu a kvalitu práce. Vedoucí zaměstnanci již nedělají tak striktní dohled na dodržování pracovní doby a zaměřují se spíše na plánování, rozdělování a koordinaci práce. (Dvořáková et al., 2012, s. 182-183)

### **3.2 DALŠÍ NÁSTROJE NA PODPORU WL B ZE STRANY PODNIKU**

Společnosti mohou nabízet zaměstnancům i další opatření podporující prorodinnou politiku. Měli by se zaměřit na všechny pracovníky a nevěnovat pozornost pouze matkám na mateřské/rodičovské dovolené. Pokud společnost podporuje prorodinnou politiku, získává tím i určitou konkurenční výhodu. Mezi další benefity ze strany společnosti patří (Čermáková, 2002, s. 43-47; Junová, 2012, s. 27-28):

- poskytování podpory v souvislosti s péčí o děti/starší příbuzné;
- opatření zaměřené na péči o děti (firemní školka, smluvní předškolní zařízení);
- podporu při postupném návratu do zaměstnání po delší pauze;
- vytvoření odpočinkových zón;
- možnost sjednat si schůzku s psychologem na pracovišti;
- pořádání porad v jasně vymezeném čase, který bude vyhovovat i osobám pečujícím o závislého člena rodiny;
- nabídku individuálních konzultací a koučování;
- poskytování tzv. Sick days (možnost zůstat určitý počet dnů v roce doma ať už z důvodu nemoci nebo osobních důvodů);
- firemní akce zahrnující členy rodiny zaměstnanců;
- wellness programy a akce;
- udržení kontaktu se zaměstnanci v době jejich mateřské/rodičovské dovolené.

## 4 HARMONIZACE PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA V ČR

Po druhé světové válce vypadal model rodiny v České republice tak, že se lidé brali v časném věku, ženy byly již při sňatku těhotné a v jedné domácnosti žilo více generací. (Čermáková, 2002, s. 5) Od 50. let 20. století díky komunistickému ideálu začínají ženy nastupovat do placeného zaměstnání na plný úvazek. Následně byla zákonem nařízena povinnost pracovat pro všechny občany. Postupně se také začala rozšiřovat státem zřízená a financovaná zařízení, která se věnovala péči o děti jakéhokoliv věku. (Formánková, Dudová a Vohlídalová, 2011, s. 39-43). Po roce 1989 se model rodiny začal opět měnit. Lidé odkládali sňatky do vyššího věku, klesla porodnost a také se zvyšoval počet lidí, kteří bydleli ve vlastní domácnosti. (Čermáková, 2002, s. 5) Díky politické, sociální a ekonomické změně došlo k transformaci české společnosti. (Formánková, Dudová a Vohlídalová, 2011, s. 45) Vznikl konkurenční pracovní trh, začala se objevovat nezaměstnanost a také byly požadovány vyšší nároky na flexibilitu. (Chaloupková et al., 2010, s. 45) Tab. 3 ukazuje, jak se po roce 1989 změnil pracovní systém a jaké to mělo dopady na rodinný život.

**Tabulka 3:** Srovnání změn pracovního systému a dopady na rodinu

	<b>Před 1989</b>	<b>1990-2000</b>	<b>Dopady na rodinu</b>
<b>Právo na práci</b>	Zaručeno všem	Zrušeno	Obavy o práci, stres
<b>Pracovní doba</b>	Zákonná norma 8,5 hodiny, porušování nedodržením	Zákonná norma 8,0 hodin; vynucované přesčasy	Méně času na rodinu
<b>Produktivita práce</b>	Nízká, zaostávající	Zlepšující se	Menší počet pracovních míst
<b>Podnikání</b>	Zakázané	Podporované	Rizikovitost, stres
<b>Odbory</b>	Formální činnost	Diversifikované podle odvětví	Ztráta výhod rekreace

*Zdroj: upraveno podle (Čermáková, 2002, s. 81)*

Česká republika začala věnovat větší pozornost sladění profesního a soukromého života až se vstupem do EU. V rámci úpravy zákoníku práce mezi lety 2000-2004 došlo k zavedení zákazu diskriminace v oblasti pracovních vztahů, přijímání, odměňování

či ve vzdělávání. Jednalo se tedy o přijímání evropské agendy k tvorbě rovných příležitostí na pracovním trhu. Česká republika určitým způsobem sjednotila právní úpravu flexibilního zaměstnávání s evropskými zeměmi, ale přesto je mezi nimi stále rozdíl. (Formánková, Dudová a Vohlídalová, 2011, s. 45-46) Pracovníci ani zaměstnavatelé neprojevovali o nové formy práce zájem. (Gillernová, Kezba a Rymeš, 2011, s. 211) Díky odlišnému myšlení různých generací a proměnou trhu práce se to postupem času začalo měnit a lidé už mají jasno v tom, že nechtějí trávit dlouhé hodiny v práci, jelikož se to značně odráží i na jejich zdraví. Zaměstnavatelé chtějí maximalizovat produktivitu práce a nechtějí obětovat lidský kapitál, o který by přišli v případě, že by nezačali zavádět opatření na sladování pracovního a soukromého života pracovníků.

V roce 2018 Gender Studies, o.p.s. dokončila genderové audity týkající se procesů a fungování podniků z pohledu rovných příležitostí žen a mužů. Celkem se do výzkumu zapojilo, ze soukromého i veřejného sektoru, 3 468 zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří pracují v různých oborech, na různých pozicích a byly zde zastoupeny i všechny věkové skupiny. Z výzkumu bylo např. zjištěno, že spousta zaměstnavatelů nemůže kvůli situaci na pracovním trhu najít nové pracovníky. Uvedená situace by se dala řešit tím, že by nabízeli práci na částečné úvazky zaměstnaným, kteří jsou nyní na RD/MD. Jak ale výzkum potvrdil, tak pouze 19 % žen a 12 % mužů je přesvědčeno o udržování kontaktu zaměstnavatele s rodiči. Z výzkumu bylo dále zjištěno, že se z genderovými nerovnostmi nesetkávají pouze ženy, ale i muži. Muži se s tímto problémem setkávají převážně ve sladování profesního a soukromého života a pouze jedna třetina mužů souhlasila s tím, že jim zaměstnavatel ohledně těchto otázek vychází vstříc. Zaměstnavatelé vycházejí vstříc v tomto ohledu většinou ženám. (Gender Studies, 2019)

Pokud se zaměříme na flexibilní pracovní úvazky, tak se v ČR nejvíce využívá pružná pracovní doba a také dochází k nárůstu využívání home office. (Gillernová, Kezba a Rymeš, 2011, s. 211) Dokazuje to i výše zmíněný výzkum, který uvádí, že mezi nejvíce využívané flexibilní formy práce patří pružná pracovní doba. V soukromé sféře ji využívá 61 % dotazovaných pracovníků a ve veřejné dokonce 89 %. Dále mají zaměstnanci zájem o práci z domova, kterou 53 % pracovníků soukromého sektoru využívá. Ve veřejné správě má zájem o práci z domova až 50 % respondentů, ale je umožněna necelým 10 % dotazovaných. (Gender Studies, 2019)

Zaměstnanci očekávají od svých zaměstnavatelů větší flexibilitu. Dříve byly považovány za flexibilní formy zaměstnávání zkrácené úvazky, flexibilní pracovní doba apod. Jednalo se o formy, jejichž základem je uzavřený pracovněprávní vztah mezi pracovníkem

a zaměstnavatelem podle zákoníku práce. Postupem času se pracovní trh mění a s tím souvisí i rozšíření nových forem zaměstnávání, kde již není pracovní smlouva podmínkou. (Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 5) Evropská nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek Eurofond na svých internetových stránkách uvádí, že dochází ke změně tradičního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Eurofond, 2020) V České republice upravuje pracovněprávní vztahy zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a ten nové formy zaměstnávání tak, jak je definuje Eurofond, nezná a ani je nijak neupravuje. Dále se v ČR upravují vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem podle zákona č. 455/1991 Sb., zákona o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů, nebo podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku ve znění pozdějších předpisů. (Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 14) Existuje několik kategorií nových forem zaměstnávání, které jsou buď zcela nové nebo jejich význam začíná v dnešní době vzrůstat. Nové formy zaměstnávání se vyznačují netradičním rozvržením práce a netradičním pracovištěm. (Eurofond, 2020) Jedná se o devět níže uvedených forem zaměstnávání, které Kyzlinková, Pojer a Veverková (2019, s. 5) popisují následovně:

**Dočasné řízení** znamená, že společnost přijme na dočasnou dobu vysoce kvalifikované odborníky za účelem řízení konkrétního projektu nebo k vyřešení určitého problému.

**Příležitostná práce** se vyznačuje tím, že zaměstnavatel se nezavazuje zaměstnanci pravidelně zajišťovat práci, ale má možnost mu zavolat v rámci potřeby.

**Sdílení zaměstnanců** představuje skupinu zaměstnavatelů, která přijme jednoho zaměstnance. Zaměstnanec musí pokrýt personální potřeby různých společností a tím mu vznikne plný pracovní úvazek. S tímto úzce souvisí i **sdílení pracovního místa**, které již bylo popsáno v podkapitole 3.1.

Při **skupinovém zaměstnávání** jde o to, že zaměstnavatelé hledají zaměstnance a pracovníci hledají nějaké zaměstnání za pomoci on-line platform. U tohoto typu zaměstnávání dochází k rozdělování úkolů mezi virtuální skupinu pracovníků.

Pro **mobilní práci** tvoří základ informační a komunikační technologie, které umožňují zaměstnanci vykonávat svoji práci prostřednictvím technologií v jakoukoli dobu a z jakéhokoli místa. Home office a homeworking, jež jsou více popsány v podkapitole 3.1, spadají právě pod mobilní práci.

**Práce založená na poukázkách** je pracovní poměr, jehož podstatu tvoří platba za služby pomocí poukázky, která je zakoupena od oprávněné organizace. Poukázka zahrnuje mzdu i příspěvek na sociální zabezpečení.

**Portfoliová práce** nastává, když OSVČ poskytuje práce menšího rozsahu pro velký počet zákazníků. Dalo by se říct, že je to podobné jako sdílení zaměstnanců, rozdíl je akorát v tom, že se jedná o OSVČ.

Při **zaměstnání založené na spolupráci** dochází ke spolupráci mezi pracovníky na volné noze, OSVČ nebo mezi mikropodniky. Hlavním cílem je překonání různých omezení z jejich velikosti a profesní izolace.

V rámci projektu „The adaptation of industrial relations towards new forms of work“, který proběhl v roce 2017 a zapojilo se do něho 1 401 zaměstnanců, bylo zjištěno, že nejčastěji využívaným typem je mobilní práce, tzn. že tento výzkum se shoduje s odpověďmi ve výše uvedeném výzkumu. Respondenti také často využívají příležitostnou práci, což je překvapující, jelikož výzkum vycházel podle definice Eurofondu, která na českém trhu není obvyklá. Z tohoto důvodu se vyhodnocovatelé výzkumu domnívají, že pojem příležitostná práce byl chápán spíše jako různé brigády či přivýdělky. Práce založená na poukázkách v ČR není vůbec používaná a žádný z respondentů se s ní nikdy nesetkal. Pouze jeden z dotazovaných se setkal se skupinovým zaměstnáváním. Nejvíce zkušeností s novými formami práce mají lidé do 30 let, vysokoškoláci anebo zaměstnanci z Prahy. Aktivnější v zavádění nových forem práce jsou mikrofirmy a malé firmy, jelikož to vnímají jako nutnost. Velké společnosti berou nové formy zaměstnávání spíše jako benefit, tzn. něco bez čeho by se obešly. Pokud se zaměříme na odvětví, tak se nové formy nejvíce využívají v IT, ve vědě a výzkumu či v konzultačních službách. Zaměstnanci shledávají jako největší výhodu časovou flexibilitu, větší prostor pro seberealizaci a optimalizaci příjmů. (Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 26, s. 32, s. 55)

V rozvinutých evropských zemích je významným trendem flexibilita na trhu práce a předpokládá se, že její důležitost poroste. V ČR je stále hojně využívána práce na plný úvazek a uzavírají se především pracovní poměry na dobu neurčitou. To je způsobeno právě kvůli finanční potřebě zabezpečit chod domácnosti. Úvazek na dobu neurčitou představuje pro mnoho jednotlivců jakousi vidinu jistoty zaměstnání. I přesto, že ČR a značně v oblasti flexibility na pracovním trhu zaostává, tak pomalu, ale jistě začíná sílit poptávka po flexibilních pracovních režimech, což by mělo přispět k lepšímu sladění profesního a soukromého života.



## 5 WORK-LIFE BALANCE A KORONAVIRUS

Začátek roku 2020 byl specifický tím, že zasáhl postupně celý svět rychle se šířící koronavirus způsobující onemocnění Covid-19. (McKeever, 2020) Vzniklá situace přináší nový pohled na problematiku work-life balance, jež se nyní dostává do popředí zájmu a musí ji řešit většina světové populace. V kapitole je blíže popsána vyvíjející se situace ohledně koronaviru.

Onemocnění Covid-19 představuje vysoce infekční onemocnění projevující se horečkami, respiračními potížemi (tzn. kašel, dušnost), bolestí svalů a únavou. V případě, že má nemoc vážnější průběh, může dojít i k úmrtí. První případy byly prokázány v čínském městě Wu-čan 31. prosince 2019. V ČR bylo první nakažení nemocí Covid-19 hlášeno 1. března 2020. (Komenda et al., 2020) Covid-19 velmi výrazně začal měnit fungování států, ekonomik, podniků, ale i samotných lidí. (McKeever, 2020) Situace ve světě ani v ČR se nijak nelepšila a nakažených lidí stále přibývalo. Z nařízení vlády ČR postupně docházelo k zákazům. Nejprve se rušily hromadné akce a vzápětí se začala rušit i výuka na základních, středních, vyšších odborných i vysokých školách. Z důvodu ohrožení zdraví obyvatel vláda ČR vyhlásila 12. března 2020 kvůli koronaviru nouzový stav na celém území ČR. Nouzový stav s sebou přinesl velkou řadu změn. Jednalo se např. o zákaz veřejných akcí, povinné nošení roušek či omezení vstupu cizinců do ČR. Omezení ani tímto nekončily a stále přibývaly. Od 16. března 2020 byl omezen volný pohyb osob a výjimku tvořily pouze cesty do zaměstnání, do zdravotnických zařízení či za rodinou. (MZČR, 2020)

Situace kolem koronaviru se velmi výrazně projevila i na pracovním trhu, který s podobnou situací neměl doposud žádnou zkušenost. Mnoho firem muselo omezit či úplně zastavit výrobu. Příkladem může být mladoboleslavská společnost Škoda Auto, která se svými 37 000 zaměstnanci v ČR zastavila produkci ve všech svých českých závodech dne 18. března, aby pomohla zpomalit šíření koronaviru a nedošlo k ohrožení svých zaměstnanců. Plánovaná odstávka byla původně na dva týdny, ale kvůli nepříznivé situaci a nízké poptávce po vozech byla několikrát prodloužena. Po téměř 6 týdnech se společnost opět otevřela a rozjela výrobu automobilů, ale pouze ve dvousměnném provozu. Vše probíhalo za velmi vysokých hygienických a bezpečnostních opatření. Všem zaměstnancům od začátku odstávky náleželo 70 % jejich průměrného výdělku, od 30. března se zvýšila hodnota na 75 % jejich průměrného výdělku. Škoda Auto nejprve vše financovala z vlastních finančních prostředků. (ŠKODA AUTO, 2020) Později společnost využila program Antivirus, který byl vytvořen vládou na podporu zaměstnanosti. Díky programu Antivirus mohly společnosti pokrýt náklady

na mzdy svých zaměstnanců, čímž se zabránilo masivnímu propouštění. Jak lze vidět v následující Tab. 4, tak stát vyplácel různé druhy příspěvků na základě omezení výroby a služeb. (Hovorková, Nevyhoštěný a Chripák, 2020)

**Tabulka 4:** Opatření státu na kompenzaci nákladů firmám v období 30.3.2020 - 31.8.2020

Opatření	Výše výdělků	Program
Karanténa	60 % základu příjmu	100 % stát
Nařízené uzavření	Celý výdělek	80 % stát a 20 % zaměstnavatel
Nemožnost přidělit práci, protože min. 30 % zaměstnanců je v karanténě či na ošetřovném	Celý výdělek	80 % stát a 20 % zaměstnavatel
Omezení výroby kvůli nedostatku surovin a vstupů	Min. 80 % výdělků	50 % stát a 50 % zaměstnavatel
Omezení výroby kvůli poklesu poptávky	Min. 60 % výdělků	50 % stát a 50 % zaměstnavatel

*Zdroj: upraveno podle (Hovorková, Nevyhoštěný a Chripák, 2020)*

Šíření koronaviru mělo dopad i na přeshraniční zaměstnance, tzv. pendlery. Zavřeli se hranice a oni museli čelit rozhodnutí, zda se přestěhují do zahraničí a opustí rodinu nebo zda zůstanou v České republice na úkor toho, že mohou přijít o práci. Pokud by se zaměstnanec chtěl přestěhovat do zahraničí, tak by musel sám bez rodiny, jelikož pouze on tam má zaměstnání. (Kolomazník, 2020) Rovnováha mezi prací a životem se u většiny populace náhle změnila z náročného úkolu na ještě náročnější. Krize měla silný dopad také na matky samoživitelky, které musely kvůli uzavření škol zůstat doma se svými dětmi. Často si vydělávaly na dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce, ale najednou jejich příjem skončil a oni nevěděly, jak budou žít dál. (Beránková, 2020) Rodičům samoživitelům byla nabízena pomoc Klubem svobodných matek, který jim poskytl jednorázovou finanční pomoc ve výši 2 000 Kč. Pokud matky měly stálou práci, tak mohly v České republice čerpat dávky na ošetřování dětí mladších 13 let ve výši 60 % denního vyměřovacího základu. (Hroch, 2020) Později došlo k navýšení na 80 % denního vyměřovacího základu. (Vláda ČR, 2020a)

V návaznosti na opatření proti šíření koronaviru spousta podniků začalo využívat více práci z domova, čímž se pro mnoho lidí ze dne na den změnil způsob práce. (McKeever, 2020) Dříve byla práce z domova využívána pouze některými zaměstnavateli a byla vnímána jako oblíbený benefit, kdy člověk mohl pracovat pár dní z domova. Během pandemie však mnoho firem tento typ práce začalo využívat a zjistilo, že práce odvedená z prostředí domova je stejně kvalitní

jako práce v kanceláři. (Štěpán, 2020) Dle výzkumu společnosti LMC, který probíhal na konci března a zaměřoval se na dopad opatření proti šíření viru Covid-19, bylo zjištěno, že beze změny pracovalo pouze 28,4 % ekonomicky aktivních lidí, zatímco téměř třetina zaměstnanců včetně živnostníků svoji pracovní činnost nějakým způsobem přerušila. Mezi nejčastější důvody přerušeni patřila ztráta zakázek, dohoda se zaměstnavatelem, výpověď či nutnost ošetřování malých dětí nebo rodinných příslušníků. Z výzkumu bylo také potvrzeno, že výrazně vzrostla práce z domova, využívalo ji 19,2 % ekonomicky aktivních lidí. (LMC, 2020) Kdežto před krizí pracovala každý den z domova pouze 4 % lidí. (HR Forum, 2020) Velmi zajímavé údaje byly zjištěny i z analýzy zaměřující se na pracovní činnost podle velikosti firem. Výsledky ukázaly, že čím je firma větší, tím méně pociťuje důsledky pandemie. Zatímco velké firmy s více jak 500 zaměstnanci se dokázaly s danou situací vypořádat lépe a velká část zaměstnanců přešla na home office nebo se jejich pracovní povinnosti nijak nezměnily, v menších firmách bylo zastoupení práce z domova malé a mnoho zaměstnanců nepracovalo vůbec. (LMC, 2020)

Situace ohledně koronaviru tedy přinesla zaměstnavatelům řadu překážek, na které nebyl nikdo připraven. Z online diskuze, probíhající 20. května mezi významnými lidmi HR, týkající se tématu vypořádání firem s Covid-19 byly zjištěny následující skutečnosti. Uzavření hranic, omezení pohybu lidí, zajištění bezpečnostních a hygienických pomůcek, přizpůsobení pracovních prostorů dané situaci, přeřazení lidí na home office a vybavení potřebnými technologiemi představovalo pro firmy novou zkušenost. Společnosti musely zajistit zaměstnancům roušky, které na začátku pandemie nebyly téměř nikde k dispozici. Musely řešit situace, jak u nich budou probíhat povinné pracovní prohlídky, jakým způsobem budou získávat nové zaměstnance či jakým způsobem zajistí stabilní chod celé organizace. Pro tuto situaci neexistovaly žádné předepsané cesty. Společnosti se snažily zajistit svým zaměstnancům pocit bezpečí, komunikovaly s nimi pozitivně, měnily styl řízení a vedení lidí, organizovaly pro zaměstnance různé webináře, jak zvládnout práci z domova, jak zvládnout stres apod. (HR Forum, 2020)

V situaci, kdy byli lidé přeřazeni na práci z domova, bylo velmi důležité nepodcenit jejich přechod na tento typ práce, který ve velké míře ovlivnil, jakou cestou se bude společnost vyvíjet v následujících měsících. Správný manažer by měl svůj tým lidí umět podpořit, aby nečekanou změnou prošli lidé hladce a uměli se přizpůsobit náhlým změnám. Manažer by měl s týmem komunikovat a důkladně mu vysvětlit, proč se děje přechod na práci z domova, jaká budou platit pravidla a jaké budou další kroky. (Martoch, 2020) Lidem pracujícím z domova sice

odpadl čas, který by museli věnovat dojíždění do práce, ale v mnoha případech to znamenalo delší trávení času u počítače. Pokud pracují lidé z domova, je pro ně mnohem těžší stanovit si hranice a oddělit od sebe pracovní režim od domácího života. (Winkworth, 2020) S tím se ztotožňuje i Gemma Lloyd, generální ředitelka globální sítě pracovních míst Work180, která uvedla, že pokud pracuje z domova, tak má tendenci pracovat déle, jelikož je velmi těžké si správně nastavit pracovní plán. Spoluzakladatelka platformy Flexa týkající se flexibilní pracovní doby zmínila, že mnoho lidí pracuje déle, jelikož chce dokázat svému zaměstnavateli, že pracuje tvrdě i doma. (McKeever, 2020) Pro zaměstnance, kteří nějaký den v týdnu pracují na dálku, to není až tak velká změna, ale pokud člověk nikdy z domova nepracoval, může to pro něho být velmi složité a stresující. Zaměstnavatel zadává úkoly a určuje termíny jejich odevzdání. Na rozdíl od běžného režimu na pracovišti si musí zaměstnanec rozvrhnout pracovní režim sám. Díky tomu zaměstnanec nemůže počítat s příplatky za přesčasy či práci o víkendu, pokud to není součástí práce. Nemůže také požadovat náhradu mzdy např. za návštěvu lékaře, jelikož se předpokládá, že si práci rozvrhne tak, aby si vytvořil i volno k vyřízení osobních záležitostí. (Samec, 2020)

Existuje mnoho návodů pro rychlé přizpůsobení se práci z domova a dosažení harmonizace mezi pracovním a soukromým životem. Chakravarty (2020) zmiňuje následující rady:

- vytvořte si místnost pro práci, kde vás nikdo a nic nebude rušit;
- získejte potřebné technologie a naučte se s nimi pracovat;
- vytvořte si stejnou rutinu jako když jdete do práce;
- vypracujte si denní plán (naplánujte si nejtěžší úkoly na ráno);
- vymezte si přesný čas, kdy budete pracovat;
- komunikujte s týmem a manažerem;
- nenechte se ničím rozptýlit (ostatní lidé doma, sociální sítě, mobil);
- vyhněte se domácím pracím během pracovní doby;
- po pracovní době nevyřizujte pracovní záležitosti;
- zůstaňte v kontaktu s přáteli a rodinou;
- vymezte si pár hodin pouze pro sebe.

S uvedenými radami se ztotožňuje i Dubnová (2020), která dále zmiňuje, že je důležité si dělat pravidelné přestávky, nepouštět si televizi jako kulisu při práci a připravit si jídlo předem, aby nás neustálé odcházení pro jídlo do blízké lednice nerušilo od práce.

Situace ohledně koronaviru se pomalu začala zlepšovat. Od 20. dubna 2020 došlo v ČR k postupnému uvolňování všech nařízení a pozvolnému návratu k běžnému životu. Ukončení nouzového stavu následovalo 17. května 2020. (Vláda ČR, 2020b) Až pandemie Covid-19 zcela ustane, zanechá za sebou nesmazatelnou stopu v oblasti práce. Pandemie bude mít pozitivní vliv na změnu politik v oblasti lidských zdrojů, která bude nyní konečně sladěna s řízením. Doposud byly lidské zdroje zaměřeny na lidi a řízení na výsledky. Manažeři si nyní konečně uvědomí, že zavedené opatření v podobě vyšší flexibility, digitalizace, aplikace opatření na sladění práce a rodiny vytváří organizaci účinnější, efektivnější a schopnější dosáhnout lepších výsledků. Bude to začátek kulturní změny, která prostřednictvím práce na dálku bude vytvářet změnu směrem k profesionalizaci. (Johan Cruyff Institute, 2020) S tímto se ztotožňují i významní lídři HR z výše zmíněné diskuze, kteří vnímají následky pandemie v oblasti HR pozitivně a dále uvádějí, že pokud manažeři dokážou správně uchopit trendy (flexibilitu, novou organizaci práce, work-life balance a otevřenou komunikaci), které s touto situací přišly, budou organizace fungovat lépe a také budou do budoucna připraveni na další podobné situace. (HR Forum, 2020) Thomason a Williamssová (2020) tvrdí, že nyní je ta správná chvíle, kdy vedení a manažeři mohou přehodnotit své myšlení a mohou upřednostňovat kvalitní práci před množstvím práce. Po pandemii mohou zaměstnavatelé vytvořit systém, který bude vyhovovat jim, ale i požadavkům jejich pracovníků. Pokud si problém v oblasti harmonizace práce a rodiny uvědomí a dojde ke změně, tak z této krize vyjdou se spokojenějšími zaměstnanci, kteří budou odrazem lépe fungující organizace. Martoch (2020) uvádí, že budoucnost firem bude více založena na schopných lidech, kteří jsou připraveni spolupracovat a dokážou se lépe přizpůsobit změnám. Dále předpokládá, že až se lidé vrátí do normálního pracovního režimu, budou požadovat více práci na dálku. Důkazy o tom, že díky pandemii se stala práce z domova žádanější, dokazují i výsledky z průzkumu společnosti Colliers ukazující, že po pandemii by chtělo 80 % zaměstnanců pracovat z domova alespoň jeden den v týdnu. (Vlkova, 2020) Michele Parmelee (2020), globální ředitelka pro lidi společnosti Deloitte, uvedla, že je těžké odhadnout, jak se situace ohledně Covid-19 bude dále vyvíjet. Jistě ale ví, že podniky do silného postavení pomáhajícího zmírňovat následky Covidu-19 staví právě práce založená na flexibilitě. Flexibilní práce může skutečně představovat účinnou alternativu k práci v kanceláři, ale pouze pokud jsou jednotlivci, organizace a klienti sladěni s očekáváním a pravidly průběhu. Společnost doufá, že flexibilní práci budou využívat i dlouho poté, co Covid-19 pomine.

Zavedení práce z domova změnilo fungování podniků a donutilo mnoho manažerů a ředitelů firem přemýšlet o výhodách práce z domova. Opatření se uvolňují, ale některé společnosti se nevrací do starých kolejí, jelikož se jim vyplatí uvažovat o rozšíření home office i za normálního provozu (Straka, 2020) Níže je uvedeno několik společností a jejich způsob využívání home office po krizi:

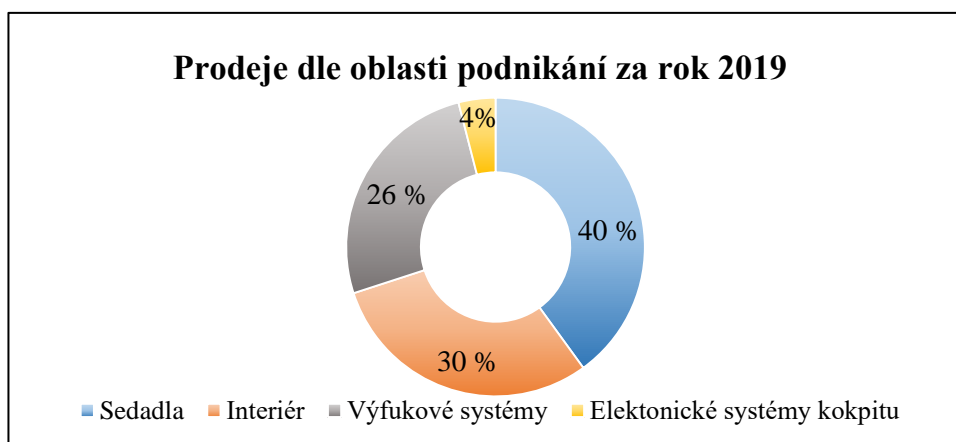
- **Google** – Po uvolňování opatření se někteří pracovníci společnosti Google do konce roku 2020 nemusí vracet do kanceláří. Vedení společnosti zaměstnancům poskytne finanční prostředky ve výši 25 000 Kč k tomu, aby si doma vytvořili co nejpohodlnější pracovní prostředí a mohli si pořídit odpovídající technické vybavení. Tato investice se společnosti vyplatí díky úsporám za pronájem a provoz kanceláří. Společnost díky tomu bude mít fungující systém práce z domova a bude lépe připravena na podobné krizové situace. (Straka, 2020)
- **Twitter** – Před pandemií byl home office chápán jako mimořádný benefit a mnoho manažerů ho vnímalo spíše negativně. V březnu společnost kvůli krizi vyhlásila povinný home office. Nyní se již mohou zaměstnanci vracet do práce, ale místo toho jim společnost poskytuje finanční prostředky na vytvoření domácí kanceláře a možnost pracovat navždy z domova, pokud to zaměstnanci budou chtít využít. (Černá, 2020)
- **Newton Media** – V březnu odešlo na home office 90 % zaměstnanců a rozhodování, jestli se v půlce května vrátí do kanceláří, nechá společnost zcela na nich. Došlo také k nastavení plošného pátečního home officu pro každého zaměstnance, aby mohli zaměstnanci trávit čas s rodinou, ale zároveň plnit pracovní povinnosti. (Strouhal, 2020)
- **Siemens** – Home office nijak neomezil produktivitu zaměstnanců a z tohoto důvodu bude využíván více. Jako přínos vidí společnost i to, že se zaměstnanci naučili používat nové komunikační platformy a nástroje. (Strouhal, 2020)
- **Alza** – Společnost využívala home office u některých profesí i před koronavirovou krizí a z tohoto důvodu na návrat zaměstnanců nespěchá. Společnost díky krizi zjistila, že někteří členové týmu jsou z domova produktivnější než v kanceláři. (Strouhal, 2020)
- **T-mobile** – Společnost zvládla přesun na práci z domova během několika dnů. Velkou výhodou pro ni bylo, že minulý rok pracovali někteří zaměstnanci z domova a nyní již společnost věděla, co musí zařídit, aby vše správně fungovalo. Díky krizi zjistila, že home office funguje, ale do budoucna pracovat na dálku nechtějí. Nepřejí si to ani zaměstnanci, kteří během omezení zjišťovali, kdy proběhne návrat do kanceláří. (Kadlecová, 2020)

## 6 CHAREKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

V rámci praktické části práce je nejprve představena společnost Faurecia. V kapitole je popsána historie a výskyt společnosti, oblasti podnikání a závěrem je přiblížen závod Faurecia Interiors s.r.o., kde byly získány podklady pro zpracování diplomové práce. Informace jsou čerpány z webových stránek společnosti a z jejich interních dokumentů.

### 6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FAURECIA GROUP

Faurecia Group, sídlící ve francouzském městě Natterre, je mezinárodní společností působící v automobilovém průmyslu. Historie společnosti sahá do 20. století, kdy Bertrand Faure otevřel závod na výrobu sedaček určených pro tramvaje a metro, později i sedaček do automobilů. V roce 1997 společnost převzala společnost ECIA. Díky spojení těchto společností vzniká nový název Faurecia. Působnost společnosti se rozrostla po celém světě a během krátké doby vznikly pobočky na všech světových kontinentech. Největší zastoupení skupiny se nachází v Evropě, která vytváří 49 % celkových prodejů. Dalším významným kontinentem je Severní Amerika (26 %), Asie (20 %), Jižní Amerika (4 %). Součástí skupiny je okolo 300 výrobních závodů obsahujících 35 výzkumných a vývojových center ve 37 zemích po celém světě. Společnost v těchto zemích zaměstnává 122 000 lidí. V porovnání s automobilovými společnostmi je Faurecia poměrně mladá společnost a je vidět, že za 20 let svého fungování se stala jedním z největších lídrů ve čtyřech oblastech podnikání: Seating (automobilová sedadla), Interiors (automobilové interiéry), Clarion Electronics (elektronické systémy kokpitu) a Clean Mobility (výfukové systémy). Z prodejů dle oblastí podnikání uvedených na Obr. 1 lze vyčíst, že nejvíce vydělává divize sedadla a následuje divize interiéry. Elektronické systémy kokpitu dosahují pouze 4 %, jelikož se jim společnost věnuje teprve od roku 2018. (Faurecia, 2020)



**Obrázek 1:** Prodeje společnosti Faurecia dle oblastí podnikání za rok 2019

*Zdroj: vlastní zpracování podle dokumentů společnosti*

Začátkem roku 2017 společnost představila nové logo a značku „inspiriting mobility“, což znamenalo i zahájení nové strategie. Faurecia se snaží jít cestou inovativních řešení. Vytváří nové hodnoty pro zákazníky i spotřebitele, vyvíjí špičková řešení pro chytrý život za volantem a snaží se o udržitelnou mobilitu. V oblasti chytrého života za volantem se zaměřuje na zvyšování bezpečnosti, spolehlivosti a komfortu. Udržitelnou mobilitu dosahuje zlepšováním kvality ovzduší, spotřebou pohonných hmot v kombinaci s odlehčenými technologiemi a řešeními pro snižování emisí. (Faurecia, 2020)

V České republice má Faurecia celkem sedm výrobních závodů nacházejících se v Pardubicích, Písku, Plzni, Bakově nad Jizerou a Mladé Boleslavi. Závody zaměstnávají přes 5 000 zaměstnanců a každý závod se věnuje jedné oblasti podnikání, jež byly uvedeny výše v této práci. Níže je detailněji popsán závod v Pardubicích, kde byly získány informace pro účely zpracování praktické části diplomové práce. (Faurecia, 2020)

### **Faurecia Interiors Pardubice s.r.o.**

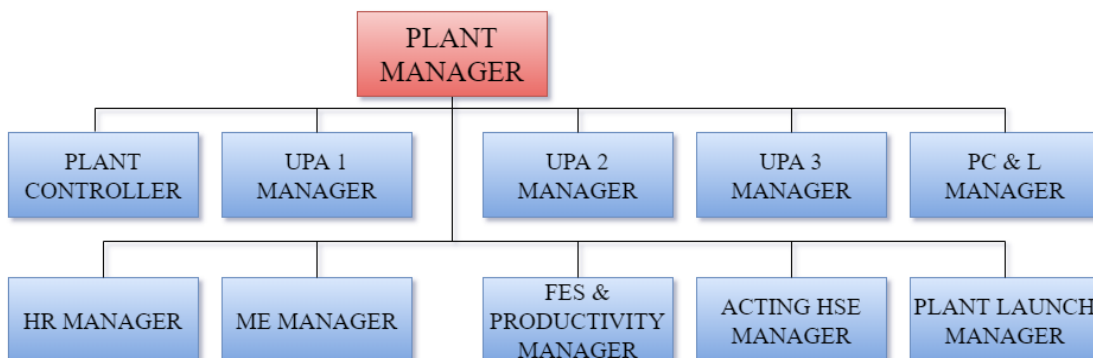
Pobočka v Pardubicích se zabývá výrobou interiérů do automobilů. Historie závodu sahá do poloviny 90. let minulého století, kde se vyráběly lisované díly pro automobily. Celý závod prošel řadou velkých změn, kde docházelo ke změně majitelů, ale i ke změně vyráběných produktů. Začátkem roku 2012 se závod připojil ke skupině Faurecia Group a rázem se stal členem mezinárodní rychle se rozvíjející společnosti. K výrobě jsou společností využívány dvě kombinace technologií, a to vstřikování plastů a termoformátování textilií. V roce 2016 prošel pardubický závod velkou rekonstrukcí, která probíhala přes výrobní haly, společné prostory, až po novou fasádu. Mezi hlavní zákazníky patří především Toyota Peugeot Citroën Automobile, General Motors, Škoda, BMW atd. (Faurecia, 2020)

### **Organizační struktura závodu v Pardubicích**

Organizační struktura představuje grafické uspořádání společnosti do jednotlivých útvarů. Smyslem je rozdělení práce mezi všechny členy organizace a koordinace aktivit společnosti tak, aby bylo dosahováno organizačních cílů. Z organizační struktury můžeme vyčíst vztahy nadřízenosti, podřízenosti, odpovědnosti. Organizační struktura pardubického závodu je znázorněna na Obr. 2. V čele závodu stojí Plant Manager (ředitel závodu). Pod ředitelem závodu dochází k rozdělení organizace na 10 jednotlivých oddělení. Jedná se o finanční oddělení, oddělení řízení a logistiky, personální oddělení, oddělení údržby (ME), oddělení produktivity a Faurecia Excellence Systém (postupy, standardy, pokyny), oddělení kvality a bezpečnosti zdraví při práci a 3 výrobní oddělení (UPA). Manažeři jednotlivých oddělení



se s ředitelem závodu podílejí na komplexním řízení společnosti a nesou odpovědnost za její rozvoj. Každý manažer zodpovídá za své oddělení, kde zadává svým podřízeným úkoly. Všechny uvedené oddělení jsou vzájemně provázány a podílejí na splnění cílů celé organizace.

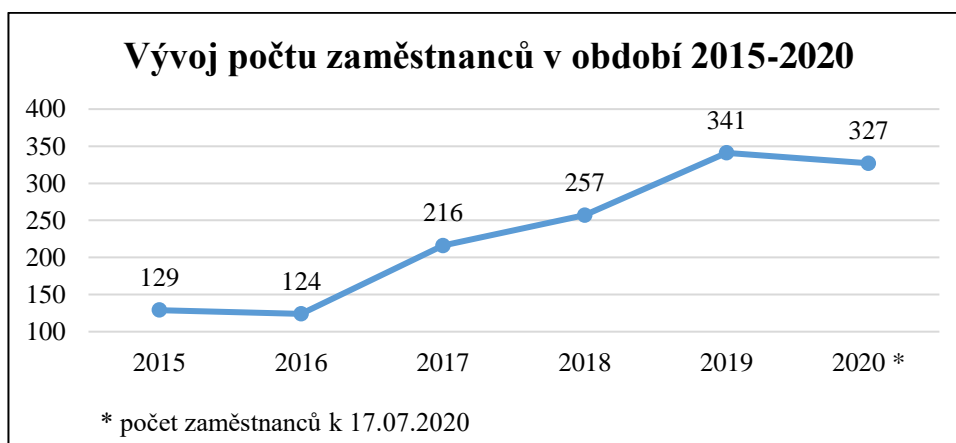


**Obrázek 2:** Organizační struktura vedení společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů podniku*

### Lidské zdroje závodu v Pardubicích

Na Obr. 3 lze vidět celkový počet zaměstnanců za uplynulé roky. K zásadnímu nárůstu počtu pracovníků došlo v roce 2017, což je důsledkem rekonstrukce závodu probíhající v roce 2016. Z následujících let vyplývá, že se společnosti dařilo velmi dobře a docházelo ke stálému nárůstu počtu zaměstnanců. K mírnému poklesu zaměstnanců došlo v první polovině roku 2020, což bylo způsobeno celosvětovou koronavirovou krizí, při které byla společnost nucena propustit určitou část zaměstnanců. Pokud dojde k celkovému porovnání mezi roky 2015 a 2020, tak je zřejmé, že došlo k nárůstu zaměstnanců, a to o téměř 154 %.

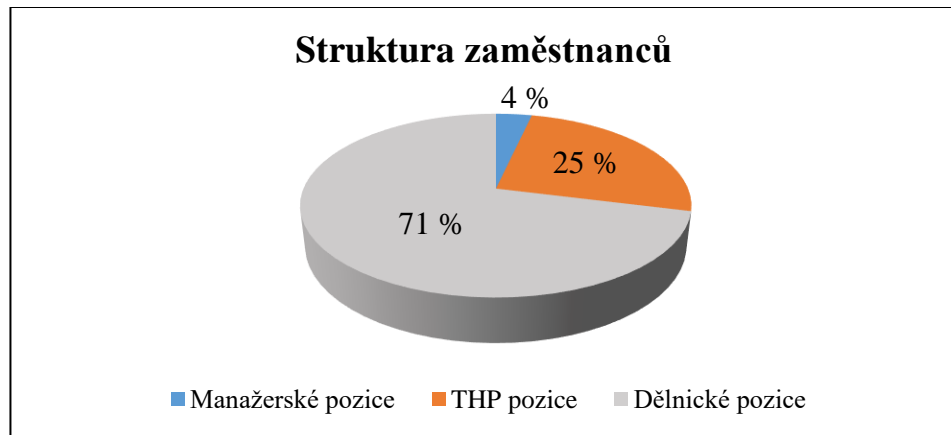


**Obrázek 3:** Vývoj počtu zaměstnanců v období 2015–2020

*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů podniku*

Společnost v současné době zaměstnává okolo 327 zaměstnanců. Ze struktury zaměstnanců dle jednotlivých pozic nacházející se na Obr. 4, lze na první pohled vyčíst, že největší

zastoupení zaměstnanců je na dělnických pozicích. Z celkového počtu všech zaměstnanců tvoří dělnické profese 71 %. Vzhledem k faktu, že se společnost zabývá výrobou automobilových součástí, tak je vysoké procento dělnických pozic očekávané. Technicko-hospodářští pracovníci tvoří 25 % a zbylé 4 % představují zaměstnanci na manažerských pozicích.



**Obrázek 4:** Struktura zaměstnanců v členění na manažerské, THP a dělnické pozice

*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů podniku*

## **7 ANALÝZA HARMONIZACE PRÁCE A RODINY**

Kapitola se věnuje analýze harmonizace práce a rodiny ve společnosti Faurecia. Vzhledem k nepříznivé celosvětové situaci, která nastala začátkem roku 2020, neměla autorka práce možnost zpracovat diplomovou práci v rozsahu, jež bylo s organizací domluveno. Původně měla být provedena analýza skrz všechny pobočky společnosti v České republice, ale kvůli současné situaci došlo k omezení rozsahu práce na jednu vybranou pobočku, a to pobočku v Pardubicích.

Z uvedeného důvodu je analýza provedena za pomoci kvalitativní analýzy formou polostrukturovaných rozhovorů s manažery společnosti a dále je pro získání informací použit podrobnější rozhovor s HR manažerkou.

Nejprve se autorka práce rozhodla analyzovat informace na webových stránkách společnosti. Z oblasti sladování práce a rodiny byly nalezeny především informace o firemních aktivitách pro zaměstnance a jejich rodiny. Z uvedených informací bylo zjištěno, že společnost pořádá pro zaměstnance např. firemní lyžování, vánoční večírky, zájezdy do divadla, výlety do zoologické zahrady, cyklistické závody, běh apod. Pro děti pořádají dny dětí a každý rodič obdrží po narození dítěte miminkovský dort. (Faurecia, 2020)

### **7.1 Polostrukturované rozhovory s manažery společnosti**

V rámci analýzy harmonizace pracovního a osobního života provedla autorka práce polostrukturované rozhovory s manažery společnosti Faurecia. Polostrukturovaný rozhovor má připravený soubor otázek, ale není striktně stanoveno jejich pořadí. Určitá míra volnosti má pozitivní dopad na přirozenost. (Reichel, 2009, s. 111) Vzhledem k situaci, že někteří manažeři v době konání rozhovorů pracovali z domova, byla část rozhovorů provedena telefonicky. Hlavním cílem provedených rozhovorů bylo zmapovat, jaká je stávající úroveň rovnováhy mezi pracovním a osobním životem manažerů a jejich spokojenost s dosavadními opatřeními.

V první části rozhovoru bylo respondentovi přiblíženo téma diplomové práce, účel výzkumu a zopakováno, že rozhovor bude anonymní. První část rozhovoru obsahovala také identifikační otázky zaměřujících se na pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání a délku působnosti ve společnosti. Jednotlivé otázky byly pokládány dle pohlaví a rodinného stavu. Následující část rozhovoru se věnovala pracovní době, flexibilním pracovním úvazkům, informovanosti o aktivitách work-life balance, mateřské a rodičovské dovolené, oblasti péči o dítě. Vzhledem

k tomu, že část rozhovorů byla provedena telefonicky, autorka práce pokládala některé otázky jako polouzavřené. Manažer si mohl vybrat z nabízených odpovědí a popřípadě je doplnit vlastním názorem. Z důvodu citlivých informací, které byly získány během rozhovorů a k zajištění anonymity, nejsou k práci přiloženy jejich úplné přepisy, ale odpovědi na otázky jsou celkově shrnuty. V příloze A jsou uvedeny pokládané otázky.

### Výsledky provedených rozhovorů

Za výzkumný soubor jsou pokládány manažeři společnosti Faurecia v pardubickém závodě. Ze současných 11 manažerů se rozhovorů zúčastnilo 9 manažerů. Nejprve jsou vyhodnoceny identifikační otázky, aby byla lépe posouzena charakteristika zkoumaného vzorku. První identifikační otázka se zaměřovala na pohlaví manažerů. Z Tab. 5 je vidět, že v pardubickém závodě pracují na manažerských pozicích se silnou převahou muži. Rozhovorů se zúčastnila pouze jedna žena. To může být způsobeno např. zavedenými genderovými stereotypy o dělbě práce, které byly blíže popsány v podkapitole 2.3.

Následující otázka se zabývala věkovou kategorií dotazovaných manažerů. Dle věkové struktury jsou ve společnosti nejpočetnější skupinou manažeři ve věku od 24 do 39 let (generace Y) a následuje věková skupina od 40 do 55 let (generace X). Společnost je důkazem, že se v zaměstnanecké sféře začíná rozmáhat generace Y, která bude do roku 2025 představovat 75 % pracovní síly, jak bylo uvedeno v podkapitole 1.4.

**Tabulka 5:** Struktura respondentů

Dělení struktury respondentů		Absolutní četnost
Pohlaví	Muž	8
	Žena	1
Věková kategorie	Do 23 let	-
	24–39 let	5
	40–55 let	4
	56 a více let	-
Rodinný stav	Svobodný/á	1
	Partner/ka	1
	Ženatý/vdaná	7
Vzdělání	Střední s maturitní zkouškou	1
	Vyšší odborné	3
	Vysokoškolské	5

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z rozhovorů vyplynulo, že průměrná denní pracovní doba manažera zpravidla přesahuje 10 hodin a více, tzn. že týdenní pracovní doba se v průměru pohybuje okolo 50 hodin. K podobným výsledkům autorka práce došla i komparací se studií německé společnosti

Kienbaum Management Consultants, která uvádí, že v ČR manažeři pracují v průměru 52,3 hodiny týdně. Podle uvedené studie manažeři v ČR pracují pod evropským průměrem, který činí 54,4 hodiny týdně. Kratší pracovní dobu oproti ČR mají pouze manažeři pracující ve Francii a Řecku. (ČTK, 2013) Manažeři společnosti občas musí vyjet na služební cestu, což jim také komplikuje harmonizaci pracovního a osobního života.

Manažeři společnosti se věnují pracovním povinnostem i po své pracovní době. Z průzkumu vyplynulo, že nestíhají plnit své pracovní povinnosti, musí řešit vzniklé problémy a velmi často musejí zůstat v práci přesčas. Občas si také berou nedokončenou práci domů a musí kvůli pracovním povinnostem měnit své soukromé plány. U respondentů, kteří zůstávají v práci velmi často přesčas nebo si berou nedokončenou práci domů, bylo zjištěno, že jsou spíše nespokojeni s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Každý manažer společnosti se také setkává s tím, že i v případě, kdy využívá svůj volný čas, přemýšlí nad pracovními povinnostmi. Tento fakt vyplývá i z průzkumu společnosti Touchdown, který probíhal mezi stovkou top manažerů v ČR a uvádí, že čeští manažeři běžně vyřizují pracovní záležitosti ve svém volném čase. (Hovorková, 2013) Dle průzkumu společnosti Robert Half International, která prováděla průzkum mezi 11 zeměmi, si na neschopnost přestat myslet na práci ve volném čase stěžovalo 28 % manažerů z České republiky. Žádná jiná ze zkoumaných zemí nepřekročila hranici 20 %. Nejlepších výsledků dosáhlo Lucembursko, Dubaj a Rakousko, kde hranice nepřekročila 10 %. (Švihel, 2011)

Většina manažerů je s nabídkou flexibilních pracovních úvazků spokojena a uvádí, že jim společnost nabízí následující typy:

- pružný pracovní den;
- pružný pracovní týden;
- home office.

Dva respondenti uvedli, že zaměstnavatel nabízí manažerům smlouvu na roční počet pracovních hodin a jeden uvedl možnost využít stlačený pracovní týden. Překvapující bylo, že jeden z manažerů dokonce uvedl, že společnost nenabízí žádný typ flexibilního pracovního režimu. I přesto, že je většina manažerů s nabídkou flexibilních režimů spokojená, tak by uvítali, kdyby vedení společnosti zvážilo možnost častějšího využívání home officu nebo zavedení tzv. sick days. Také by ocenili, kdyby v pracovním prostředí existovalo místo, kde by si mohli od práce chvíli oddechnout.

Další část rozhovoru měla být věnována mateřské a rodičovské dovolené. Podrobněji mělo být zjištěno, jestli společnost spolupracuje se zaměstnanci na jejich mateřské/rodičovské dovolené, zda byli v kontaktu s firmou a jestli využili celou délku rodičovské dovolené. Vzhledem k faktu, že ve společnosti pracuje na manažerské pozici pouze jedna žena, která nemá zatím zkušenosti s mateřskou/rodičovskou dovolenou ve společnosti Faurecia, tak informace nemohly být dále vyhodnocovány.

Manažeři, kteří mají děti do 15 let, by nejvíce uvítali, pokud by společnost v oblasti péče o dítě nabízela možnost firemní školky nebo by alespoň dávala finanční příspěvky na hlídání dětí. Možnost mít dítě na pracovišti se manažerům vzhledem k jejich náplni práce nezamlouvá. Další benefit, který ve společnosti postrádají, je příspěvek na dětské tábory či zájmové kroužky. Naopak oceňují, že zaměstnavatel pořádá firemní akce, které jsou určené pro celou rodinu.

Z provedených rozhovorů bylo zjištěno, že většina manažerů i přesto, že ve společnosti pracuje přes 5 let, nemá žádné nebo pouze strohé informace o tom, jaké možnosti sladování pracovního a osobního života jim organizace nabízí.

## **7.2 ROZHOVOR S HR MANAŽERKOU PODNIKU**

Na základě získaného přehledu z rozhovorů s manažery společnosti se autorka práce rozhodla pro podrobnější získání a ověření dat udělat rozhovor s HR manažerkou. Polostrukturovaný osobní rozhovor s HR manažerkou a personalistkou, který byl uskutečněn 09.07.2020, měl za cíl získat informace o harmonizaci pracovního a osobního života, dále se zabýval flexibilními pracovními režimy a v neposlední řadě mateřskou/rodičovskou dovolenou. Otázky vyplývají z předchozího šetření a celé znění otázek a odpovědí z rozhovoru jsou uvedeny v příloze B.

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že organizace vnímá své zaměstnance jako jeden z nejcennějších zdrojů. Z tohoto důvodu je pro společnost velmi důležité, aby každý zaměstnanec byl spokojený. Pokud bude zaměstnanec v práci spokojený, tak se to projeví i na jeho produktivitě a bude pro celou organizaci mnohem přínosnější.

Společnost vnímá problematiku harmonizace pracovního a osobního života tak, že by zaměstnanci neměli trávit svůj čas pouze v práci, ale každému zaměstnanci by měl zbýt nějaký čas i na jeho rodinu, přátele či koníčky. Ve společnosti patří oblast harmonizace pracovního a osobního života zaměstnanců ke strategickým cílům podniku a je pro ně primární, aby zaměstnanci tyto dvě sféry dokázali správně sladit, jelikož to povede k jejich celkové

spokojenosti, která pozitivně ovlivní jejich pracovní výkon. Při zavádění nových opatření work-life balance dělá společnost nejprve průzkum mezi zaměstnanci a dále se řídí podle jejich požadavků, kterým se snaží co nejvíce vyhovět. Organizace zaznamenává odlišný pohled na požadavky work-life balance podle pohlaví či různých generací. Podle názoru HR manažerky v české společnosti stále existuje zavedené pravidlo, že muž je živitel rodiny, a tudíž zůstává v práci déle, kdežto pro ženu je důležité odejít z práce brzy, aby se mohla dostatečně starat o domácnost a věnovat se dětem. Takto nastavené to má většina populace v České republice, ale i zaměstnanci ze společnosti Faurecia a je to pro ně akceptovatelnější, než kdyby tomu bylo naopak. V případě zaměření na generace, které přicházejí na pracovní trh, společnost vnímá lepší zvládnání technologií, ale také lepší komunikaci v cizích jazycích. V oblasti work-life balance chtějí nové generace více času pro sebe, nechtějí trávit svůj čas pouze v práci, tzn. že mají vyšší nároky na flexibilitu a požadují např. více home office.

Školení, jak správně zvládnout harmonizaci pracovního a osobního života, se ve společnosti zatím nikdy neaplikovalo. Společnost však nabízí svým zaměstnancům širokou škálu školení a zaměstnanci mohou sami podávat návrhy, o jaké školení by měli v budoucnu zájem. K vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvávání v podniku přispívají pochopitelně i nabízené zaměstnanecké výhody. Společnost zaměstnancům nabízí např. 5 dnů dovolené navíc, pololetní či čtvrtletní bonus, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, odměny za senioritu (5, 10, 15 let), odměnu za nejlepší zlepšovací nápady, příspěvky na dopravu, příspěvky formou stravenek nebo dotované stravování v podniku. Benefity nabízí zaměstnancům pomocí Sodexo karty, kde si mohou vybrat jednotlivé benefity podle svých priorit. Sodexo poukázky přijímají např. kulturní, sportovní, rekreační či zdravotnická zařízení. Organizace mimo uvedené benefity pořádá jednou za měsíc pro své zaměstnance a jejich rodiny určitou akci jako např. společný výlet, různé sportovní aktivity či soutěže pro děti. Nabízené benefity jsou vybírány především dle požadavků zaměstnanců. Minulý rok ve společnosti probíhalo dotazníkové šetření na téma spokojenost zaměstnanců s nabízenými akcemi. Průzkum se zaměřoval především na akce, o které mají zaměstnanci největší zájem a zda jsou ochotni si určité akce spolufinancovat. Z provedeného průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci využívají tento benefit s oblibou a pokud by se jednalo o nějakou zajímavou akci, tak by pro zaměstnance nebyl problém spolufinancování. Z rozhovorů s manažery autorka práce zjistila, že by manažeři uvítali vytvoření zón pro oddech a relaxaci. HR manažerka uvedla, že má vzniknout v areálu společnosti nová hala, kde by bylo možné taková místa vytvořit.

## Flexibilní pracovní režimy

Společnost flexibilní pracovní režimy nabízí všem zaměstnancům, kteří mohou danou formu využít a nijak nerozlišuje jejich věk, pohlaví, rodinný stav či národnost. Flexibilní pracovní doba však není standardem pro každého zaměstnance, ale je nabízena pouze na některých pracovních pozicích. Jedná se především o zaměstnance pracující v managementu. Manažeři jsou zaměstnáváni na plný pracovní úvazek a z flexibilních forem práce mohou využít pružný pracovní den. V případě, že z nějakého důvodu potřebují, mohou využít i home office. Při práci na dálku manažeři vykazují svoji pracovní dobu tak, že odvádějí splněné úkoly, ale z velké části zde hraje roli důvěra. Práce manažera musí být vidět a společnost se zatím nesečkala s žádnými problémy ohledně vykazování jejich práce. Pokud autorka práce srovná nabídku flexibilních pracovních úvazků s rozhovory od manažerů, je vidět zásadní rozdíl. Manažeři vnímají, že mohou využívat více druhů flexibilních forem práce, než jim společnost skutečně nabízí. To může být způsobeno např. tím, že jsou manažeři málo nebo špatně informováni o aktuální nabídce. Z rozhovorů s manažery bylo také zjištěno, že by uvítali častější možnost práce z domova. Mezi důvody, proč chtějí manažeři častěji využívat home office může patřit např. to, že nemusí dojíždět do práce, mají malé děti, necítí se dobře, potřebují si vyřídit nějaké osobní záležitosti. Na fakt, že manažeři chtějí více využívat práci z domova, reagovala HR manažerka tím, že do budoucna společnost zavádění častějšího home office neplánuje, jelikož manažeři řeší velmi aktuální problémy a je potřeba, aby byli přítomni na pracovišti. Společnost nevidí nějaké zásadní dopady v případě uplatňování flexibilních režimů, ale celkově tyto pracovní režimy vnímá pozitivně. Podle názoru HR manažerky to souvisí s větší spokojeností zaměstnanců, ale samozřejmě vše závisí na konkrétních prioritách každého jednotlivce. Někdo je spokojenější, pokud přijde do práce brzy ráno, splní své povinnosti a může jít domů, ale někomu zase vyhovuje možnost přijít do práce déle. HR manažerka vidí problém především v tom, že na sebe manažeři neberou ohled, tzn. pokud spolu musí vyřešit nějaký problém, ale každý přijde jinak do práce, může se jim pracovní doba nečekaně protáhnout. Ve společnosti jsou manažeři hodně pracovní vyčerpáni, a proto se často stává, že musejí zůstat v práci přesčas. Za práci přesčas nedostávají peníze, ale mohou si vybrat dny volna. Manažeři často musí být k dispozici na telefonu nebo e-mailu i po pracovní době. Toto však nevyžaduje organizace, ale daná situace. Ovšem pokud manažer čerpá dovolenou, tak řeší pracovní povinnost pouze ve výjimečných případech.



## **Mateřská/ rodičovská dovolená**

Z důvodu, že ve společnosti došlo ke změně HR manažerky, tak nelze přesně odpovědět na otázku, zda se dělají pohovory se zaměstnanci, kteří odchází na MD/RD. Nová HR manažerka se zatím setkala pouze s odchodem dvou kolegyň, které byly z personálního oddělení a s nimi byl proveden rozhovor o možnostech spolupráce a návratu zpět. Společnost se snaží určitým způsobem udržet kontakt se zaměstnancem během jeho MD/RD. Dokonce každý zaměstnanec po narození dítěte obdrží tzv. novorozenecký balíček, který obsahuje miminkovský dort a další užitečné drobnosti. V průběhu rodičovské se společnost snaží udržet kontakt spíše formou pozvánek na firemní akce. Intenzivnější spolupráce mezi zaměstnancem na rodičovské dovolené a firmou nastává opět, když se blíží návrat do práce, aby byl zaměstnanec obeznámen s aktuálním děním ve společnosti. Každý zaměstnanec se může vrátit po skončení rodičovské dovolené na své původní pracovní místo nebo mu je po dohodě zajištěno místo jiné. Společnost umožňuje rodičovskou dovolenou i mužům. Podle názoru HR manažerky je tato zkušenost k nezaplacení a myslí si, že to otec pozná z jiného úhlu, než když chodí celou dobu do práce.

Firemní školku či příspěvky na hlídání dětí zaměstnanci k dispozici nemají a zatím ani neprobíhal žádný průzkum, zda by tento benefit zaměstnanci uvítali. Pokud nastane nějaká výjimečná situace, tak si zaměstnanec může vzít své dítě s sebou do zaměstnání. V podniku jsou umístěny malovací tabule a podobné věci pro děti. Pro rodiny s dětmi jsou společností pořádány různé sportovní akce či výlety.

## **Komunikace**

Společnost využívá k přenosu informací intranetovou síť, na které mohou zaměstnanci nalézt veškeré důležité informace od aktuálního dění ve společnosti, přes směrnice, metodické pokyny až po nabídku benefitů. V podniku je umístěno několik nástěnek, kde jsou zveřejňovány informace, se kterými by měli být seznámeni všichni zaměstnanci. Pokud se jedná o informace pro určité oddělení nebo zaměstnance, tak se využívá e-mailová, telefonická nebo osobní komunikace. Minimálně jednou za pololetí se koná setkání zaměstnanců s vedením společnosti, kde mluví ředitel závodu a všechny zaměstnance seznamuje s tím, jaká je aktuální situace a jak se pobočce daří. Pravidelně se konají i schůzky ředitele s managementem. Každého čtvrt roku vychází firemní noviny. Pro širokou veřejnost má společnost vytvořené webové stránky, facebookový a instagramový profil, kde jsou zveřejňovány obecné informace a zajímavosti.

Informace jako flexibilní formy práce, benefity a firemní akce jsou zveřejněny na intranetu a nástěnkách, aby se dostaly ke každému zaměstnanci. Podle názoru autorky práce je tento fakt v rozporu se získanými odpověďmi manažerů, kde většina manažerů uvedla, že mají pouze strohé informace o nabízených možnostech.

V případě, že se zaměstnanec dostane do nějakého problému např. v oblasti work-life balance, tak se může kdykoliv obrátit na svého přímého nadřízeného. Pokud se přímému nadřízenému nepodaří danou situaci vyřešit, tak se zaměstnanec může obrátit na personální oddělení. Společnost se snaží udělat maximum proto, aby zaměstnancům vyšla vstříc a pomohla jim k celkové spokojenosti.

### **7.3 SHRnutí VÝSLEDKŮ Z ROZHovorŮ**

Autorka práce na základě provedené analýzy zjistila přednosti i nedostatky v jednotlivých oblastech harmonizace pracovního a osobního života manažerů společnosti. Mezi přednosti patří například nabídka pružného pracovního dne, akce pořádané pro zaměstnance, akce pro rodiny s dětmi, udržení kontaktu se zaměstnanci během jejich MD/RD. K nedostatkům se řadí nízké využití práce z domova, práce přesčas, neustálá nutnost být na telefonu, žádné místo na oddech atd. Uvedené poznatky slouží pro sestavení návrhů a doporučení na změny, které by měly přispět ke zlepšení současné situace podniku a větší spokojenosti manažerů.

Z rozhovorů bylo zjištěno, že průměrná denní pracovní doba většiny manažerů přesahuje 10 hodin a více, tzn. že za celý týden přesáhne průměrná pracovní doba 50 a více hodin. Jak ve své knize uvádí Plamínek (2013, s. 116), tak v souvislosti s vyvážeností by mělo být optimálně 75 % týdenního časového fondu věnováno osobní oblasti života a zbylých 25 % času práci. Je zřejmé, že manažeři pracují v průměru více. Pokud manažer pracuje 9 hodin denně, tak mu práce zabírá přibližně 27 % týdenního času, při 10 hodinách práce je to už téměř 30 % týdenního času. Zjištěná délka pracovní doby vypovídá o tom, že manažeři musí v práci zůstat velmi často přesčas. S tímto tvrzením se ztotožňuje i HR manažerka, která tvrdí, že jsou manažeři podniku pracovní velmi vytíženi, a proto zůstávají v práci přesčas. Podle autorky práce je toto tvrzení v rozporu s tvrzením, že se společnost snaží o dosažení co nejlepšího sladění pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Manažeři zatím vykonávají svou práci odpovědně, ale neustálé přesčasy mohou mít do budoucna negativní následky a mohou způsobit vyčerpání, nechut' chodit do práce, odchod klíčových zaměstnanců a v nejhorším případě může dojít až k tzv. syndromu vyhoření. HR manažerka dále uvedla, že manažeři jsou velmi často přítomni na telefonu nebo e-mailu i po pracovní době. Manažeři

často zmiňovali, že si občas také musí vzít nedokončenou práci domů a měnit kvůli pracovním povinnostem své osobní plány. Každý manažer společnosti dokonce uvedl, že nedokáže přestat myslet na práci ani ve svém osobním volnu. Uvedená tvrzení představují podle autorky práce komplikace při sladování pracovní a osobní sféry. Časová náročnost práce může být také následkem, proč ve společnosti na manažerské pozici pracuje pouze jedna žena.

Ve společnosti začíná převládat generace Y, tedy zaměstnanci ve věku od 24 do 39 let. Lidé z generace Y mají odlišný pohled na problematiku work-life balance. Generace Y nechce trávit dlouhé hodiny v práci, ale chce mít dostatek času na svou rodinu, záliby či kamarády, tzn. že požaduje větší flexibilitu. S faktem odlišných požadavků na work-life balance se ztotožňuje i HR manažerka pardubického závodu. Svým manažerům, bez rozdílu věku, pohlaví, rodinného stavu či národnosti, ovšem společnost v rámci flexibilních pracovních režimů nabízí pouze možnost využít pružný pracovní den, který představuje povinnost odpracovat základní pracovní dobu během jednoho dne a manažer si může sám zvolit začátek pracovní doby. Manažeři mohou využít také home office, ale k tomu dochází spíše výjimečně. Málo nabízené využití home office potvrzují i manažeři a ocenili by, kdyby možnost využití práce z domova byla častější. I přesto, že HR manažerka uvedla, že sledává odlišné požadavky různých generací a snaží se tak o maximální spokojenost svých zaměstnanců, tak o rozšíření možnosti využívat práci z domova společnost neuvažuje. Manažeři by dále ocenili využití sick days nebo možnosti najít ve společnosti nějaké místo pro oddech a relaxaci.

Velký vliv na spokojenost zaměstnanců společnosti mají také nabízené zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci společnosti mohou využít např. příspěvky na dopravu, 5 dnů dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění, odměny za senioritu, odměnu za nejlepší zlepšovací nápady či stravenky. Dále jsou nabízeny benefity za pomoci Sodexo karty, kde si zaměstnanci mohou vybrat benefity podle svých potřeb. Společnost organizuje jednou za měsíc společnou akci, které se mohou zúčastnit zaměstnanci i s rodinnými příslušníky, což manažeři oceňují. Ovšem mezi benefity, které postrádají manažeři s dětmi, se řadí možnost firemní školky nebo finanční příspěvky na umístění/ hlídání dětí. Společnost umožňuje ve výjimečných případech, aby si manažer vzal s sebou dítě na pracoviště, ale tato možnost se manažerům vzhledem k náplni jejich práce a vytíženosti nezamlouvá. Dále by přivítali, pokud by společnost přispívala na dětské tábory nebo zájmové kroužky.

Závěrečná část rozhovoru se týkala interní komunikace. Z rozhovoru vyplynulo, že veškeré potřebné informace jsou pro všechny zaměstnance snadno přístupné a měli by mít o všem

dostatečný přehled. Pokud porovnáme otázku, která měla zjistit nabízené formy flexibilních pracovních úvazků manažerů, můžeme vidět, že dle rozhovoru s HR manažerkou je nabízen pouze pružný pracovní den a home office. Kdežto z odpovědí manažerů bylo zjištěno, že je manažerům, mimo dva výše zmiňované flexibilní úvazky, nabízen i pružný pracovní týden, smlouva na roční počet pracovních hodin a stlačený pracovní týden. Tento fakt svědčí o tom, že je v komunikaci a informovanosti zaměstnanců určitý problém. Dalším důkazem je, že většina respondentů uvedla neinformovanost o tom, jaké možnosti sladování pracovního a osobního života jim organizace nabízí, a to i přesto, že pracují ve společnosti déle než 5 let.

Souhrnné vyhodnocení je pro lepší přehled uspořádáno do Tab. 6. Z tabulky je patrné, že work-life balance je ve společnosti Faurecia na začátku. Společnost sice nabízí spoustu benefitů uvedených v podkapitole 3.2, podporu při postupné návratu do zaměstnání po delší pauze, nabídku individuálních konzultací, firemní akce zahrnující členy rodiny, wellness programy a určité udržení kontaktu se zaměstnanci v době jejich rodičovské dovolené, ale pouze nabízet tyto benefity není dostačující. Z existujících flexibilních pracovních režimů uvedených v podkapitole 3.1 společnost reálně nabízí podle HR manažerky pouze pružný pracovní den a občas home office, což je pro sladění pracovního a osobního života nedostačující. Pro větší spokojenost zaměstnanců a větší atraktivitu zaměstnavatele je potřeba zavedení mnoha dalších nástrojů, o které by měli zaměstnanci zájem.

**Tabulka 6:** Shrnutí závěrečných výsledků analýzy

<b>Aspekty work-life balance</b>	<b>Respondenti</b>	<b>HR manažerka</b>
Práce přesčas	Ano	Ano
Přítomnost na telefonu i po pracovní době	Ano	Ano
Využití flexibilních úvazků	Ano	Ano
Informovanost o work-life balance	Ne	Ano
Místo pro oddech a relaxaci	Ne	Ne
Příspěvek na dětské tábory/zájmové kroužky	Ne	Ne
Příspěvek na umístění dítěte/hlídaní	Ne	Ne
Firemní školka	Ne	Ne
Podnikové akce pro celou rodinu	Ano	Ano

*Zdroj: vlastní zpracování*

Návrhy a doporučení na změny vycházející z výsledků rozhovorů jsou formulovány v následující kapitole.

## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části práce jsou uvedeny návrhy a doporučení týkající se harmonizace pracovního a osobního života manažerů, které by mohla společnost Faurecia v budoucnu implementovat do své firemní politiky. Navrhovaná opatření odpovídají výsledkům z provedené analýzy a snaží se o spojení potřeb manažerů spolu s nároky zaměstnavatele. Ze zjištěných výsledků plyne, že jsou manažeři ve společnosti spokojeni, ale i přesto existují oblasti, kde by rádi změnu uvítali. K navrhovaným doporučením, které jsou podrobněji popsány níže, patří:

- pravidelný home office,
- zavedení sick days,
- zřízení firemní školy nebo dětské skupiny,
- příspěvek na umístění dítěte do předškolního zařízení či příspěvek na hlídání,
- zřízení místa na oddech a relaxaci,
- zvýšení informovanosti o aktivitách work-life balance.

### **Pravidelný home office**

Podnik nabízí svým manažerům možnost využít home office, ale pouze ve výjimečných situacích. Jelikož manažeři projeví o tento typ flexibilního úvazku velký zájem a poptávka českých zaměstnanců po možnosti home officu neustále roste, tak by autorka práce vedení společnosti doporučovala ještě jednou zvážit rozšíření home officu. Tím by společnost přispěla k vyšší flexibilitě a manažeři by dostali lepší možnost skloubit svůj pracovní a osobní život. Podle údajů Eurostatu si alespoň nějaký den v týdnu vzalo v roce 2019 home office přibližně 280 000 českých pracujících, tzn. 4 % lidí. V roce 2009 to bylo o 85 000 pracujících méně. (Evropa v datech, 2019b) K zásadnímu rozšíření home officu v ČR došlo díky koronavirové krizi v první polovině roku 2020, kdy si zaměstnavatelé ověřili, že produktivita pracovníků při práci z domova neklesá. Podle průzkumu zaměstnaneckých preferencí před krizí využívalo home office 52 % kancelářských pracovníků, po krizi již mohlo nabídku využít 70 % zaměstnanců. Dle průzkumu vyjádřilo zájem o práci z domova přes 95 % dotazovaných. (Grafton Recruitment, 2020) Z pohledu Evropy, dle časopisu ČSÚ, byla práce z domova standardem před koronavirovou krizí spíše v severní Evropě, zatímco jižní a východní Evropa upřednostňovala tradiční pracoviště, např. 98,9 % pracovníků v Bulharsku nikdy nepracovalo z domova, kdežto ve Švédsku zkušenost mělo téměř 63 % zaměstnanců. (Holý, 2020, s. 26) Pavel Šimák, ředitel poradenství v oblasti lidského kapitálu ve společnosti Deloitte uvedl,

že je zvýšená flexibilita častější právě u zaměstnanců pracujících na manažerských pozicích (69 %) než u pracovníků na středních a nižších pozicích (40 % a 36 %). (Deloitte, 2020) Z průzkumu společnosti Microsoft se ukázalo, že lépe než v kanceláři, se mnoho Čechů soustředí na práci z pohodlí domova, na schůzce se zákazníky či během cesty do práce. (Gregor, 2014) Ivan Sýkora, expert na technologie pro týmovou spolupráci společnosti Cisco, uvádí následující příklad. Zaměstnanec, který má pro společnost významnou hodnotu, se s rodinou stěhuje do jiného města a chce si najít zaměstnání v blízkosti nového bydliště. Pokud však pracovníkovi stávající zaměstnavatel nabídne vhodné podmínky pro práci z domova, je ochoten změnu zaměstnání zvážit. Zaměstnavatel má tedy mnohem větší šanci si talentovaného zaměstnance udržet a domluvit se s ním na dojíždění, např. jednou za týden. Možnost home officu se hodí i v případě, že zaměstnanec dojíždí do práce velkou vzdáleností, např. do jiného regionu. Dle údajů Eurostatu dojíždí v České republice za prací do jiného regionu 45 % zaměstnanců. Nejvíce dojíždí do jiného regionu zaměstnanci z oblasti Středních Čech (21 %). (Evropa v datech, 2019b) K dalším výhodám home officu patří možnost úspory místa na pracovišti, úspora nákladů na energie, větší efektivita práce, vyšší motivace a spokojenost pracovníků, příliv kvalifikovaných lidí požadujících tento typ práce a v neposlední řadě i možnost částečně si udržet v práci ženy/muže na MD/RD. Naopak mezi nevýhody lze zařadit omezenou možnost kontroly výkonu práce podřízených, omezenou možnost flexibilně reagovat v rámci týmu či potřebu spoléhat se na vzájemnou důvěru v pracovním kolektivu. (Baslarová, 2011)

Z průzkumu společnosti Microsoft bylo zjištěno, že nyní již není home office výsadou zaměstnanců v oblasti IT a manažerů, ale postupně se dostává i do oborů jako je velkoobchod, stavebnictví, oblast realit či veřejný sektor. V oblasti dopravy a logistiky pracuje občas mimo kancelář 18 % lidí a ve zdravotnictví, farmacii a výrobě se jedná o 7 % lidí. (Ščotková, 2017) Díky světové pandemii začátkem roku 2020 se ukázalo, že pracovat z domova zvládají i kancelářští zaměstnanci v automobilovém průmyslu. Home office se například osvědčil automobilové společnosti FCA (Fiat Chrysler Automobiles), která se rozhodla ho ponechat svým zaměstnancům nastálo. Jako výhodu home office uvádí, že ušetří peníze za elektřinu a nájmy kancelářských prostor, což se v době, kdy jsou prodeje vozů nízké, hodí. Model využívání home officů bude zaveden od září i u společnosti PSA (Peugeot Société Anonyme). U společnosti PSA již v roce 2019 pracovalo, nastálo či pouze částečně, z domova 18 000 zaměstnanců, kdežto v roce 2016 to bylo pouze 2 500 zaměstnanců. (Fuglevič, 2020) Pozitivní zkušenosti s prací z domova má i německý koncern Volkswagen, jehož součástí

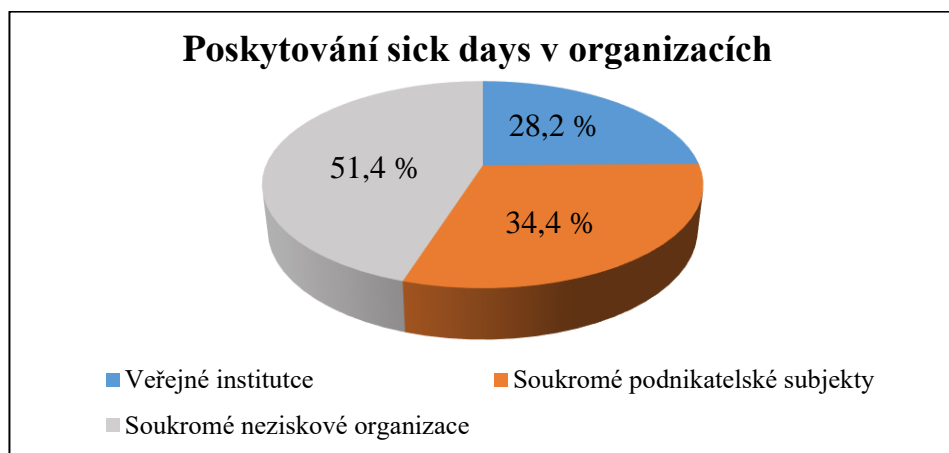
je i česká ŠKODA AUTO, a předpokládá, že díky pandemii dojde ke změně fungování společnosti. (Truchlá, 2020)

Společnost Solitea provedla průzkum mezi zaměstnanci, kteří možnost home officu využívají a došla ke zjištění, že s prací z domova je spokojeno 85 % respondentů. Dále bylo zjištěno, že 41 % respondentům vyhovuje práce z domova dokonce více než z kanceláře, 44 % vyhovuje práce z domova stejně jako práce z kanceláře a pouze 15 % dotazovaných uvedlo, že jim práce z domova vůbec nevyhovuje. (Krmelová, 2020) Výsledky výzkumu společnosti Acas ukazují, že zaměstnanci, kteří pracují alespoň nějaký den v týdnu z domova, jsou spokojenější než ti, kteří pracují pouze z kanceláře. Nejspokojenější jsou však pracovníci, kteří pracují z domova okolo 12 hodin týdně. Jejich spokojenost začne klesat v případě, že z domova pracují 20 a více hodin. (Beauregard, Basile, Cononico, 2013, s. 20) Společnost Faurecia by tedy mohla nabízet práci z domova 1-2 dny v týdnu. Zaměstnanci by si poté mohli sami určit, ve které dny budou pracovat z domova a kdy budou v kanceláři. Každý zaměstnanec by však musel dopředu nahlásit, kdy bude práci z domova čerpat. Před využitím home officu by oprávnění zaměstnanci museli projít odborným školením na téma Práce z domova. Cílem školení by bylo seznámit zaměstnance s výhodami a nevýhodami této formy práce, informovat je o nutných pravidlech, naučit je, jak správně využívat systém práce z domova, aby jejich práce byla prospěšná jak pro firmu, tak pro samotné zaměstnance. Zaměstnanci by byli během školení také seznámeni s jednotlivými IT nástroji (chat, videokonference, sdílení plochy, sdílení on-line dokumentů apod.) pro efektivní komunikaci a práci z domova. Například společnosti ČSOB se osvědčilo uspořádat pro své zaměstnance tzv. Flexi Week, kde probíhaly praktické workshopy a zaměstnanci si mohli vyzkoušet nástroje, které jim pomohou najít rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. (UZS, 2019)

### **Zavedení sick days**

V dnešní době již sick days patří mezi běžně nabízené benefity. V České republice nabízelo v roce 2019 možnost využít sick days 43 % společností. Dalších 6 % bylo rozhodnuto, že tuto možnost zavede a více než 13 % společností zavedení sick days do budoucna zvažuje. (Neufus, 2019) Z průzkumu zaměstnaneckých preferencí konaného v období koronavirové krize v roce 2020 vyplývá, že pandemie způsobila vyšší míru poskytování sick days. V březnu nabízelo manažerům možnost využít sick days 57 % zaměstnavatelů. Do června pak došlo k nárůstu na 65 %. V budoucnu lze očekávat další rozšíření tohoto benefitu. (Grafton Recruitment, 2020) Z výsledků průzkumu, Expertní skupiny pro veřejnou správu a neziskový

sektor, bylo zjištěno rozložení benefitu zdravotního volna dle jednotlivých typů organizací, které znázorňuje Obr. 5. (Hanuš et al., 2019)



**Obrázek 5 :** Poskytování sick days v různých typech organizací

*Zdroj: vlastní zpracování podle (Hanuš et al., 2019)*

Z uvedeného průzkumu bylo dále zjištěno, že 75 % zaměstnanců hodnotí zavedení sick days jako výborný nástroj pro řešení krátkodobé indispozice. Dalších 24 % respondentů uvedlo, že je to dobrý benefit, ale dokážou fungovat i bez něho a pouze 1 % respondentů vnímá tento benefit jako zbytečný. (Hanuš et al., 2019) Mezi výhody z řad zaměstnavatelů lze uvést např. společnost KPMG, která zaznamenala větší spokojenost zaměstnanců a vyšší pracovní výkonnost právě, když jim umožnila využívat sick days. (Lazar, Osoian a Ratiu, 2010) Výhodou je i to, že zavedení sick days představuje kratší absenci, což pro společnost znamená kvalitnější využití pracovní síly.

Hlavní myšlenkou sick days je to, že pokud se zaměstnanec některý den necítí dobře, tak může zůstat doma. Pokud zaměstnanci nemají možnost tento benefit využít, tak často chodí do práce i v případě nemoci. Nemocný zaměstnanec může způsobit rozšíření nemoci např. po celém oddělení. Pro zaměstnavatele je také výhodnější, pokud nemocný zaměstnanec zůstane doma pouze pár dní, protože pokud by došlo ke zhoršení zdravotního stavu zaměstnance, rekonvalescence by se mohla protáhnout. V roce 2019 došlo ke zrušení karenční doby a zaměstnavatelé musí svým zaměstnancům proplácet 60 % vyměřovacího mzdového základu i první 3 dny nemocenské. To lze označit za další důvod, proč se zaměstnavatelům vyplatí nabízet sick days. Personální ředitelka Edenredu uvedla, že jeden den bez zaměstnance vyjde společnost levněji, než pokud by šel zaměstnanec k lékaři a zůstal několik dní na nemocenské. V ČR dle údajů ČSÚ v roce 2019 trvala průměrná délka jednoho případu pracovní neschopnosti z důvodu nemoci přibližně 41 dnů, v pardubickém kraji se průměrná



délka pracovní neschopnosti pohybuje okolo 42 dnů. (ČSÚ, 2020, s. 25) S tvrzením, že sick days jsou výhodnější než pracovní neschopnost, se podle průzkumu společnosti Edenred ztotožňuje 55 % firem. (Neufus, 2019)

I přesto, že v roce 2019 proběhla novela Zákoníku práce, tak problematika sick days není v Zákoníku práce nijak zakotvena, a proto závisí pouze na zaměstnavateli jaké zvolí podmínky. Důležité je, aby zaměstnavatel sepsal pravidla a přesně vymezil podmínky pro využívání sick days do interního předpisu, čímž se zabrání možným sporům. Většina společností volí sick days v rozmezí 3-5 dní v roce. Z průzkumu společnosti Edenred bylo zjištěno, že 52 % českých firem nabízí zaměstnancům 3 dny volna za rok (Neufus, 2019) Tento údaj vyplývá i z průzkumu Expertní skupiny pro veřejnou správu a neziskový sektor, který uvádí, že soukromé podnikatelské subjekty nabízí svým zaměstnancům nejčastěji 3 dny volna. Nejčastější počet dnů volna se nijak neodlišuje ani u veřejných institucí či soukromých neziskových organizací. (Hanuš et al., 2019) Jelikož mohou zaměstnanci společnosti Faurecia využít 5 dní dovolené navíc, tak by autorka práce doporučovala zvolit sick days na 3 dny pro všechny zaměstnance, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr, aby nedocházelo k porušování zásady rovného zacházení. Pokud by zaměstnanci neměli možnost čerpat 5 dnů dovolená navíc, tak by navrhovala autorka zvolit více dní, aby došlo alespoň k pokrytí dnů jedné krátké nemoci.

### **Zřízení firemní školky nebo dětské skupiny**

Ve společnosti se nachází mladí lidé generace Y, tedy ve věku 24-39 let. Lze předpokládat, že především pro tyto zaměstnance je stále aktuální téma zakládání rodiny. Aby mohli zaměstnanci lépe skloubit pracovní život a rodinu, bylo by vhodné vytvořit nějaký prostor pro péči o dítě. Vzhledem k tomu, že má ve společnosti Faurecia dojít k výstavbě nové budovy, tak by autorka práce doporučovala zvážit možnost zakomponování firemní školky či dětské skupiny do tohoto projektu. Z provedených rozhovorů s manažery bylo zjištěno, že by benefit v podobě firemní školky ocenili.

V dnešní době je velký problém s kapacitou školek v okolí bydliště zaměstnance. Pro rodiče je tak velmi komplikované umístit své dítě do mateřské školky. Velmi často musí rodič překonat velkou vzdálenost z domova do školky, ze školky do práce a v odpoledních hodinách tuto cestu opakovat. (Rydvalová a Junová, 2011, s. 107) Za nedostatečné zajištění zařízení pro předškolní děti ČR dlouhodobě kritizuje i Evropská komise (ISPV, 2019) V Pardubickém kraji bylo v roce 2019/2020 podáno celkem 6 935 žádostí o přijetí do mateřské školky. Z tohoto počtu nebylo uspokojeno 1 181 žádostí, tedy 17 %. (MŠMT, 2020b) Řešením problému s umístěním dítěte

do předškolního zařízení mohou být právě firemní školky nacházející se na pracovišti či v jeho blízkosti. Z průzkumu platformy Byznys pro společnost bylo zjištěno, že se s tímto tvrzením ztotožňuje 61 % žen. (Byznys pro společnost, 2018, s. 4) Vytvoření firemní školky či dětské skupiny představuje v dnešní době velmi významnou konkurenční výhodu.

V legislativě není pojem firemní školka vymezen, ale je chápán jako „*mateřská škola určená ke vzdělávání dětí zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele nebo zaměstnavatelů*“ . (MŠMT, 2020a) V rámci sladění pracovního a osobního života zatím není zřizování firemních školek mezi podniky příliš rozšířeno, a to z důvodu finanční a administrativní náročnosti či vyšších nároků na zařízení a provoz (požadavky na hygienu, prostory či personál). (Rydvalová a Junová, 2011, s. 107) Další možností v oblasti péče o dítě je vytvoření tzv. **dětské skupiny**. Jedná se o výhodnější alternativu, než je firemní školka. Hlavní rozdíl oproti firemní školce je v tom, že na dětskou skupinu nejsou kladeny tak přísná kritéria. Dětské skupiny jsou evidovány Ministerstvem práce a sociálních věcí, kdežto firemní školky musí být zapsány v rejstříku škol. (MPSV, 2020b)

Podle průzkumu společnosti LMC konaného v roce 2011 by zřízení firemní školky na svém pracovišti ocenilo 43 % zaměstnanců. V roce 2011 bylo v ČR k dispozici 15 firemních školek. (Personalista, 2011) V roce 2019 se již v ČR nacházelo 39 firemních školek s obvyklou kapacitou 25 dětí. Příkladem společností nabízejících v ČR firemní školku jsou Raiffeisen bank, ČEZ, Siemens, Linet, ČSOB či dodavatel průmyslových zařízení Hennlich. (Niedermeierová, 2019) V případě dětských skupin jich bylo v roce 2017 v ČR evidováno 300. (ČTK, 2017) V první polovině roku 2020 bylo evidováno přes 1 000 dětských skupin, pardubický kraj má v současné době k dispozici 47 dětských skupin. K nárůstu došlo díky projektu Podpora implementace dětských skupin, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu. (Pleštilová, 2020, s. 2) V automobilovém průmyslu dětskou skupinu od září 2016 nabízí např. plzeňská Škoda Transportation. Vzhledem k velkému zájmu zaměstnanců společnost plánuje do budoucna rozšíření. (Pánková, 2017) Dne 20. 7. 2020 vláda schválila návrh ministerstva práce a sociálních věcí na přejmenování dětských skupin na jesle. Hlavní důvod této změny je konec čerpání peněz z Evropské unie, které má končit v polovině roku 2022. Zda tento návrh schválí parlament není prozatím jisté. (Dvořáková, 2020)

Česká republika se ve zřizování firemních školek a dětských skupin inspirovala ze zahraniční praxe od Rakouska či Německa. V Rakousku je model firemních školek již běžnou praxí a přes 30 let tam fungují dětské skupiny. (Tomko, 2013) Provozovatelé

nevnímají žádné negativní zkušenosti, ba naopak, pozorují větší spokojenost svých zaměstnanců v oblasti péče o dítě a work-life balance.

Většina společností zavádí firemní školky v případě, že chtějí přesvědčit zaměstnance k co nejdřívejšímu návratu do zaměstnání nebo z důvodu udržení klíčových zaměstnanců, o které by jinak mohli přijít. V ČR může dosahovat délka rodičovské dovolené až 4 roky, což je více než v jiných zemích EU. V sedmi zemích EU je délka rodičovské dovolené dokonce kratší než pět měsíců. (Evropa v datech, 2019a) Podle průzkumu společnosti Deloitte z roku 2013 bylo zjištěno, že na rodičovské dovolené v ČR zůstávají zaměstnanci v průměru 2-3 roky, ale 84 % tuzemských společností by uvítalo dřívější návrat rodičů do pracovního procesu. (ČIA NEWS, 2013)

Mezi výhody pro zaměstnavatele při zavedení firemní školky patří (Firemní školky, 2008):

- zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce;
- omezení fluktuace zaměstnanců;
- snížení nákladů na nábor a školení nových zaměstnanců;
- vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance;
- zvyšování loajality zaměstnanců;
- zvýšení prestiže společnosti.

Výhodou pro zaměstnance je především to, že mohou docházet spolu s dětmi do stejné budovy a po skončení pracovní doby zase společně odejít domů. Otevírací doba školky je přizpůsobena požadavkům zaměstnavatele. Tímto dojde k efektivnějšímu rozdělení celého dne zaměstnance. Pokud společnost bude mít zaveden tento benefit, tak je výhodné i to, že se zaměstnanec bude moc vrátit dřív do pracovního procesu a nestihne vypadnout z pracovního tempa. Mezi další výhodou lze zařadit to, že zaměstnanec může uplatnit slevu na dani za umístění dítěte do předškolního zařízení, tzv. školkovné, které je rovno minimální mzdě.

V případě, že by se společnost nerozhodla pro zřízení firemní školky či dětské skupiny, tak by autorka práce navrhovala poskytování **finančního příspěvku na umístění dítěte do předškolního zařízení či příspěvek na hlídání**. Měsíční poplatky školek se liší především podle typu školky. Ve veřejné škole celkem rodiče za umístění dítěte zaplatí měsíčně od 900 do 1 600 Kč. V případě soukromé školky se náklady zvyšují. (Ondráčková, 2017) Dle studie UNICEF bylo zjištěno, že pro některé rodiče je při umístění dítěte do předškolního

zařízení největší překážkou cenová dostupnost, a to především ve Velké Británii, Španělsku nebo Irsku. Oproti tomu v ČR, Dánsku a Švédsku cenová dostupnost představuje problém pro jednoho rodiče ze sta. (UNICEF, 2019)

Uvedený benefit by neřešil možnost dřívějšího nástupu zaměstnance do práce, ale manažeři ve společnosti příspěvek na umístění dítěte postrádají, jelikož zaměstnavatel neposkytuje žádnou pomoc s umístěním dítěte do předškolního zařízení či hlídáním. Výzkum MPSV ukázal, že téměř 62 % respondentů by uvítalo, kdyby jejich zaměstnavatel příspěvek na hlídání nabízel. (SocioFactor, 2016, s. 59) Z výzkumu Haberlové a Kyzlinkové (2009, s. 49) vyplývá, že zaměstnavatelé v ČR častěji využívají v oblasti péče o malé děti příspěvek na umístění dítěte do předškolního zařízení (7 %) než vlastní firemní školku. Hlavním důvodem je především to, že zavádění podnikových školek je v porovnání s finančním příspěvkem velmi nákladné a složité.

### **Příspěvky dětské tábory a zájmové kroužky**

Dle analýzy projevíli manažeři zájem o příspěvky na dětské tábory a zájmové kroužky pro své děti. Jedná se o příspěvky, které rodičům zajistí hlídání dětí během prázdnin či napomohou k jejich rozvoji. Z Koncepce rodinné politiky 2019 v ČR bylo zjištěno, že „*pouze v 7 z 10 rodin se děti věnují pravidelným volnočasovým aktivitám a stejný podíl rodin umožňuje dětem alespoň týden prázdnin mimo domov*“. Hlavním důvodem, proč si rodiny nemohou dovolit volnočasové aktivity či dětské tábory, je finanční náročnost, a to především pro rodiny s více dětmi. (ISPV, 2019) Z průzkumu v roce 2016 bylo zjištěno, že příspěvek na dětské tábory může využít 8,7 % dotazovaných, ale uvítalo by ho více než 60 % respondentů. (SocioFactor, 2016, s. 59)

Autorka práce by společností navrhovala, aby poskytovala nepeněžní příspěvek, tzn. že zaměstnavatel proplatí fakturu přímo provozovateli dětského tábora. Zaměstnanec tedy neobdrží částku v penězích. V uvedeném případě je příspěvek na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmů a od sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele je tento způsob také výhodný, jelikož zaplatí daň 19 % a nemusí uhradit náklady na sociální a zdravotní pojištění. (Doskočilová, 2017)

### **Zřízení místa na oddech a relaxaci**

Velký vliv na výkonnost zaměstnance má také pracovní prostředí, ve kterém musí pracovník každý den trávit spoustu času. Uvolněná firemní atmosféra se odráží z velké části právě

na vzhledu pracovních prostor. Z výzkumu agentury Ipsos vyplynulo, že 98 % všech dotazovaných pocítuje v práci únavu. (Capexus, 2020) V dnešní době si už stále více zaměstnavatelů uvědomuje, že unavený pracovník se rovná neproduktivnímu pracovníkovi. Především pro osoby pracující v kancelářích, kteří mají být kreativní a vymýšlet nové nápady, je možnost vstát od počítače a jít se projít či odpočinout do relaxační zóny, velmi žádaná. Jejich práce může být často náročná a vyčerpávající. Dle průzkumu společnosti Fellowes by až 87 % zaměstnanců uvítalo, pokud by zaměstnavatel nabízel zdravější pracovní prostředí s možností využít relaxační zóny. V případě, že by zaměstnavatel uvedený benefit nabízel, tak by odchod ze společnosti zvážilo 93 % zaměstnanců. (Kohll, 2019) Ve společnosti Faurecia v současné době nejsou zřízeny prostory sloužící tomuto účelu. Na základě šetření bylo zjištěno, že má vzniknout nová budova. Z tohoto důvodu by autorka práce doporučovala v nové budově vytvořit i místa pro oddech manažerů, kteří by dle provedených rozhovorů relaxační prostor uvítali.

Relaxační zóny ve firmách neslouží ke spánku, ale spíše k odreagování od intenzivní práce. Pracovníci v těchto místnostech mohou načerpat nové síly, pročistit si hlavu a při různých společenských hrách lépe poznat své kolegy a vytvořit tak příjemný pracovní kolektiv napříč celou organizací. Ačkoli se může zdát, že relaxační zóny mohou zaměstnance zdržovat od práce, v praxi se to nepotvrdilo. Zaměstnavatelé tento benefit vnímají pozitivně a výhody shledávají především v nově přichozí kreativitě a produktivitě zaměstnanců, kteří několik desítek minut denně stráví v odpočinkových zónách.

Pokud chce podnik vytvořit opravdu efektivní odpočinkovou zónu odpovídající svému účelu, tak musí podoba, umístění a vybavení přesně odpovídat požadavkům zaměstnanců. Někteří zaměstnanci dávají přednost aktivním či kolektivním činnostem, jiní chtějí mít chvíli pro sebe. Místnost určená pro odpočinek musí být dostatečně prosvětlena a v celé místnosti musí být zajištěn čerstvý vzduch, který podpoří schopnost koncentrace po návratu do pracovního procesu. Tvrzení dokládá i výzkum provedený World Green Building Council, který zaznamenal 11% nárůst produktivity v důsledku zvýšení čerstvého vzduchu na pracovišti. (Kohll, 2019) Důležité je do těchto místností umístit i rostliny, jelikož právě ty napomáhají k relaxaci a zajišťují přirozenou tvorbu kyslíku. Studie provedená ve Velké Británii zjistila, že zavádění rostlin na pracovišti zvýšilo výkonnost zaměstnanců o 15 %, ale také zvýšilo koncentraci a spokojenost s pracovním prostředím. (Sander, 2017)

V dnešní době společnosti po celém světě budují relaxační zóny pro své zaměstnance a kladou velký důraz na příjemné pracovní prostředí. Například producent antivirových řešení Avast, jedna z největších českých technologických firem, vyčlenil k vytvoření relaxační zóny jedno celé patro. Nachází se tam tichý koutek s houpacími sítěmi, posilovna, dětský koutek, velká kantýna nabízející jídlo pro zaměstnance po celý den zdarma, a dokonce i hudební zkušebna. (Černý, 2016) Olga Marušová, HR ředitelka společnosti ICZ, uvedla, že nabízí zaměstnancům relaxační zónu rozdělenou do třech částí. První část je zaměřena na občerstvení zaměstnanců a další dvě představují sportovně-relaxační část. Zaměstnanci zde mohou využít stolní tenis, šipky, PlayStation, šachy, sedací polštáře, houpačku nebo si mohou zahrát deskové hry. (Zajíc, 2016) U mnoha společností bývá poslední dobou v oblibě také společná terasa, kde se koná celofiremní grilování. Dle uvedených příkladů firem nabízejících místo pro oddech svým zaměstnancům vyplývá, že zde neexistují žádná pravidla. Velikost a vybavení těchto prostorů závisí pouze na zaměstnavateli, tzn. že zřízení prostoru nemusí dosahovat vysokých nákladů.

### **Zvýšení informovanosti o aktivitách work-life balance**

Ve vnitrofiremní komunikaci je shledáván zásadní nedostatek. Zaměstnanci mají několik možností, jak se mohou o aktuálně nabízených WLB aktivitách dozvědět, ale i přesto uvedli, že mají o této problematice pouze strohé informace. Z tohoto důvodu by autorka doporučovala, aby byl ve společnosti proveden průzkum, který se bude zabývat účinností jednotlivých nástrojů interní komunikace v návaznosti na požadavky různých generací. Na základě získaných výsledků by bylo možné odstranit nevhodné či nejméně účinné nástroje.

Autorka práce sice nemá data o tom, které nástroje interní komunikace zaměstnanci vnímají jako neúčinnější, ale i přesto by jako první změnu doporučovala, aby společnost začátkem každého roku rozesílala pomocí e-mailové pošty každému zaměstnanci aktuální nabídku aktivit v oblasti work-life balance. Tyto informace by dále autorka doporučovala umístit i do podnikových novin, které vychází 4x ročně.

Společnost také umísťuje tyto informace na svůj intranet. Z tohoto důvodu by autorka práce doporučovala zjednodušení vyhledávání těchto aktivit. Jako vhodné řešení by na intranetu vytvořila samostatnou sekci s názvem „Work-life balance“. V uvedené sekci by zaměstnanec našel veškeré informace o tom, co pojem work-life balance znamená, proč je pro zaměstnance důležitý, co všechno společnost svým zaměstnancům nabízí (flexibilní pracovní režimy, benefity, školení, péče o děti), jaké má společnost plány do budoucna a jaké akce v minulosti

proběhly. Pro lepší přehled nadcházejících akcí by mohl být vytvořen kalendář, kde budou uvedeny všechny aktivity. Kromě toho by zde byly uvedeny i odkazy na články, přednášky či videa odborníků na toto téma. V neposlední řadě by sekce obsahovala kontakty, na koho se v případě potíží v rámci harmonizace pracovního a osobního života mohou zaměstnanci obrátit.

Z rozhovoru s HR manažerkou bylo zjištěno, že zatím ve společnosti neprobíhalo žádné školení na téma work-life balance, tzn. že zaměstnanci neměli možnost získat o daném tématu více informací. Na trhu se nachází velká škála specialistů, které nabízejí tyto služby, proto by podle autorky práce bylo přínosné, kdyby společnost zorganizovala školení na téma Work-life balance, Práce z domova, Time management apod. Společnost by mohla oslovit např. českou vzdělávací a poradenskou společnost Gradua-CEGOS, která sídlí po celé České republice, nejbližší pobočka se nachází v Hradci Králové a s danou tematikou má bohaté zkušenosti. Jako další možnost by mohla společnost využít služeb společnosti Talentwork, která nabízí prezenční i on-line workshopy zaměřené na práci z domova. Se společností Talentwork spolupracuje např. ŠKODA AUTO, AXA, Vodafone apod.

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem celé organizace a z tohoto důvodu by o ně měla společnost dostatečně pečovat, vycházet vstříc jejich požadavkům a potřebám. Zaměstnavatel by měl také vytvořit příjemné prostředí pro práci, kde by se zaměstnanci cítili dobře. Spokojený pracovník je angažovaný, motivovaný, odvádí lepší výkon a šíří dobré jméno společnosti mezi širokou veřejnost. Dle studie The Science od Happiness jsou šťastní zaměstnanci o 85 % efektivnější než jejich kolegové, zůstávají u zaměstnavatele dvakrát delší dobu a vykazují o 60 % menší absenci (Špaček, 2018).

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou harmonizace profesního a osobního života, která stále více nabývá na aktuálnosti mezi zaměstnanci, ale i samotnými organizacemi. Lidský faktor je pro společnost nenahraditelný, a proto by společnost měla zodpovědně přistupovat k podpoře sladování pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Spousta společností si to již uvědomuje a vytváří work-life balance koncepce. Hlavní výhody sladování profesního a osobního života představují především zkvalitnění podmínek výkonu práce, vyšší spokojenost zaměstnanců, redukce stresu, snížení fluktuace zaměstnanců apod.

**Cílem diplomové práce bylo provést analýzu harmonizace profesního a osobního života manažera ve vybrané společnosti a na základě získaných poznatků vytvořit návrhy pro zlepšení současného stavu.** Za tímto účelem byla provedena analýza pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažery a HR manažerkou společnosti. Na základě všech získaných informací proběhlo zhodnocení rozhovorů. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že většina názorů manažerů a HR manažerky se shodují, ale přesto existují výjimky a slabá místa dosavadních nástrojů work-life balance, a to zejména v oblasti využití flexibilních forem práce, zavedení sick days, péče o dítě či informovanosti o nabízených aktivitách.

V závěru práce bylo navrženo několik doporučení, které by mohly vést k efektivnějšímu řešení harmonizace pracovního a osobního života manažera ve společnosti Faurecia. Konkrétní návrhy obsahovaly pravidelné využívání home office, zavedení sick days, zřízení firemní školky či dětské skupiny nebo zřízení místa na oddech a relaxaci. Kromě uvedených návrhů bylo doporučeno zlepšení systému informovanosti o tématu work-life balance, jelikož pouze správná komunikace přiměje zaměstnance si uvědomit, co všechno jim společnost nabízí a naučí je efektivně tyto výhody používat. Věřím, že navržená doporučení pomohou společnosti vylepšit oblast work-life balance a získat spokojenější, výkonnější a motivovanější zaměstnance.

Díky diplomové práci má společnost zpracované základní informace z oblasti auditu rodina a zaměstnání. Informace z provedeného auditu by měly sloužit jako důležitý podnět pro další postup společnosti. Pro kompletní představu, co všechno může společnost zlepšit v oblasti sladování pracovního a osobního života, by bylo vhodné se zaměřit i na genderový, diverzity a personální audit.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] APPLEBY, Denise, 2018. Rejuvenate Your Life and Career With a Sabbatical. *Investopedia* [online]. Jan 11, 2018 [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/articles/financialcareers/08/sabbatical.asp>
- [2] APROFES, 2017. Zapomeňte na klasiku, Generace Zet na ni neslyší. *Aprofes* [online]. Dub 04, 2017 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/generace-z/>
- [3] ARENOFSKY, Janice, 2017. *Work-life balance*. Santa Barbara, California: Greenwood, an imprint of ABC-CLIO. ISBN 978-1-4408-4713-4.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [6] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7
- [7] BASLAROVÁ, Iva, 2011. Práce z domova. *Gender Studies* [online]. 2011 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: [http://genderstudies.cz/download/Prace\\_z\\_domova.pdf](http://genderstudies.cz/download/Prace_z_domova.pdf)
- [8] BEAUREGARD, Alexandra, Kelly BASILE a Esther CANONICO, 2013. *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas – and beyond*. UK: ACAS. ISBN 978-1-908370-40-2.
- [9] BERÁNKOVÁ, Tereza, 2020. Na jakou pomoc mají nárok rodiče samoživitelé? Expertka odpovídala v online chatu. *Český rozhlas* [online]. Dub 09, 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koronavirus-v-cesku-financni-poradna-samozivitelky-samozivitele\\_2004090630\\_ace](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koronavirus-v-cesku-financni-poradna-samozivitelky-samozivitele_2004090630_ace)
- [10] BIRD, Jim, 2003. Work-Life Balance: defined. *Work Life Balance* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/work-life-balance-defined/>
- [11] BIRD, Jim, 2006. Work-life balance: doing it right and avoiding the pitfalls. *Work Life Balance* [online]. [cit. 2020-04-14]. Employment Relations Today, roč. 33, č. 3, s. 9. ISSN 07457790. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/app/themes/wlb/assets/pdfs/article3.pdf>
- [12] BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2018. Charta diverzity: matky a otcové vítání. *Diverzita* [online]. Úno, 2018 [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: [http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2018/03/Vysledkypruzkumu\\_final.pdf](http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2018/03/Vysledkypruzkumu_final.pdf)
- [13] CAALL, 2009. Cost-Benefit Review of Work-Life Balance Practices. *CAALL* [online]. 2009 [cit. 2020-01-15]. By University of Guelph, York University. Dostupné z: <http://www.caall-acalo.org/uploads/resource%20library/cost-benefit%20review.pdf>
- [14] CAPEXUS, 2020. Po čem zaměstnanci touží? *Capexus* [online]. 2020 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://www.capexus.cz/blog/po-cem-zamestnanci-touzi>

- [15] CLARK, S. Campbell, 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Academia* [online]. [cit. 2020-04-14]. Human relations, 53(6), s. 747-770. Dostupné z: [https://www.academia.edu/3259995/Work\\_Family\\_Border\\_Theory\\_A\\_New\\_Theory\\_of\\_Work\\_Family\\_Balance](https://www.academia.edu/3259995/Work_Family_Border_Theory_A_New_Theory_of_Work_Family_Balance)
- [16] ČERMÁKOVÁ, Marie, 2002. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Akademie věd České republiky, Sociologický ústav. Gender & sociologie. ISBN 80-7330-026-5.
- [17] ČERNÁ, Michaela, 2020. Už nikdy zpátky do kanceláře. *Forbes* [online]. Kvě 13, 2020 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/uz-nikdy-zpatky-do-kancelare-twitter-umozni-home-office-dle-uvazeni-zamestnance/>
- [18] ČERNÝ, Aleš, 2016. Hodně místa, pěkný výhled a celý den jídlo zdarma. Avast se přestěhoval. *iDNES* [online]. Led 22, 2016 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/fotogalerie-z-nove-kancelare-avastu.A160122\\_175550\\_ekoakcie\\_rny](https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/fotogalerie-z-nove-kancelare-avastu.A160122_175550_ekoakcie_rny)
- [19] ČIA NEWS, 2013. Průzkum: 9 z 10 firem souhlasí v zájmu větší dostupnosti předškolní péče s mírnějšími kritérii pro zřízení dětské skupiny. *Česká informační agentura* [online]. Kvě 14, 2013 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.cianews.cz/cs/w35974-pruzkum-9-z-10-firem-souhlas-i-v-zajmu-vetsi-dostupnosti-predskolni-pece-s-mirnejsimi-kriterii-pro-zrizeni-detske-skupiny>
- [20] ČSÚ, 2020. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v české republice za rok 2019. *Český statistický úřad* [online]. Kvě 29, 2020 [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90577091/26000419p2.pdf/fd3a2cc5-6649-40e2-a408-c57aab7af7b5?version=1.5>
- [21] ČTK, 2013. Pracovní doba manažerů. *iDNES* [online]. Úno 25, 2013 [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/pracovni-doba-manazeru.A\\_2003M047Z01C](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/pracovni-doba-manazeru.A_2003M047Z01C)
- [22] ČTK, 2017. V ČR funguje 300 dětských skupin, některé i jako vítaný firemní benefit. *Česká tisková kancelář* [online]. Dub 18, 2017 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/v-cr-funguje-300-detskych-skupin-nektere-i-jako-vitany-firemni-benefit-40030952>
- [23] DAVIS, Kelsie, 2015. Work-Life Balance vs. Work-Life Integration. *Bamboo HR* [online]. Sep 28, 2015 [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/blog/work-life-balance-integration/>
- [24] DELOITTE, 2020. The Deloitte Global Millennial Survey 2020. *Deloitte* [online]. 2020 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- [25] DOBEŠOVÁ, Mirka, 2019. Zapomeňte na work-life balance. Novým hitem je vzájemná integrace soukromého a pracovního života. *Novinykraje.cz* [online]. Pro 11, 2019 [cit.

- 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.novinykraje.cz/svetprace/2019/12/11/zapomente-na-work-life-balance-novym-hitem-je-vzajemna-integrace-soukromeho-a-pracovniho-zivota/>
- [26] DOSKOČILOVÁ, Veronika, 2017. Zaměstnavatel vám může jako bonus dát i příspěvek na dovolenou. Musí být ale nepeněžní. *Měšec* [online]. Srp 02, 2017 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/aktuality/zamestnavatel-vam-muze-jako-bonus-dat-i-prispevek-na-dovolenou-musi-byt-ale-nepenezni/>
- [27] DUBNOVÁ, Hana, 2020. Kvůli strachu z koronaviru v karanténě? Jak přežít nařízený homeoffice a nezbláznit se. *Tiscali Media* [online]. Bře 07, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://zpravy.tiscali.cz/kvuli-strachu-z-koronaviru-v-karantene-jak-prezit-narizeny-homeoffice-a-nezblaznit-se-340910>
- [28] DUDOVÁ, Radka, 2006. Partnerský život a sladování práce a rodiny v páru u žen a mužů v manažerských pozicích. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. Roč. 7, č. 2, s. 58-60. ISSN 1213-0028.
- [29] DUDOVÁ, Radka, Alena KŘÍŽKOVÁ a Drahomíra FISCHLOVÁ, 2006. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV. ISBN 80-87007-32-8.
- [30] DVOŘÁKOVÁ, Marie, 2020. Dětské skupiny mají podle vlády skončit. Větší děti půjdou do školek, menší do jeslí. Česká televize [online]. Čvc 20, 2020 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: [https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3144426-detske-skupiny-maji-podle-vlady-skoncit-vetsi-deti-pujdou-do-skolek-mensi-do-jesli?fbclid=IwAR0Iy3qfMm2zkCTYUFeZRyVoyn7Egpw8T\\_wJHpx7gX8\\_PRKZj\\_QY7DoGldE](https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3144426-detske-skupiny-maji-podle-vlady-skoncit-vetsi-deti-pujdou-do-skolek-mensi-do-jesli?fbclid=IwAR0Iy3qfMm2zkCTYUFeZRyVoyn7Egpw8T_wJHpx7gX8_PRKZj_QY7DoGldE)
- [31] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [32] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [33] DYTRT, Zdeněk, 2014. *Ženy a management: kreativita - inovace - etika - kreativní management*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0150-3.
- [34] EUROFOND, 2020. Nové formy zaměstnávání. *Eurofond* [online]. Led 28, 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/cs/topic/new-forms-of-employment>
- [35] EVROPA V DATECH, 2019a. Rodičovství v Evropě. *Evropa v datech* [online]. Kvě 06, 2019 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.evropavdatech.cz/clanek/14-rodicovstvi-v-evrope/>
- [36] EVROPA V DATECH, 2019b. Nová podoba práce. *Evropa v datech* [online]. Zář 09, 2019 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.evropavdatech.cz/clanek/17-nova-podoba-prace/#article-content>

- [37] FAMILIENSERVICE, 2019. Co je to wlb. *Familienservice* [online]. 2019 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.familienservice.cz/cs/web/fs-cz-portal/co-je-to-wlb>
- [38] FAURECIA, 2020. Group. *Faurecia* [online]. 2020 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.faurecia.com/en>
- [39] FIREMNÍ-ŠKOLKY, 2008. Proč založit firemní školkou. *Firemni-skolky* [online]. 2008 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <http://www.firemni-skolky.cz/index.html>
- [40] FORE, Henrietta H., 2019. Family-friendly policies benefit all of us. Here are 4 ways to boost them. *World Economic Forum* [online]. Jul 29, 2019 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/4-ways-to-build-family-friendly-policies-parental-leave/>
- [41] FORMÁNKOVÁ, Lenka, Radka DUDOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ, 2011. Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy. *DocPlayer.cz* [online]. 2011 [cit. 2020-04-20]. Praha: Sociologický ústav AV ČR v.v.i. Dostupné z: [http://docplayer.cz/845818-Bariery-a-moznosti-vyuziti.html#show\\_full\\_text](http://docplayer.cz/845818-Bariery-a-moznosti-vyuziti.html#show_full_text)
- [42] FUGLEVIČ, Daniel, 2020. Kanceláře nejsou třeba. FCA přejde v Česku na stálý home office, PSA se přidá taky. *Czech News Center* [online]. Čvc 01, 2020 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/koronavirus-kancelare-nejsou-treba-fca-prejde-v-cesku-na-staly-home-office-psa-se-prida-taky>
- [43] GEMBA MARKETING, 2016. The Millennial Shift: Work-Life Balance vs. Work-Life Integration. *Gemba marketing* [online]. Mar 01, 2016 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <http://gembamarketing.com/the-millennial-shift-work-life-balance-vs-work-life-integration/>
- [44] GENDER STUDIES, 2019. Genderové audit – přidaná hodnota pro zaměstnavatele i zaměstnané. *Gender studies* [online]. Bře 07, 2019 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://genderstudies.cz/tiskove-zpravy/tz.shtml?x=2545287>
- [45] GENDEROVÉ INFORMAČNÍ CENTRUM NORA, 2015. Rovnost příležitostí jako cesta k úspěchu. Inspirativní průvodce pro zaměstnavatele. *Genderové informační centrum NORA* [online]. 2015 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: [https://gendernora.cz/\\_files/200000341-6067961628/pro%20zamestnavatele.pdf](https://gendernora.cz/_files/200000341-6067961628/pro%20zamestnavatele.pdf)
- [46] GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-2798-1.
- [47] GRAFTON RECRUITMENT, 2020. Covid-19 mění svět zaměstnaneckých benefitů, zájem roste o služební auta a sick days. *Grafton Recruitment* [online]. Čvc 02, 2020 [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu-zajem-roste-o>
- [48] GREENHAUS, Jeffrey H. a Tammy D. ALLEN, 2011. Work–family balance: A review and extension of the literature. In. Quick James C. a Lois E. Tetrick (Eds.), *Handbook of*

- occupational health psychology* (s. 165–183). American Psychological Association. Washington DC. ISBN 978-1-4338-0776-3.
- [49] GREGOR, Pavel, 2014. Zaměstnanci v SMB v ČR patří mezi nejvytíženější. *Reseller Magazine Online* [online]. Čvn 09, 2014 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.rmol.cz/novinky/zamestnanci-v-smb-v-cr-patri-mezi-nejvytizenejsi>
- [50] HABERLOVÁ, Věra a Renáta KYZLONKOVÁ, 2009. *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-053-0.
- [51] HANUŠ, Petr et al., 2019. Sick days jako benefit ve vládních, nevládních a neziskových organizacích. *ASO* [online]. 2019 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.asocr.cz/obsah/66/informace-k-projektu-ipodpora-ii-cz03152000015-0020002112/16649>
- [52] HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, Jaroslava a Martina ŠTÍPKOVÁ, 2018. *Prarodičovství v současné české společnosti*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Knižnice Sociologické aktuality., 43. svazek. ISBN 978-80-7419-265-4.
- [53] HOLÝ, Dalibor, 2020. Koronavirus zasáhne trh práce s odstupem. *ČSÚ* [online]. Čvn, 2020 [cit. 2020-08-06]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2020/06/18042006.pdf>
- [54] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [55] HOVORKOVÁ, Kateřina, 2013. Manažeři pracují večer i o dovolené. *iDNES* [online]. Úno 19, 2013 [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/manazeri-malo-odpocivaji.A130131\\_1883623\\_podnikani\\_zuk](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/manazeri-malo-odpocivaji.A130131_1883623_podnikani_zuk)
- [56] HOVORKOVÁ, Kateřina, Jan NEVYHOŠTĚNÝ a Denis CHRIPÁK, 2020. Jak ekonomicky přežít koronavirus. Najděte si tipy na pomoc podle toho, kde pracujete. *Economia* [online]. Dub 04, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-mi-stat-v-dobe-koronavirove-pandemie-pomuze/r~5b3134fe701b11eaa6f6ac1f6b220ee8/>
- [57] HR FORUM, 2020. Online diskuze na aktuální téma: Jak jste se ve svých firmách vypořádali s Covid-19 a co čeká HR dál? *HR Forum* [online]. Kvě 20, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/aktuality/20-kvetna-se-uskutecnila-online-diskuze-na-aktualni-tema-jak-jste-se-ve-svych-firmach-vyporadali-s-covid-19-a-co-ceka-hr-dal/>
- [58] HROCH, Jaroslav, 2020. Maláčová chce změnit zákon o ošetřovném. Volá proto po vyhlášení stavu legislativní nouze. *Český rozhlas* [online]. Bře 11, 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/jana-malacova-samozivitelky-samozivitele-rodice-osetrovne-stav-nouze-koronavirus\\_2003111548\\_zit](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/jana-malacova-samozivitelky-samozivitele-rodice-osetrovne-stav-nouze-koronavirus_2003111548_zit)
- [59] CHAKRAVARTY, Devashish, 2020. Coronavirus and worklife: Tips to make working from home easy. *The Economic Times* [online]. Mar 25, 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné

- z: <https://economictimes.indiatimes.com/wealth/earn/coronavirus-and-worklife-tips-to-make-working-from-home-easy/articleshow/74745322.cms>
- [60] CHALOUPKOVÁ, Jana et al., 2010. *Proměny rodinných a profesních startů*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISBN 978-80-7330-185-9.
- [61] ISPV, 2019. Aktualizovaná koncepce rodinné politiky (květen 2019). *Institut pro sociální politiku a výzkum* [online]. Zář 07, 2019 [cit. 2020-08-05]. ISSN 2570-8481. Dostupné z: [https://socialnipolitika.eu/2019/09/aktualizovana-koncepce-rodinne-politiky-29-kvetna-2019/#\\_Toc10016217](https://socialnipolitika.eu/2019/09/aktualizovana-koncepce-rodinne-politiky-29-kvetna-2019/#_Toc10016217)
- [62] JOHAN CRUYFF INSTITUTE, 2020. Covid-19: Work-life balance and remote working as a measure of work effectiveness. *Johan Cruyff Institute* [online]. Apr 03, 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-management/work-life-balance-and-remote-working-as-a-measure-of-work-effectiveness/>
- [63] JOSHI, Vaibhav, 2018. Does Working From Home Actually Work? *Entrepreneur* [online]. Oct 17, 2018 [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/321868>
- [64] JUNOVÁ, Blanka, 2012. Čas pro změnu: ...k rovnováze práce a soukromí: průvodce sladčováním soukromého a pracovního života. *Práce na dálku.cz* [online]. [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>
- [65] KADLECOVÁ, Michaela, 2020. Jak přešlo 500 lidí na home office? Infolinky T-Mobile se přestěhovaly za plného provozu během pár dní. *Světchytře* [online]. Kvě 05, 2020 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.svetchytře.cz/a/pW7Qz/jak-preslo-500-lidi-na-home-office-infolinky-t-mobile-se-prestehovaly-za-plneho-provozu-behem-par-dni>
- [66] KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [67] KIRCHMEYER, Catherine, 2000. Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In Cooper, Cary L. a Denise. M. Rousseau (eds.), *Trends in organizational behavior: Time in organizational behavior, Vol. 7* (s. 79–94).
- [68] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [69] KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [70] KOHLL, Alan, 2019. How Your Office Space Impacts Employee Well-Being. *Forbes* [online]. Jan 24, 2019 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2019/01/24/how-your-office-space-impacts-employee-wellbeing/#3bb42a8364f3>

- [71] KOLOMAZNÍK, Jindřich, 2020. Zavřené hranice trhají rodiny. Pendler musí kvůli příjmu opustit ženu trpící bolestmi. *Finanční a ekonomické informace* [online]. Bře 25, 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: [https://faei.cz/zavrene-hranice-trhaji-rodiny-pendler-musi-kvuli-prijmu-opustit-zenu-trpici-bolestmi/?utm\\_source=www.seznam.cz&utm\\_medium=sekce-z-internetu](https://faei.cz/zavrene-hranice-trhaji-rodiny-pendler-musi-kvuli-prijmu-opustit-zenu-trpici-bolestmi/?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu)
- [72] KOMENDA, Martin et al., 2020. COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR. *Onemocnění aktuálně* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>
- [73] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [74] KMOŠEK, Petr, 2018. Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit? *kmosek.com* [online]. Úno 07, 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>
- [75] KRMELOVÁ, Petra, 2020. Vážně tolik? Patříte ke skupině spokojených s prací z domova? *Seznam.cz* [online]. Bře 25, 2020 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/vazne-tolik-patrite-ke-skupine-spokojenych-s-praci-z-domova-95645>
- [76] KYZLINKOVÁ, Renáta, Petr POJER a Soňa VEVERKOVÁ, 2019. *Nové formy zaměstnávání v České republice*. I. vydání. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-337-1.
- [77] LAZAR, Ioan, Codruta OSOIAN a Patricia RATIU, 2010. The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies Journal* [online]. 2010 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: [https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/10\\_1\\_p14.pdf](https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/10_1_p14.pdf)
- [78] LISECOVÁ, Barbora, 2017. Flexibilní formy zaměstnávání. *Mamydoprace.cz* [online]. Čvn 13, 2017 [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://mamydoprace.cz/flexibilni-formy-zamestnavani/>
- [79] LMC, 2020. Jak se covid-19 promítá do práce a výdělků v Česku. *LMC* [online]. Dub 17, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/unikatni-data-jak-se-covid-19-promita-do-prace-a-vydelku-v-cesku/>
- [80] LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [81] MARTOCH, Michal, 2012. Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace. *Práce na dálku* [online]. Kvě 10, 2012 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://talentwork.cz/wp-content/uploads/2020/02/prace-na-dalku-web-pdf.pdf>
- [82] MARTOCH, Michal, 2020. Jak úspěšně provést tým překotným přechodem na práci z domova? Dejte prostor emocím! *LinkedIn* [online]. Bře 26, 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/jak-úspěšně-provést-tým-překotným-přechodem-na-práci-z-michal-martoch/>

- [83] MAŘÍKOVÁ, Hana, 2006. Kombinace práce, rodiny a osobního života v praxi zaměstnavatelských subjektů. *Socioweb* [online]. Pro 1, 2006. [citováno 2019-11-15]. Vydává Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISSN 1214-1720. Dostupné z: [http://www.socioweb.cz/upl/editorial/download/135\\_socioweb%252012-06%2520cely%2520novy%25201.pdf](http://www.socioweb.cz/upl/editorial/download/135_socioweb%252012-06%2520cely%2520novy%25201.pdf)
- [84] MAŘÍKOVÁ, Hana, 2015. Nebojme se diverzity! Vzdělávací manuál. *Sociologický ústav Akademie věd ČR* [online]. [cit. 2020-01-18]. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné z: [http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme\\_se\\_diverzity\\_web.pdf](http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme_se_diverzity_web.pdf)
- [85] MCKEEVER, Vicky, 2020. Coronavirus lockdowns are making the working day longer for many. *CNBC* [online]. Apr 3, 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2020/03/30/coronavirus-lockdowns-are-making-the-working-day-longer-for-many.html>
- [86] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [87] MZČR, 2020. Vývoj událostí v čas. *Ministerstvo zdravotnictví ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/vyvoj-udalosti-v-case/>
- [88] MPSV, 2020a. Projekt Audit rodina & zaměstnání. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/projekt-audit-rodina-zamestnani>
- [89] MPSV, 2020b. Dětská skupina. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <http://www.dsmpsv.cz/cs/>
- [90] MŠMT, 2020a. Firemní školka. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2013 - 2020 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace>
- [91] MŠMT, 2020b. Statistické ročenky školství. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2020 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>
- [92] NÁRODNÍ CENTRUM PRO RODINU, 2017. Harmonogram Audit rodina & zaměstnání. *Národní centrum pro rodinu* [online]. 2017 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://rodinazamestnani.cz/harmonogram>
- [93] NEUFUS, Ondřej, 2019. Přibude ulejšáků, Česko zpomalí, kritizují plnou nemocenskou experti. *Economia* [online]. Čvc 07, 2019 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/sick-days-budou-mit-i-fabriky-firmy-resi-jak-se-vyporadat-s/r~8d8a39a89bde11e9b16b0cc47ab5f122/>
- [94] NĚMEC, Otakar, 2007. *Typy prorodinné personální politiky – WLB, FFP*. In Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Dostupné z: [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/typy\\_prorodinne\\_personalni\\_politiky-nemec.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/typy_prorodinne_personalni_politiky-nemec.pdf)



- [95] NIEDERMEIEROVÁ, Jana, 2019. Více než polovině žen v Česku se nedaří sladit práci a rodinu, ukázal průzkum. *Economia* [online]. Srp 14, 2019 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66622420-jak-sladit-praci-a-rodinu>
- [96] ONDRÁČKOVÁ, Kamila, 2017. Není školka jako školka – kam s dítětem po skončení rodičovské? *Czech News Center* [online]. Led 19, 2017 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/neni-skolka-jako-skolka--kam-s-ditetem-po-skonceni-rodicovske>
- [97] PÁNKOVÁ, Andrea, 2017. Benefity pro zaměstnance? Koloběžky i firemní školka. *VLTAVA LABE MEDIA* [online]. Kvě 24, 2017 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: [https://plzensky.denik.cz/zpravy\\_region/benefity-pro-zamestnance-kolobezky-i-firemni-skolka-20170524.html](https://plzensky.denik.cz/zpravy_region/benefity-pro-zamestnance-kolobezky-i-firemni-skolka-20170524.html)
- [98] PARMELEE, Michele, 2020. Flex Work Is A Frontline Solution—And Not Just In A Crisis. *Forbes* [online]. Mar 20, 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/03/20/flex-work-is-a-frontline-solution-and-not-just-in-a-crisis/#1c21a6652a9a>
- [99] PERSONALISTA, 2011. Průzkum LMC: téměř polovina lidí by přivítala firemní školky, pro firmy jsou drahé. *Personalista* [online]. Bře 03, 2011 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/pruzkum-lmc-temer-polovina-lidi-by-privitala-firemni-skolky-pro-firmy-jsou-drahe-.html>
- [100] PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2007. Efektivnost certifikovaných systémů malých a středních podniků. *Moderní řízení*. Roč. XLII, č. 6, s. 32. ISSN 00268720.
- [101] PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládní*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-4751-4.
- [102] PLEŠTILOVÁ, Radka, 2020. Projekt podpora implementace dětských skupin. *MPSV* [online]. Čvn 01, 2020 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Zpravodaj\\_beta\\_verze\\_2306\\_final.pdf/ef310080-2974-cde8-e291-058219f4b250](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Zpravodaj_beta_verze_2306_final.pdf/ef310080-2974-cde8-e291-058219f4b250)
- [103] PRÁCE NA DÁLKU.CZ, 2016. Co znamená Work-life balance. *Práce na dálku.cz* [online]. 2016 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.pracenadalku.cz/work-life-balance>
- [104] PRÁŠILOVÁ, Katka, 2018. Práce v digitálu: Home office či homeworking a jejich (ne)výhody. *Tyinternety.cz* [online]. Dub 16, 2018 [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/prace-v-digitalu-home-office-ci-homeworking-a-jejich-nevyhody/>
- [105] REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.

- [106] RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ, 2011. *Jak sladit práci a rodinu: ...a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3578-8.
- [107] SAMEC, Petr, 2020. Obývací se změnil v kancelář jen s vaším souhlasem. *Finanční a ekonomické informace* [online]. Bře 25, 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: [https://faei.cz/obyvak-se-zmeni-v-kancl-jen-s-vasim-souhlasem/?utm\\_source=www.seznam.cz&utm\\_medium=sekce-z-internetu](https://faei.cz/obyvak-se-zmeni-v-kancl-jen-s-vasim-souhlasem/?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu)
- [108] SANDER, Libby, 2017. Nature in the workplace makes employees happier and healthier. *Phys.org* [online]. Sep 01, 2017 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://phys.org/news/2017-09-nature-workplace-employees-happier-healthier.html>
- [109] SILBER, Jan, 2018. Práce v digitálu: Trend digitálních nomádů aneb práce odkudkoliv. *Tyinternety.cz* [online]. Led 02, 2018 [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/prace-digitalu-trend-digitalnich-nomadu-aneb-prace-odkudkoliv/>
- [110] SLEPIČKOVÁ, Hana, 2018. Vsadili jsme na flexibilitu a důvěru. *Innogy* [online]. Úno 26, 2018 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://kariera.innogy.cz/blog/vsadili-jsme-na-flexibilitu-a-duveru>
- [111] SOCIOFACTOR, 2016. Výzkum veřejného mínění zaměřený na sladění pracovního a rodinného života a rovnost žen a mužů v oblasti rodinné politiky a trhu práce: Výzkumná zpráva. *MPSV* [online]. 2016 [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/TACR\\_zprava\\_sladovani.pdf/432db929-6f1a-f1d7-e5d0-e2f6eb2b7676](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/TACR_zprava_sladovani.pdf/432db929-6f1a-f1d7-e5d0-e2f6eb2b7676)
- [112] STRAKA, David, 2020. Google sází na home office a ukazuje ostatním, jak na to. *Epeníze* [online]. Čvn 10, 2020 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.epenize.eu/google-sazi-na-home-office-a-ukazuje-ostatnim-jak-na-to/>
- [113] STROUHAL, Jan, 2020. Home office produktivitu zaměstnanců nesnížil. Některé firmy z něj udělají standard. *Forbes* [online]. Dub 28, 2020 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/home-office-produktivitu-zamestnancu-nesnizil-nektere-firmy-z-nej-udelaji-standard/>
- [114] SWARNALATHA, C., 2016. *A HAND BOOK ON WORK-LIFE BALANCE*. Lulu Publication. ISBN 978-1-365-41436-7
- [115] SZYMAŃSKA, Dominika, 2016. Diversity management jako konkurenční výhoda. *HR News* [online]. Zář 22, 2016 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>
- [116] ŠČOTKOVÁ, Aneta, 2017. Práce z domova už v Česku přestává být výsadou ajťáků, prosazuje se v dalších oborech. *Czech News Center* [online]. Zář 23, 2017 [cit. 2020-07-

- 16]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/prace-z-domova-uz-v-cesku-prestava-byt-vysadou-ajtaku-prosazuje-se-v-dalsich-oborech-1337680>
- [117] ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [118] ŠKODA AUTO, 2020. Novinky a tiskové zprávy. ŠKODA AUTO [online]. 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky>
- [119] ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2006. *Manažerka a stres*. Praha: Grada. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.
- [120] ŠPAČEK, Jakub, 2018. Šťastní zaměstnanci jsou o 85 % efektivnější. *DCD Publishing* [online]. Čvc 25, 2018 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.procomputing.cz/2018/07/stastni-zamestnanci-jsou-85-efektivnejsi/>
- [121] ŠTĚPÁN, Radek, 2020. Koronavirus dokonale mění pracovní trh. *Epeníze* [online]. Dub 10, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.epenize.eu/koronavirus-dokonale-meni-pracovni-trh/>
- [122] ŠVIHEL, Petr, 2011. Čeští manažeři neumějí 'vypnout', pořád myslí na práci. *Lidovky* [online]. Zář 25, 2011 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/byznys/moje-penize/cesti-manazeri-neumeji-vypnout-porad-mysli-na-praci.A110924\\_205207\\_moje-penize\\_sk](https://www.lidovky.cz/byznys/moje-penize/cesti-manazeri-neumeji-vypnout-porad-mysli-na-praci.A110924_205207_moje-penize_sk)
- [123] THOMASON, Bobbi a Heather WILLIAMS, 2020. What Will Work-Life Balance Look Like After the Pandemic? *Harvard Business Review* [online]. Apr 16, 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/04/what-will-work-life-balance-look-like-after-the-pandemic>
- [124] TOMKO, Lukáš, 2013. Manuál pro zřizovatele dětské skupiny. *Socialnipece* [online]. Čvn 06, 2013 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <http://www.socialnipece.cz/wp-content/uploads/2014/07/manualpzds-final.pdf>
- [125] TP CONSULTING, 2016. Manažer na dobu určitou jako dočasný zaměstnanec. *TP Consulting* [online]. Čvn 24, 2016 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.tpconsulting.cz/manazer-na-dobu-urcitou-jako-docasny-zamestnanec-n22823.htm>
- [126] TRUHLÁ, Helena, 2020. Místo moderních kanceláří raději gauč. Některé firmy pracují z domu až do konce roku. *Economia* [online]. Kvě 29, 2020 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/prace-z-domova-nektere-firmy-ji-zavedly-az-do-konce-roku/r~a210b4bca18011eab1110cc47ab5f122/>
- [127] UNICEF, 2019. Prorodinná politika v rozvinutých zemích OECD a EU. *Český výbor pro UNICEF* [online]. Čvn 13, 2019 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.unicef.cz/aktualne/159591-prorodinna-politika-v-rozvinutych-zemich-oecd-a-eu?stranka=7>

- [128] URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.
- [129] UZS, 2019. Mapování flexibility práce u inspirativních zaměstnavatelů. *Unie zaměstnavatelských svazů ČR* [online]. 2019 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.uzs.cz/soubory/02%20-%20P%C5%99%C3%ADklady%20dobr%C3%A9%20praxe.pdf>
- [130] VINŠ, Matouš, 2017. Úvod k digitálnímu nomádství. *Travel Bible* [online]. Úno 19, 2018 [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://travelbible.cz/digitalni-nomadstvi/>
- [131] VÍŠEK, Tomáš, Radka DOHNALOVÁ a Uršula KRÁLOVÁ, 2012. Využití plného potenciálu žen v české ekonomice. *McKinsey & Company* [online]. Dub, 2012 [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: [https://www.mckinsey.com/cz/~/\\_/media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Unlocking%20the%20full%20potential%20of%20women%20in%20the%20Czech%20Republic/Unlocking%20the%20full%20potential%20of%20women%20in%20the%20Czech%20Republic.ashx](https://www.mckinsey.com/cz/~/_/media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Unlocking%20the%20full%20potential%20of%20women%20in%20the%20Czech%20Republic/Unlocking%20the%20full%20potential%20of%20women%20in%20the%20Czech%20Republic.ashx)
- [132] VLÁDA ČR, 2020a. Vláda navrhla zvýšení ošetřovného a potvrdila od pondělí částečné uvolnění některých opatření. *Vláda ČR* [online]. Dub 17, 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-navrhla-zvyseni-osetrovneho-a-potvrdila-od-pondeli-castecne-uvolneni-nekterych-opatreni-181074/>
- [133] VLÁDA ČR, 2020b. Harmonogram uvolňování podnikatelských činností, opatření ve školách a v sociálních službách. *Vláda ČR* [online]. Kvě 22, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/harmonogram-uvolnovani-opatreni-ve-skolach-podnikatelskych-a-dalsich-cinnosti-180969/>
- [134] VLACH, Jan, 2008. *Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. 1J046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-807416-003-5.
- [135] VLKOVA, Jana, 2020. Back to the Office and Rethinking our Future Workplace. *Colliers International* [online]. May 04, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www2.colliers.com/en-CZ/News/Back-to-the-Office-and-Re-thinking-our-Future-Workplace>
- [136] WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.
- [137] WINKWORTH, 2020. Creating a work-life balance during the coronavirus lock-down. *Winkworth* [online]. Apr 15, 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.winkworth.co.uk/articles/creating-a-work-life-balance>
- [138] ZAJÍC, David, 2016. Odpočinkové zóny podporují spokojenost zaměstnanců. *Economia* [online]. Zář 22, 2016 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: [https://ictrevue.ihned.cz/c3-65449610-0ICT00\\_d-65449610-odpocinkove-zony-podporuji-spokojenost-zamestnancu](https://ictrevue.ihned.cz/c3-65449610-0ICT00_d-65449610-odpocinkove-zony-podporuji-spokojenost-zamestnancu)

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – <i>Otázky polostrukturovaný rozhovor</i> .....	86
Příloha B - <i>Otázky a odpovědi rozhovoru</i> .....	87

## Příloha A – Otázky polostrukturovaný rozhovor

- 1) Jaká je Vaše **průměrná denní** pracovní doba?
- 2) Jak často si berete nedokončenou práci domů (po pracovní době)?
- 3) Musíte zůstat v práci přesčas?
- 4) Jste vysílán/a na pracovní cestu?
- 5) Musíte měnit své soukromé plány kvůli pracovním povinnostem?
- 6) Přemýšlíte o pracovních povinnostech i ve svém osobním volnu?
- 7) Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnáván/a?
  - Plný pracovní úvazek
  - Částečný pracovní úvazek (délka týdenní pracovní doby je kratší než 40 hodin)
- 8) Jaké typy flexibilních pracovních úvazků nabízí Váš zaměstnavatel manažerům?
  - Smlouva na roční počet pracovních hodin
  - Pružný pracovní den
  - Pružný pracovní týden
  - Práce z domova (home office – možnost pracovat z domova pár dní v měsíci)
  - Práce z domova (homeworking – práce pouze z domova)
  - Career break
  - Stlačený pracovní týden
- 9) Odpovídá stávající nabídka flexibilních pracovních režimů Vaším potřebám?
- 10) Jaké další flexibilní pracovní režimy byste nejvíce uvítal/a na Vaši pracovní pozici?
- 11) Cítíte se být dostatečně informován/a o možnostech podpory sladování pracovního a osobního života (např. využití flexibilních úvazků, opatření při péči o děti)?
- 12) Vnímáte svůj pracovní a osobní život jako sladěný?
- 13) Ocenil/a byste na pracovišti místo pro oddech a relaxaci?
- 14) Máte zkušenost s mateřskou/rodičovskou dovolenou u této společnosti?
- 15) Měl/a jste před nástupem na mateřskou/rodičovskou dovolenou ponětí o tom, jak bude probíhat následná spolupráce se zaměstnavatelem?
- 16) Byl/a jste během mateřské/rodičovské dovolené v kontaktu s firmou?
- 17) Využil/a jste celou délku mateřské/rodičovské dovolené?
- 18) Máte nějaké děti do 15 let? Přivítal/a byste kdyby zaměstnavatel nabízel uvedené benefity?
  - příspěvek na dětské tábory/zájmové kroužky
  - finanční příspěvek na hlídání
  - možnost mít dítě na pracovišti
  - firemní školku
  - pořádání firemních akcí pro rodiče s dětmi

### **Základní informace o harmonizaci pracovního a osobního života**

#### **1) Je pro společnost spokojený zaměstnanec přínosný? A proč?**

*Ano, určitě je dobře pokud je zaměstnanec spokojený. Je to spojeno i s produktivitou práce, tzn. pokud je zaměstnanec ve své práci spokojený, tak odvádí i lepší pracovní výsledky. Máme tady škálu bonusů, které zaměstnancům nabízíme. Spokojenost zaměstnanců je pro nás důležitá a zaměstnance považujeme za velmi cenný zdroj.*

#### **2) Co si představujete pod pojmem harmonizace pracovního a soukromého života?**

*Podle mého názoru se jedná o to, že zaměstnanec nemusí být v práci od rána do večera. Musí být schopný nějakým způsobem uživit rodinu, ale netrávít celý den až do večerních hodin v práci. Člověk si musí také užít nějaký ten volný čas, který věnuje své rodině.*

#### **3) Myslíte si, že tento pojem vnímají jinak ženy a jinak muži?**

*Myslím si, že určitě ano. Pro ženy je velmi důležité odejít z práce a věnovat se rodině. Celkově je v české společnosti pořád zavedeno to, že ženy se starají o domácnost a děti, kdežto muži jsou živitelé rodiny a jsou v práci déle. A je to pro ně akceptovatelnější, než kdyby to bylo naopak.*

#### **4) Vnímáte nějaký rozdíl mezi požadavky generace X a Y v rámci WLB?**

*S každou další generací jde spíše o to, že umí lépe s technologiemi, vnímají lépe jazyk. Nové generace jsou zvyklé víc a víc komunikovat v angličtině, němčině a jiných jazycích. Vědí, že jazyk je potřeba. V oblasti work-life balance je to o tom, že mají nároky více na home office, nechtějí trávit tolik času v práci. Chtějí mít hotovou svoji práci, posouvat se dál, ale není to o tom, aby v práci trávili půlku života.*

#### **5) Vnímá společnost strategii harmonizace jako součást strategických cílů podniku? Je pro společnost důležité, aby zaměstnanci dokázali sladit pracovní a osobní život?**

*Ano, společnost to vnímá jako součást strategických cílů a je pro nás velmi důležité, aby zaměstnanci dokázali sladit pracovní a osobní život, jelikož to povede k jejich celkové spokojenosti, která je spojena s jejich odvedeným výkonem.*

#### **6) Prošla jste někdy školením na harmonizaci pracovního a osobního života? Probíhalo někdy takovéto školení v organizaci?**

*V organizaci jsem krátkou dobu a zatím jsem žádné takové školení nezažila a ani neslyšela o tom, že by se nějaké takové školení u nás dělalo. Společnost však nabízí velkou škálu školení a zaměstnanci mohou sami navrhnout o jaké školení by měli zájem, takže si myslím, že možnost zařadit tento druh školení tu je.*

#### **7) Jaké zaměstnanecké benefity v oblasti rodiny, volného času a péče o zdraví společnost nabízí?**

*Zaměstnancům nabízíme 5 dnů dovolené navíc, pololetní či čtvrtletní bonus, příspěvek na penzijní připojištění a na životní pojištění, odměny za senioritu (5, 10, 15 let), odměnu za nejlepší zlepšovací nápady, příspěvky na dopravu, nabízíme příspěvky formou stravenek, máme dotované stravování i tady na podniku. Dále máme příspěvky na dopravu. Zaměstnancům nabízíme benefity pomocí Sodexo karty, kde si mohou vybrat benefity podle svých priorit, tzn. že je mohou využít např. ve sportovních, kulturních nebo zdravotnických zařízeních. Organizace se snaží jednou za měsíc pro své zaměstnance pořád nějakou akci, např. společný výlet, soutěže pro děti, sportovní aktivity. Samozřejmě se jedná o výlety, kde si zaměstnanci s sebou mohou vzít své rodinné příslušníky.*

## 8) Sleduje společnost nabídku benefitů i u konkurence?

*Spíše se řídíme podle toho, co požadují naši zaměstnanci. Minulý rok ve společnosti probíhalo dotazníkové šetření, které řešilo spokojenost zaměstnanců s nabízenými akcemi. Průzkum byl více zaměřen na akce, které zaměstnance zajímají, a hlavně na to, zda by chtěli akce plně financovány firmou nebo zda by byli ochotni si na nějaké akce přispět i sami. Z průzkumu bylo zjištěno, že kdyby to bylo něco zajímavého, tak by si zaměstnanci rádi zaplatili část ze svých peněz.*

## 9) Jak postupuje společnost při zavádění nových opatření WLB?

*Děláme průzkumy mezi zaměstnanci a podle jejich požadavků se řídíme dále a snažíme se jim co nejvíce vyhovět.*

### Flexibilní pracovní režimy

#### 1) Nabízíte flexibilní formy práce bez ohledu na věk/pohlaví a rodinný stav?

*Ano, určitě tyto formy práce nabízíme pro všechny zaměstnance a nerozlišujeme o jaké pohlaví, věk, rodinný stav či národnost se jedná.*

#### 2) Je flexibilní pracovní doba standardní režim práce pro všechny pracovníky ve Vaší organizaci nebo jen pro některé?

*Flexibilní formy práce nabízíme pouze některým pracovníkům. Jedná se především o zaměstnance v managementu. Dělnické profese, údržbáři apod. mají fixní pracovní dobu.*

#### 3) Jaké flexibilní formy práce nabízíte manažerům v souvislosti s jejich náplní práce?

*Manažeři jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Z flexibilních forem práce mohou využít to, že mohou kdykoliv přijít. Pružný pracovní týden nenabízíme. Občas mohou také využít home office.*

#### 4) Zaznamenáváte nějaké pozitivní/negativní dopady v případě uplatňování flexibilních pracovních režimů?

*Podle mého názoru to zase souvisí s větší spokojeností zaměstnanců. Každému zaměstnanci vyhovuje něco jiného. Někdo je spokojenější, když přijde ráno na 6:00 hodin a udělá si co potřebuje a jde domů. Ovšem musí brát ohled také na své spolupracovníky. Jediné úskalí je v tom, že pokud přijde zaměstnanec brzy ráno, tak se mu to může nečekaně protáhnout, protože kolegové přijdou dýl a vy s nimi zrovna potřebujete něco důležitého řešit apod. Jinak flexibilní pracovní režim vnímám pozitivně.*

#### 5) Stává se, že manažeři nestihnou dokončit zadaný úkol a zůstanou v práci přesčas? Jak jsou za práci přesčas odměňováni?

*To, že manažer zůstane v práci přesčas se stává poměrně často, jelikož manažery máme dost vytížené. Manažeři si za svoji práci mohou vybrat za práci přesčas volno. Proplacené to nedostávají.*

#### 6) Pokud manažeři pracují mimo kancelář, jak vykazují svoji pracovní dobu?

*Mají samozřejmě nějaké úkoly, které musí splnit, ale z velké části zde sehrává roli důvěra. Musíme jim věřit, a to, jak svoji práci nahlásí, tak se jim to zaznamená. Hlavně práce manažera musí být vidět, takže s tím nemáme žádné problémy.*



**7) Vyžaduje společnost, aby byli manažeři k dispozici na telefonu i mimo pracovní dobu? Vyřizují manažeři e-maily a telefony po pracovní době?**

*Nejsem si jistá, jestli to vyžaduje společnost, ale stává se, že manažeři vyřizují pracovní věci po své pracovní době.*

**8) Vyřizují manažeři pracovní povinnosti i při čerpání své dovolené?**

*V době své dovolené neplní pracovní povinnosti a manažeři si mohou plně odpočinout od svých pracovních povinností. Pokud se to stane, tak je to opravdu velmi výjimečné.*

**9) Změnil se díky koronavirové krizi pohled na flexibilitu? Uvažujete o zavedení větší flexibility pro manažery např. formou častějšího home office do budoucna?**

*Myslím si, že to u nás není nic aktuálního, že bychom o tom nějak uvažovali. Pokud nyní manažer z nějakého důvodu požaduje home office, tak si ho vzít může. Toto je zde nastaveno již poměrně dlouhou dobu. Do budoucna nějaké změny neplánujeme, jelikož v případě manažerů je nutnost, aby tady víceméně byli, jelikož řeší hodně aktuální problémy, a ne všechny jdou vyřešit na dálku.*

**Mateřská dovolená/Rodičovská dovolená**

**1) Provádíte pohovory s rodiči odcházejícími na MD/RD, aby byli informováni o možnostech spolupráce a o návratu zpět?**

*Jelikož jsem tu krátkou dobu, tak jsem zatím zažila odchod na mateřskou pouze u dvou kolegyní, které byly z našeho oddělení, takže úplně nevím, jak to probíhá s ostatními zaměstnanci. Ale s kolegyněmi z našeho oddělení jsme se o možnostech spolupráce a návratu zpět bavily.*

**2) Udržujete kontakt se zaměstnancem během jeho MD/RD? Jakým způsobem?**

*V kontaktu se zaměstnanci jsme tak, že jim zasíláme pozvánky na naše akce jako je Vánoční večírek a takové ty větší akce. Pokud se zde zaměstnanec zastaví po narození dítěte, tak jsme moc rádi máme pro něj připravený novorozenecký balíček, který obsahuje plenkový dort a další maličkosti, které jim udělají radost. Ze začátku tedy kontakt se zaměstnancem udržujeme, v průběhu rodičovské spíš formou těch akcí a potom když se blíží návrat, tak tam je intenzivnější spolupráce, aby se zaměstnanec opět dostal do dění ve firmě.*

**3) Zachovává podnik svým zaměstnancům na rodičovské dovolené jejich původní pracovní místo?**

*Snažíme se o to, aby se mohl vždy zaměstnanec vrátit na své původní místo.*

**4) Nabízíte částečné úvazky pro rodiče, kteří chtějí nastoupit dříve do pracovního procesu?**

*Bohužel, na tuto otázku Vám nemohu odpovědět, jelikož jsem zde krátkou dobu.*

**5) Existují možnosti vzdělávání pro rodiče na MD/RD? Jakým způsobem?**

*Nevím.*

**6) Jsou v organizaci muži, kteří byli či momentálně jsou na rodičovské dovolené? Jaký je Váš názor na otce na rodičovské dovolené?**

*Ano, i takové u nás pracují. Z mého pohledu je to strašně fajn. Myslím si, že to otec pozná z úplně jiného úhlu než když chodí celou dobu do práce. Právě teď tu máme jednoho pána, který byl s prvním dítětem doma rok a nyní se mu narodilo druhé, ale říkal, že jednou stačilo.*

**7) Umožňujete manažerům brát si s sebou na pracoviště dítě/děti?**

*Ve výjimečných situacích si mohou vzít dítě s sebou do zaměstnání. Máme zde různé malovací tabule a podobné věci, takže to zase takový problém není.*

**8) Je ve Vašem podniku možnost firemní školky? Provádíte mezi zaměstnanci dotazování, zda by uvítali firemní školku?**

*Firemní školku zde nemáme a ani jsme nad tím nikdy nepřemýšleli. Průzkum mezi zaměstnanci jsme zatím nedělali.*

**9) Existují finanční příspěvky pro umístění dětí do mateřských škol či na hlídání dětí?**

*Ne, žádné příspěvky neexistují.*

**10) Pořádáte ve Vašem podniku nějaké akce pro rodiny s dětmi?**

*Ano, pořádáme různé sportovní dny, výlety nebo akce, které jsou přímo určeny pro zaměstnance s dětmi.*

**Komunikace**

**1) Jakým způsobem předáváte podnikové informace zaměstnancům?**

*Podnikové informace předáváme pomocí e-mailu. Pokud je to pro všechny zaměstnance, tak zde máme umístěných několik nástěnek, které se pravidelně aktualizují. Pokud je to pro určité oddělení, pro určité lidi komunikujeme telefonicky nebo e-mailem. Máme tady firemní noviny, které vycházejí 4x do roka. Pro obecné informace a zajímavosti máme vytvořený facebookový a instagramový profily, které aktivně používáme. Samozřejmě dále máme akce, kde mluví ředitel závodu a říká jaká je situace, aby všichni věděli, co se dá očekávat a jak se nám daří. Pravidelně máme i schůzky ředitel a management.*

**2) Na koho se mohou zaměstnanci obrátit v případě, že se jejich role práce a rodina dostanou do konfliktu?**

*Určitě se mohou obrátit na nás jako na personální oddělení případně i na svého nadřízeného, který by měl být schopen nějakým způsobem jim poradit. Pokud se mu to nepodaří, tak se právě obrátit na personální oddělení. Vždy se snažíme udělat maximum pro to, abychom jim vyšli vstříc nebo jim poradili. Vše se řeší individuálně podle konkrétní situace. Společnost se snaží o to, aby ve společnosti probíhala lepší komunikace např. s přímým nadřízeným, dále s personálním oddělením. Zaměstnanci mohou kdykoliv přijít s jakýmkoliv dotazem a my se jim pokusíme co nejlépe poradit a problém vyřešit.*

**3) Vědí všichni zaměstnanci o nabízených flexibilních formách práce, benefitech, firemních akcích apod.? Máte tyto informace uveřejněny tak, aby se k nim dostali všichni zaměstnanci?**

*Určitě. Tyto akce zveřejňujeme na nástěnkách. Dále je to umístěno na intranetu či na recepci kolem které musí každý příchozí zaměstnanec projít a tím by se to mělo dostat opravdu ke všem.*