

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Harmonizace osobního a pracovního života  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Krátká**  
Osobní číslo: **E23944**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Hamonizace osobního a pracovního života**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je návrh vhodných doporučení pro zlepšení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců v konkrétní organizaci, a to na základě analýzy problematiky harmonizace osobního a pracovního života v dané organizaci.

Osnova:

- Teorie a současné poznatky o harmonizaci osobního a pracovního života.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza současného stavu v konkrétní společnosti.
- Zhodnocení výsledků a návrhy pro zlepšení.

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

**Seznam doporučené literatury:**

HAŠKOVÁ, H., KYZLINKOVÁ, R. "Life-Course Oriented Working Time Options in the Czech Republic: What Workplace Conditions Influence Their Use?" pp. 100-136 in Christina Klenner, Yvonne Lott (eds.). WORKING TIME OPTIONS OVER THE LIFE COURSE: New Regulations and Empirical Findings in five European Countries. Düsseldorf: WSI, Hans-Böckler-Stiftung 2016.  
HOMFRAY, Š., SKALKOVÁ, J., ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, K. Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Praha: Grada Publishing, 2022. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-3341-3.  
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
KYZLINKOVÁ, R., POJER, P., VEVERKOVÁ, S. Nové formy zaměstnávání v České republice. I. vydání. Praha: VÚPSV. 2019 ISBN 978-80-7416-337-1.  
PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRŽÍTESKÝ, M. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Praha: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.**  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Harmonizace osobního a pracovního života 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 22. 4. 2024

Gabriela Krátká v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné poznámky a ochotu, kterou mi během zpracování práce věnoval. Dále mé poděkování patří společnosti Škoda Auto a.s. a všem respondentům za jejich přínos pro výzkumnou část diplomové práce.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá problematikou harmonizace osobního a pracovního života. První část práce se soustředí na teoretické vymezení uvedené problematiky a jeho význam, vliv generačních rozdílů na vnímání a na současný stav v České republice. Druhá část definuje možné nástroje v rámci péče o zaměstnance a flexibilní formy práce podporující harmonizaci osobního a pracovního života. Praktická část popisuje společnost Škoda Auto a.s. a následně analyzuje a vyhodnocuje současný stav u zaměstnanců. Poslední část práce diskutuje o možných doporučeních pro zlepšení současného stavu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

harmonizace osobního a pracovního života, work-life balance, péče o zaměstnance, flexibilní formy práce, rodinná politika

## **TITLE**

Harmonisation of personal and working life

## **ANNOTATION**

The thesis deals with the issue of harmonisation of personal and professional life. The first part of the thesis focuses on the theoretical definition of this issue and its significance, the influence of generational differences on the perception and the current situation in the Czech Republic. The second part defines possible instruments of care for employees and flexible forms of work supporting the harmonisation of personal and professional life. The practical part describes the company Škoda Auto a.s. and then analyses and evaluates the current situation of employees. The last part of the thesis discusses possible recommendations for improving the current situation.

## **KEYWORDS**

harmonisation of personal and working life, work-life balance, employee care, flexible forms of work, family policy

# OBSAH

Úvod.....	12
1 Harmonizace osobního a pracovního života .....	14
1.1 Teoretické vymezení harmonizace osobního a pracovního života .....	14
1.1.1 Harmonizace osobního a pracovního života jako absence konfliktů.....	15
1.1.2 Harmonizace osobního a pracovního života jako rovnováha mezi rolemi .....	16
1.1.3 Harmonizace osobního a pracovního života jako spokojenost mezi rolemi.....	17
1.2 Měření harmonizace osobního a pracovního života .....	17
1.3 Význam harmonizace osobního a pracovního života .....	18
1.3.1 Nevyváženost osobního a pracovního života.....	19
1.3.2 Bariéry harmonizace osobního a pracovního života.....	19
1.4 Vliv generačních rozdílů na harmonizaci osobního a pracovního života.....	20
1.4.1 Generace baby boomers, X, Y, Z.....	20
1.4.2 Přístupy k harmonizaci osobního a pracovního života .....	21
1.5 Harmonizace osobního a pracovního života v České republice .....	22
1.5.1 Právní úprava .....	23
1.5.2 Současný stav.....	24
1.6 Dílčí shrnutí .....	25
2 Harmonizace osobního a pracovního života v kontextu řízení lidských zdrojů .....	27
2.1 Harmonizace osobního a pracovního života jako součást odměňování .....	27
2.2 Péče o zaměstnance .....	28
2.2.1 Management mateřských a rodičovských dovolených .....	30
2.2.2 Opatření zaměřená na péči o děti a o blízké .....	31
2.2.3 Dovolená a jiné dny volna .....	32
2.2.4 Vzdělávací programy, stress management a psychologické poradenství .....	33
2.3 Flexibilní formy práce podporující harmonizaci osobního a pracovního života .....	34
2.3.1 Zkrácený pracovní úvazek .....	34

2.3.2	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	35
2.3.3	Sdílené pracovní místo.....	36
2.3.4	Jiné úpravy pracovní doby.....	36
2.4	Práce z domova.....	37
2.4.1	Výhody a nevýhody práce z domova.....	38
2.4.2	Právní úprava.....	39
2.5	Dílčí shrnutí.....	40
3	Představení společnosti Škoda Auto a.s. ....	41
3.1	Organizační struktura.....	41
3.2	Struktura zaměstnanců.....	44
3.3	Podniková kultura.....	46
3.4	Dílčí shrnutí.....	48
4	Analýza současného stavu harmonizace osobního a pracovního života ve společnosti...49	
4.1	Metodika zpracování.....	49
4.2	Současná opatření pro podporu harmonizace osobního a pracovního života.....	50
4.2.1	Zkrácené úvazky.....	50
4.2.2	Práce z domova.....	51
4.2.3	Dny volna s náhradou mzdy.....	53
4.2.4	Peněžité a nepeněžité benefity.....	54
4.2.5	Podnikové vzdělávání.....	54
4.3	Vyhodnocení dotazování zaměstnanců.....	56
4.3.1	Výzkumný soubor.....	56
4.3.2	Úroveň harmonizace osobního a pracovního života.....	58
4.3.3	Aspekty ovlivňující úroveň harmonizaci osobního a pracovního života.....	60
4.3.4	Současný systém podpory harmonizace osobního a pracovního života.....	64
4.3.5	Důsledky nerovnováhy na chování a zdraví zaměstnanců.....	70
4.3.6	Nástroje pro podporu harmonizace osobního a pracovního života.....	73



4.4	Dílčí shrnutí .....	75
5	Shrnutí a návrhy doporučení .....	77
5.1	Aplikace ŠKOFIT .....	79
5.2	Program „Rodině nablízku“ .....	81
5.2.1	Podniková dětská skupina.....	81
5.2.2	Rodinné akce.....	82
5.3	Celopodnikové standardy .....	82
5.4	Dílčí shrnutí .....	84
	Závěr .....	86
	Použitá literatura .....	88

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Přístupy k definici harmonizace osobního a pracovního života .....	15
Obrázek 2 - Přehled české a evropské právní úpravy .....	23
Obrázek 3 - Hmotné a nehmotné odměny .....	28
Obrázek 4 - Péče o zaměstnance.....	30
Obrázek 5 – Flexibilní formy práce .....	34
Obrázek 6 - Podíl pracovníků schopných pracovat z domova.....	38
Obrázek 7 - Logo Škoda Auto .....	41
Obrázek 8 - Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.....	42
Obrázek 9 - Sedm zásad koncernu Volkswagen.....	47
Obrázek 10 - Korelační matice .....	73

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Zastoupení zaměstnanců v rámci organizační struktury .....	44
Graf 2 - Rozložení zaměstnanců dle závodů .....	44
Graf 3 - Rozdělení dle kategorie .....	45
Graf 4 - Věkové rozložení zaměstnanců.....	45
Graf 5 - Služební věk zaměstnanců .....	46
Graf 6 - Vzdělání zaměstnanců.....	46
Graf 7 - Procentuální využití práce z domova dle oblastí.....	52
Graf 8 - Procentuální využití práce z domova dle věkových skupin u THP .....	53
Graf 9 - Rozložení dle věku a pohlaví .....	58
Graf 10 – Úroveň harmonizace.....	59
Graf 11 – Adekvátnost podpory pro sladění osobního a pracovního života.....	64
Graf 12 – Míra souhlasu o informovanosti o možnostech podpory .....	65
Graf 13 – Důvody nevyužívání podnikového vzdělávání .....	66
Graf 14 – Míra souhlasu s 14. otázkou .....	67
Graf 15 - Hlavní překážky pro sladění osobního a pracovního života .....	68
Graf 16 – Opatření napomáhající sladit osobní a pracovní život .....	69
Graf 17 – Relativní četnosti odpovědí: únava a známky vyhoření.....	71
Graf 18 – Flexibilní formy práce, které by respondentům napomohly .....	73
Graf 19 – Konkrétní nástroje, o které by respondenti měli zájem.....	74

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Oblast otázek .....	50
Tabulka 2 - Zkrácené pracovní úvazky v oblastech dle pohlaví.....	51
Tabulka 3 - Dny volna s náhradou mzdy .....	53
Tabulka 4 - Počet účastníků a užitečnost kurzů (2023) .....	55
Tabulka 5 - Rozdělení respondentů dle charakteristik.....	57
Tabulka 6 - Statistické charakteristiky úrovně harmonizace .....	59
Tabulka 7 - Úroveň harmonizace dle pohlaví, péče o blízkou osobu a oblasti .....	60
Tabulka 8 – Statistické charakteristiky frekvencí aspektů práce u respondentů .....	61
Tabulka 9 – Korelace mezi vnímáním aspektů práce a úrovní harmonizace .....	62
Tabulka 10 – Statistické charakteristiky spokojenosti s oblastmi osobního života.....	63
Tabulka 11 - Korelace mezi spokojeností s osobním životem a úrovní harmonizace.....	63
Tabulka 12 - Statistické charakteristiky důsledků nerovnováhy .....	71
Tabulka 13 - Korelace mezi úrovní harmonizace a frekvencí důsledků nerovnováhy.....	72

## ÚVOD

V současném dynamickém světě se stále častěji setkáváme s problémem nadměrné pracovní zátěže. Neustálý tlak na dosahování pracovních cílů, snahy o zvyšování produktivity a rozšíření dostupnosti technologií, které stírají hranice mezi pracovním a soukromým životem, vytváří prostředí, ve kterém je často obtížné najít dostatek času na svůj osobní život a rodinu. Tato situace může mít negativní dopad na psychické zdraví zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost.

Osobní a společenský život spolu s profesní kariérou představují v našem životě klíčové oblasti. Věnování dostatečného času rodině, přátelům a sobě samému je nezbytné pro zachování duševního zdraví a celkové pohody. To platí zejména s ohledem na poměr času, který trávíme v práci a kolik času věnujeme osobnímu životu. Touto problematikou se zabývá harmonizace osobního a pracovního života. Samotné téma se stává stále relevantnějším, a to v kontextu rostoucího povědomí o důležitosti psychického zdraví a jeho vlivu na všechny aspekty života.

Cílem této diplomové práce je navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců v konkrétní organizaci, a to na základě analýzy problematiky ve společnosti. Práce bude členěna do pěti kapitol.

První kapitola práce bude zaměřena na teoretické vymezení a souvislosti dané problematiky. Vzhledem k tomu, že v literatuře neexistuje jednotně přijímaná definice, bude tato kapitola obsahovat možné definice této problematiky spolu s možnostmi měření úrovně harmonizace osobního a pracovního života u jednotlivců. Dále se kapitola bude zabývat významem pro zaměstnance a zaměstnavatele, negativními dopady nerovnováhy a bariérami, které brání sladění osobního a pracovního života. V neposlední řadě se kapitole bude věnovat generačním rozdílům v přístupu k harmonizaci a současnému stavu v České republice.

Nástroje na podporu harmonizace osobního a pracovního života jsou v organizacích využívány k dosažení vyváženosti mezi pracovním a mimopracovním životem u zaměstnanců. Tyto nástroje mají za cíl udržet psychické a fyzické zdraví jednotlivých zaměstnanců s ohledem na efektivitu pracovního prostředí, kvalitu života a spokojenost zaměstnanců. Řada zaměstnavatelů se k této problematice staví proaktivně a vytváří svou politiku work-life balance, v rámci které jsou jednotlivé možnosti sladění osobního a pracovního života integrovány do podnikových pracovních standardů. Jednotlivá opatření v rámci péče o zaměstnance budou popsána v druhé kapitole.

Ve třetí kapitole bude představena společnost Škoda Auto a.s., včetně její organizační struktury, struktury zaměstnanců a podnikové kultury, která je v tomto ohledu důležitým aspektem, jelikož se podnik zavazuje k podpoře spokojenosti zaměstnanců a jejich rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Tato kapitola bude sloužit jako kontext pro analýzu současného stavu harmonizace osobního a pracovního života, která bude provedena v navazující čtvrté kapitole.

Analýza se zaměří na opatření, která jsou nyní ve společnosti zavedena, a na aktuální stav harmonizace technickohospodářských pracovníků. Mezi těmito zaměstnanci bude provedeno anonymní dotazníkové šetření. Tato data budou v rámci čtvrté kapitoly vyhodnocena pomocí vhodných statistických metod, což umožní identifikovat souvislosti a závislosti mezi jednotlivými proměnnými a odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

Na základě poznatků z předchozích kapitol budou v poslední, páté, kapitole navrženy konkrétní opatření. Ty budou zaměřena především na technickohospodářské zaměstnance pro zlepšení harmonizace osobního a pracovního života ve společnosti Škoda Auto a.s.

# **1 HARMONIZACE OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA**

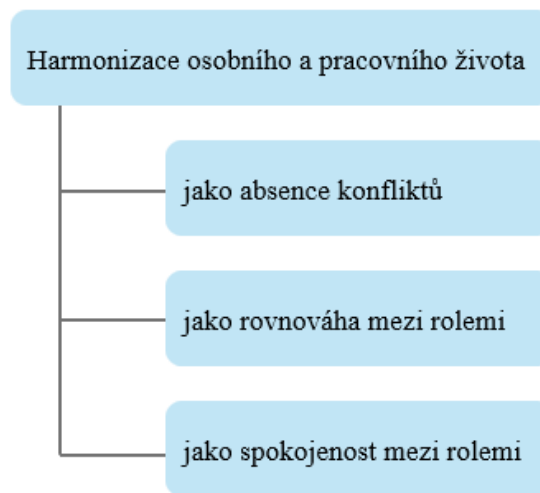
Problematika harmonizace osobního a pracovního života, známá také pod pojmy „work-life balance“ (WLB) nebo „rovnováha mezi prací a osobním/soukromým životem“, se stala moderním trendem v oblasti podnikového řízení. V průběhu 60. a 70. let minulého století byla tato problematika ve Spojených státech amerických zaměřena výhradně na zaměstnankyně s dětmi. V následujících letech se této problematice začalo věnovat více organizací a postupně byli zahrnováni i muži (Kocianová, 2012). Do 90. let 20. století bylo work.life balance zaměřeno pouze na zaměstnance, kteří byli rodiče. WLB bylo chápáno jako harmonizace rodinného a pracovního života. Postupně se téma harmonizace rodinného a pracovního života stalo důležitým tématem konceptu harmonizace osobního a pracovního života (Alameddine et al., 2023).

Tato kapitola diplomové práce se zaměřuje na teoretické vymezení konceptu harmonizace osobního a pracovního života a na možnosti měření, na význam harmonizace osobního a pracovního života, negativní dopady na zaměstnance v důsledku nevyváženosti a na bariéry způsobující tuto nevyváženost. Následně se tato kapitola zaměřuje na generační rozdíly v přístupu k osobnímu a pracovnímu životu a na současný stav harmonizace v České republice.

## **1.1 Teoretické vymezení harmonizace osobního a pracovního života**

Koncept harmonizace osobního a pracovního života se dle autorů Poulou a Sudarsan (2017) zaměřuje na vytvoření optimální rovnováhy mezi třemi aspekty života, a to pracovním, společenským a osobním životem, přičemž cílem sladění těchto oblastí je přispět k lepší pohodě jednotlivce a snižovat riziko stresu a únavy. Kalliath a Brough (2008) definují work-life balance jako subjektivní vnímání toho, že pracovní a mimopracovní aktivity jsou slučitelné a podporují osobní růst v souladu s aktuálními životními prioritami jedince. Nalezení rovnováhy je individuální a mění se v průběhu života dané osoby, přičemž je determinováno životními podmínkami, ambicemi a představami o úspěšné pracovní kariéře, životním stylem, rodinným životem a dalším vzděláváním a mimoprofesionálním rozvojem (Kocianová, 2012).

V literatuře avšak neexistuje jednotně přijímaná definice harmonizace osobního a pracovního života. Autoři přistupují k této problematice z různých perspektiv. Tato kapitola vymezuje tři přístupy k definici, viz Obrázek 1.



Obrázek 1 - Přístupy k definici harmonizace osobního a pracovního života

Zdroj: Vlastní zpracování

### 1.1.1 Harmonizace osobního a pracovního života jako absence konfliktů

Přístup harmonizace osobního a pracovního života jako absence konfliktů vychází z poznatku, že jedinec ve svém životě má více rolí a zájmů (a to z osobního a pracovního života), které se navzájem mohou ovlivňovat. Tyto role s sebou přináší specifické požadavky, které mohou být navzájem neslučitelné a mohou vytvářet konflikt mezi osobním a pracovním životem (Edwards, Rothbard, 2000). Harmonizace osobního a pracovního života je pak vnímána jako absence konfliktů mezi rolemi. Následující text se zaměřuje na roli pracovní a rodinnou, avšak tato teorie je aplikovatelná i na další role z osobního života.

Konflikty mezi pracovním a rodinným životem působí ve dvou směrech: pracovní role může bránit roli v rodinném životě (work-family conflict) anebo naopak rodinná role může ztěžovat roli v pracovní oblasti (family-work conflict). Autoři Edwards a Rothbard (2000) identifikovali tři typy konfliktů: časový konflikt, konflikt založený na napětí a konflikt založený na chování.

Časový konflikt nastává v případě, kdy věnování času, ať už fyzicky či duševně, jedné oblasti spotřebovává čas pro druhou oblast. Z tohoto důvodu nemohou být naplněny nároky z této oblasti. Konflikt založený na napětí nastává tehdy, kdy nespokojenost, napětí, úzkost a únava z jedné oblasti komplikují plnění požadavků z druhé oblasti, což mimo jiné popisuje i spill over

efekt. Konflikt založený na chování se zaměřuje na nesoulad v očekáváních, hodnotách nebo normách chování mezi pracovním a rodinným prostředím.

Spill over a cross over efekty popisují, jak se emoce přenáší mezi jednotlivými oblastmi života a mezi osobami, což přináší komplexnější pohled na dynamiku osobního a pracovního života a jejich vzájemné ovlivňování.

Spill over efekt v rámci rovnováhy mezi pracovním a osobním životem vysvětluje, že postoje, chování, emoce a dovednosti z jedné oblasti života mohou buď pozitivně (positive spill over) anebo negativně (negative spill over) zasahovat do druhé oblasti. Negativní přenášení může vyvolat stres, napětí a duševní onemocnění. Například rodinné konflikty mohou pracovníkovi bránit v soustředění se na pracovní povinnosti, což snižuje jeho produktivitu. A naopak krizové situace v práci se mohou přenést do osobního života zaměstnance. Mezi situace, kdy se přenáší negativní emoce z pracovní oblasti na osobní život, lze zařadit: únavu a syndrom vyhoření, nedostatek flexibility nebo strach ze ztráty zaměstnání a příjmu. Pozitivní přelévání pak může být prospěšné pro duševní zdraví jednotlivců, obohacování mezi prací a rodinou a teoreticky by mohlo zvýšit výkonnost pracovníků (Lee et al., 2021).

Cross over efekt představuje přenos emocí, hodnot a očekávání mezi jednotlivci. Dle autorů Braun a Peus (2018) dochází k přenosu emocí i v rámci pracovního prostředí mezi spolupracovníky, a to jak na stejné úrovni, tak i a na různých hierarchických úrovních – mezi nadřízeným a podřízeným. Pozitivní cross over efekt může přispět k vytváření pozitivní pracovní atmosféry, které podporuje spolupráci.

### **1.1.2 Harmonizace osobního a pracovního života jako rovnováha mezi rolemi**

Autoři Greenhaus, Collins a Shaw (2003) definují tři složky harmonizace osobního a pracovního života, a to rovnováhu času, zapojení a spokojenosti. Rovnováha času vyjadřuje rovnoměrné rozdělení času věnovaného pracovním povinnostem a osobnímu životu. Rovnováha zapojení znamená dosažení stejného psychologického zapojení v obou oblastech a rovnováha spokojenosti se vztahuje k dosahování stejné úrovně spokojenosti s pracovní a osobní rolí. Harmonizace osobního a pracovního života vyjadřuje určitý stupeň, kdy nejde pouze o dosažení rovnoměrného rozdělení, ale o existenci různých úrovní, kdy na jedné straně je nerovnováha pracovní role ve prospěch osobního života a na druhé straně je nerovnováha osobní role ve prospěch pracovního života. V případě, kdy jedinec směřuje k výrazné nerovnováze ve prospěch jedné role v souladu s jeho hodnotami, jedná se stále o nerovnováhu, jelikož tento přístup nebere v potaz individuální potřeby a přesvědčení.



### **1.1.3 Harmonizace osobního a pracovního života jako spokojenost mezi rolemi**

Tento přístup se zaměřuje na důležitost individuální spokojenosti s více rolemi. V rámci tohoto přístupu definuje Clark (2000) harmonizaci osobního a pracovního života jako pocit spokojenosti a efektivního fungování v práci a v osobním životě s minimem konfliktů rolí. Spokojenost je subjektivní pocit a vyjadřuje stupeň splnění požadavků a jeho očekávání. Celková spokojenost je ovlivněna i mírou důležitosti jednotlivých rolí. Vnímání důležitosti rolí se u jednotlivců liší, a to především v průběhu času s různými životními změnami, jako například povýšení v práci, narození dítěte nebo v případě nemocí svých blízkých (Kalliath, Brough, 2008).

V kontextu pracovní a životní spokojenost se lze v literatuře setkat s pojmy well-being a kvalita pracovního života. Well-being lze popsat jako optimální stav člověka z biologické, psychického a sociální hlediska, což je spojováno s pocitem štěstí, zdraví a schopností se plně angažovat ve svém životě (Kocianová, 2012). Kvalita pracovního života je ovlivněna základními vnějšími a vnitřními faktory a spokojeností s nimi. Těmito faktory jsou spravedlivý systém odměňování, výše mzdy či platu, reálné příležitosti k povýšení, pracovní doba, seberealizace, vztahy na pracovišti a samotný výkon práce (Armstrong, Taylor, 2015; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

## **1.2 Měření harmonizace osobního a pracovního života**

Jak již bylo zmíněno v literatuře neexistuje široce přijímaná definice harmonizace osobního a pracovního života. Z důvodu nejednotné definice taktéž neexistuje jednotně přijímaný přístup k měření harmonizace.

Autoři Alameddine et al. (2023) ve své studii identifikovali osm obecných dimenzí a přístupů k měření harmonizace. Mezi ně patří jednosměrná perspektiva, která zkoumá, jak jedna oblast života ovlivňuje druhou, a obousměrná perspektiva, která se zaměřuje na vzájemné interakce obou oblastí. Dalšími přístupy jsou: konflikt mezi pracovním a soukromým životem, konflikty spolu se vzájemným obohacováním, spill over efekt v kontextu work-life balance. Dále autoři uvádí vnitřní a vnější dimenzi harmonizace, kdy vnitřní dimenze souvisí s psychologickým jevem a vnější se týká konkrétních vnějších nároků a omezení z jedné oblasti, které ovlivňují schopnost plné účasti v druhé oblasti a naopak. Dalším přístupem je měření na úrovni domén, což poskytuje informaci o tom, jaké aspekty života jsou ovlivněny pracovními nároky. A posledním je obousměrná perspektiva se zaměřením na konflikt rolí v chování.

Jedním z nejběžnějších a nejefektivnějších způsobů měření harmonizace osobního a pracovního života v podnikové praxi je využívání průzkumů a dotazníků. Jedná se o metodu měření, která zohledňuje emocionální a subjektivní faktory. Dotazníky se zaměřují na to, jak zaměstnanci subjektivně vnímají harmonizaci, jaké jsou jejich zkušenosti s možností využívat flexibilní úpravy pracovní doby a jaké jsou dopady harmonizace na jedince. Zaměstnanci například hodnotí úroveň své spokojenosti a stresu, produktivity a kvality života. Jednou z nejběžnějších metod kvantitativního přístupu k měření je sledování času, což je jeden z důležitých ukazatelů harmonizace osobního a pracovního života, kdy organizace mohou sledovat časové výkazy práce svých zaměstnanců. (Testlify, b.r.)

### **1.3 Význam harmonizace osobního a pracovního života**

Personální práce prošla v průběhu posledních let výraznými změnami, které reagují na vlivy globalizace a vývoj pracovního trhu. Mění se jak požadavky a očekávání pracovní síly, tak i pracovní nabídka. Pracovní trh se trvale nachází ve stavu, kde převažuje nabídka nad poptávkou, což přispívá k tlaku na organizace, aby více využívaly nové formy organizace práce, které jsou založeny na motivaci k práci, na osobní odpovědnosti, větší flexibilitě a na jejich schopnosti a ochotě učit se (Dvořáková, 2012). V rámci této transformace představuje harmonizace osobního a pracovního života jeden z přístupů, který podporuje flexibilitu zaměstnanců a jejich motivaci.

Harmonizace osobního a pracovního života přináší s sebou řadu výhod nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Mezi hlavní výhody, které plynou pro zaměstnance, jsou dle Kašparové a Kunze (2013) následující:

- lepší pracovní podmínky,
- snižování jejich stresu,
- zvyšování pracovní spokojenosti,
- zvyšování kvality jejich osobního života.

Autoři Kašparová a Kunz (2013) dále vyzdvihují hlavní výhody pro podniky, které podporují harmonizaci osobního a pracovního života svých zaměstnanců. Sem například zařazují zvyšující se důvěru zaměstnanců ve svého zaměstnavatele a jejich ochotu podávat kvalitnější pracovní výkon. S loajalitou souvisí i udržení si kvalitních zaměstnanců a snížení jejich fluktuace, a tím tedy i snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolování. Díky využívání přístupů harmonizace osobního a pracovního života a její prezentaci veřejnosti získává zaměstnavatel lepší pozici na trhu práce a širší možnost při výběru nových zaměstnanců.

### **1.3.1 Nevyváženost osobního a pracovního života**

Konflikt mezi pracovním a osobním životem může mít značný dopad na zdraví zaměstnanců. To souvisí s různými zdravotními problémy, jako špatná fyzická kondice a špatné hodnocení svého vlastního zdraví. Zaměstnanci, kteří zažívají konflikt mezi prací a osobním životem, trpí často duševní nepohodou a psychickým stresem, to může negativně ovlivnit jejich celkovou kvalitu života a spokojenost (Mensah, Adjei, 2020). Tyto dopady se negativně projevují i na straně zaměstnavatele prostřednictvím vzrůstající absence a nemocnosti zaměstnanců, což může pro zaměstnavatele představovat organizační problém. Nespokojenost snižuje loajalitu zaměstnance vůči společnosti. Tito zaměstnanci mohou začít hledat nové zaměstnání, kde budou mít pocit větší podpory a flexibility. Dochází tak ke změnám v pracovní atmosféře a k nárůstu fluktuace zaměstnanců (Weissang, 2023).

Dopady těchto konfliktů jsou individuální, některé studie naznačují, že se mohou lišit v jednotlivých státech s ohledem na jejich sociální politiku. Dále tyto studie uvádí, že ženy zažívají větší dopady nevyváženosti osobního a pracovního života. To může být spojeno se společenskými očekáváními týkajícími se rolí žen a mužů. Sociální politiky států mají vliv na to, jak intenzivně se konflikt rolí projevuje. Sociální politika zahrnuje pracovní legislativu a rozsah dostupnosti sociální podpory, především té, která se týká péče o dítě a mateřské a rodičovské dovolené. (Mensah, Adjei, 2020)

### **1.3.2 Bariéry harmonizace osobního a pracovního života**

Bariéry mohou ovlivňovat schopnost jedince skloubit pracovní nároky s osobním životem. Ty mohou být, jak na straně zaměstnance, tak i na straně zaměstnavatele a státu, kde se jedná o legislativu. Dalšími bariérami mohou být ty, které vznikají na straně širší společnosti, jako jsou kulturní normy a sociální očekávání. (Gillernová, Kezba, Rymeš, 2011)

Jednou z bariér na straně zaměstnavatele může být nevhodná podniková kultura, která je orientována pouze na výkon a dobré výsledky, a kde kariérní postup je spojen s dlouhou pracovní dobou, častými přesčasy a služebními cestami. Tyto aspekty mohou od zaměstnanců vyžadovat upřednostnění práce před jejich rodinným životem a jinými osobními potřebami. Problémem může být i nedostatek informací o možnostech opatření, které zaměstnavatel nabízí. To může být jedním z důvodů, proč zaměstnanci o úpravu pracovní doby nežadají. Jiným důvodem může být i jejich strach, že jim nebude umožněn kariérní postup v případě využívání flexibilních forem zaměstnání.

Možnosti dalších dní volna a dovolené nad rámec legislativní úpravy a další flexibilní úpravy pracovní doby mohou vést ke složitější koordinaci práce. To může být jedním z důvodů, proč zaměstnavatelé tato opatření nezavádí. Mnozí zaměstnavatelé považují za největší bariéru při implementaci opatření finanční náklady, a to zejména u opatření, která jsou zaměřená na péči o děti. (Gillernová, Kezba, Rymeš, 2011)

## **1.4 Vliv generačních rozdílů na harmonizaci osobního a pracovního života**

Každá generace formuje své postoje a očekávání vůči pracovnímu prostředí na základě svých zkušeností. Baby boomers, generace X, mileniálové a generace Z přistupují k zaměstnání specifickým pohledem, a to vyžaduje od zaměstnavatelů přizpůsobovat své procesy při náboru zaměstnanců, stanovování pracovní doby, podporování rovnováhy pracovního a osobního života a celkové spokojenosti zaměstnanců v souladu s jejich postoji a očekáváními.

Tato kapitola vymezuje obecné tendence jednotlivých generací v rámci pracovního prostředí a harmonizace osobního a pracovního života. Je nutné zmínit, že charakteristické rysy a přístupy jednotlivých generací nelze jednoznačně aplikovat na všechny jedince patřící do dané generace. I přes společné znaky existují v rámci každé generace individuální rozdíly, které jsou způsobeny osobními životními okolnostmi.

### **1.4.1 Generace baby boomers, X, Y, Z**

Generace je skupina osob, které byly narozeny ve stejném časovém období a jejichž formování bylo ovlivněno stejnými vnějšími faktory, jako jsou především historické, socioekonomické, technologické a kulturní události (Jandourek, 2012). Vymezení konkrétních hranic mezi jednotlivými generacemi není pevně stanoveno, a to z důvodu, že autoři mohou často klást důraz na různé události, které formují danou generaci.

Autoři Schwartz, Hole, Zhang (2010) uvádí, že hranice pro definici generace baby boomers (nebo také poválečnou generaci) jsou obecně aplikovatelné v oblastech Severní Ameriky, Evropy, Japonska a bývalých britských kolonií, které byly výrazně ovlivněny druhou světovou válkou. Konec tohoto konfliktu se stává určující hranicí pro poválečnou generaci, která zahrnuje jedince narozené v období od roku 1946 do roku 1964. Baby boomers byli v České republice formování komunistickým a post komunistickým obdobím. Tímto obdobím a revolucí v roce 1989 byla formována i generace X, v České republice jsou také nazýváni jako „Husákovy děti“. Její zástupci byli narozeni mezi lety 1965 až 1982. V důsledku propopulační státní politiky je tato generace nejpočetnější skupinou v České republice (Stražilová, 2014). Generace Y již byla ovlivňována demokratickým prostředím, jsou to osoby, které se narodili v letech mezi 1983 až

2000. Jde o první generaci, která postupně vyrůstala s vývojem nových technologií (Schwartz, Hole, Zhang, 2010). Následující generace Z se prolíná s generací Y a zahrnuje lidi narozené mezi lety 1995 až 2014. Její nejstarší zástupci nyní vstupují do pracovního prostředí. Tato generace byla ovlivněna globálním nástupem digitálních technologií, sociálních sítí a rychle měnícím se prostředím (Česko v datech, 2018).

#### **1.4.2 Přístupy k harmonizaci osobního a pracovního života**

Generace baby boomers často oddělovala pracovní a osobní život jasněji ve srovnání s mladšími generacemi. Je pro ně typická dlouhodobá loajalita k jedné organizaci – tato generace je motivována stabilním pracovním prostředím a svoji práci vnímají jako součást své identity. Baby boomers nemají tak vysoká očekávání v rámci work-life balance, jsou více orientováni na finanční odměnu a pracovní status (Janeska Iliev, 2018). V současné době zástupci této generace dosahují věku, ve kterém již mnoho z nich opustilo pracovní trh a v následujících letech se celá generace dostane do důchodového věku.

Generace X vyrůstala v období, ve které nezaměstnanost téměř neexistovala, což v dospělosti ovlivnilo jejich náhled na práci a život. Vzhledem k jejich vysokému počtu jsou zvyklí na konkurenci a mají schopnost prosadit se v pracovním prostředí (Strašilová, 2014). Jejich pohled na work-life balance byl pozitivně ovlivněn přístupem jejich rodičů (generací baby boomers), kteří věnovali významnou část svého života pracovním povinnostem. Sami se snaží rozložit svoji práci tak, aby měli potřebný čas pro osobní život. Taktéž jsou první generací, pro kterou není běžné setrvat celý pracovní život v jednom zaměstnání (Gigalová, Naňáková, 2019). Tato generace je v pracovním prostředí zaměřena na finanční odměňování a na možnosti kariérního růstu (Schwartz, Hole, Zhang, 2010).

Generace Y se také jinak nazývá mileniálové, a to podle toho, že se většina z nich zapojila do pracovního procesu již v novém miléniu. Zástupci generace Y kladou větší důraz na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem – odmítají pracovat na úkor svého osobního života. Založení rodiny ale odkládají na později (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Finanční odměňování pro ně není jediným důležitým faktorem při výběru zaměstnání, od svých zaměstnavatelů vyžadují flexibilitu a kariérní růst. Mileniálové jsou ambiciózní a jsou ochotni investovat své úsilí do svého práce s cílem dosáhnout kariérního postupu. V případě, že cítí, že nemohou dosáhnout svých cílů v blízké budoucnosti a že nejsou dostatečně uznáni za svoji práci, jsou ochotni dané zaměstnání opustit (Gigalová, Naňáková, 2019).

V současné době je generace Z nejmladší generací na trhu práce. Tato generace se liší od předchozích tím, že klade větší důraz na své psychické zdraví. Vyznačují se otevřeností v komunikaci ohledně duševní pohody a aktivním přístupem v této oblasti. Oproti častým změnám zaměstnání preferují spíše proměny pracovních rolí, a to jak prostřednictvím kariérního růstu, tak i skrze změny pracovní náplně, jelikož tato generace preferuje mnohostrannost. Svůj pracovní život vnímají jako součást svého životního stylu, zde očekávají flexibilitu a možnost přizpůsobení pracovního režimu svým potřebám. (Kirk-Haugstrup, Siegrist, 2023; Vápenková, 2019)

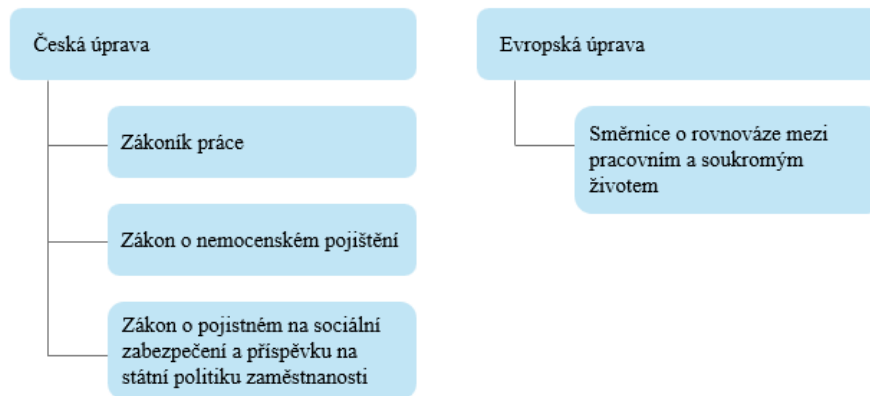
Pravidelný mezinárodní průzkum (Deloitte, 2023) mezi mileniály a generací Z poskytuje poznatky o jejich prioritách v oblasti pracovního života. Důležitým tématem je požadavek na větší flexibilitu, jak v čase, tak i v místě práce, a na dosažení lepší rovnováhy mezi prací a osobním životem. Stres a syndrom vyhoření jsou významnými problémy, se kterými se potýkají. Téměř polovina generace Z a 39 % mileniálů uvádí, že pociťují neustále nebo většinu času stres, přičemž tuto situaci ovlivňují zejména obavy o finance a blaho jejich přátel a rodiny, enviromentální úzkost a vysoká pracovní zátěž.

## **1.5 Harmonizace osobního a pracovního života v České republice**

Tato kapitola se zaměřuje na situaci v České republice, konkrétně na legislativní úpravu a současný stav harmonizace osobního a pracovního života. První část této kapitoly obsahuje popis současných právních dokumentů, které podporují rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a individuálními potřebami pracovníků mimo pracovní dobu. Druhá část se zaměřuje na současný stav v České republice a jak jsou tyto právní úpravy v praxi využívány.

### 1.5.1 Právní úprava

Legislativní opatření poskytují jednotlivcům určitou úroveň právní ochrany a podpory při snaze skloubit nároky z pracovního a osobního prostředí. Základní přehled této legislativy je zobrazen na následujícím obrázku (Obrázek 2).



Obrázek 2 - Přehled české a evropské právní úpravy

Zdroj: Vlastní zpracování

V české legislativě je tato problematika upravena především v zákoníku práce, který upravuje flexibilní formy výkonu práce, stanovuje v jakých případech má zaměstnanec právo na volno a upravuje pracovní podmínky spojené s rodičovstvím a s péčí o jiné osoby. Zákon o nemocenském pojištění upravuje nemocenské pojištění pro případ dočasné pracovní neschopnosti, nařízené karantény, těhotenství a mateřství, péče otce o dítě po jeho narození a péče o jinou osobu. Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti stanovuje v jakých případech mají zaměstnanci nárok na sociální zabezpečení.

Na mezinárodní úrovni jsou podstatné úmluvy a doporučení Mezinárodní organizace práce, která Česká republika ratifikovala. Do české legislativy se dále promítá evropské právo.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice rady 2010/18/EU (2019) je výsledkem úsilí Evropské unie posílit sociální rozměr v členských státech. Pečující osobou se rozumí pracovník, který poskytuje osobní péči nebo pomoc rodinnému příslušníkovi nebo osobě žijící s tímto pracovníkem, kteří potřebují tuto péči z vymezeného důvodu. Cílem je zajistit rovný přístup na trhu práce, spravedlivé pracovní podmínky a prosazovat rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a soukromým životem. Tato směrnice stanovuje práva, která se týkají otcovské a rodičovské dovolené, pečovatelské dovolené a pružného uspořádání práce. Členské státy musely během roku 2022 přijat právní a správní předpisy pro dosažení souladu s touto směrnicí.

Dle směrnice mají otcové, popřípadě druhý rodič, právo na otcovskou dovolenou v délce deseti pracovních dní. V české právní řádě byl tento nárok již zakotven od roku 2018, a to v délce po sobě jdoucích sedmi kalendářních dnů. V roce 2022 došlo k jeho prodloužení na 14 kalendářních dní. (Klein, 2022)

Každému z rodičů má být umožněno čerpat rodičovskou dovolenou v délce nejméně čtyř měsíců, z čehož jsou dva měsíce placené a mezi rodiči nepřenositelné. V souvislosti s rodičovskou dovolenou musí zaměstnanec dostatečně včas oznámit svému zaměstnavateli svůj záměr využít této možnosti, tato povinnost již byla implementována do novely zákoníku práce. Dovolená v souvislosti s těhotenstvím a rodičovstvím je v České republice v porovnání s jinými zeměmi dlouhá a přesahuje požadovanou délku, kterou stanovuje evropská směrnice (Klein, 2022). Dle české legislativy (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů) má zaměstnankyně právo na mateřskou dovolenou v délce 28 týdnů, v případě těhotenství s více dětmi 37 týdnů. Zaměstnanec a zaměstnankyně mají možnost po narození dítěte, respektive po skončení mateřské a otcovské dovolené, nastoupit na rodičovskou dovolenou. Její rozsah si mohou stanovit dle svých potřeb, avšak délka rodičovské dovolené je omezena do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let.

Dle směrnice mají zaměstnanci právo na pečovatelskou dovolenou v délce pěti dní za rok a právo na pracovní volno z důvodu vyšší moci v důsledku naléhavých rodinných důvodů v případech nemoci nebo úrazu. Česká právní úprava umožňuje zaměstnancům čerpat až 9 pracovních dní za rok, u samoživitelů je tato doba prodloužena na 16 dní. Taktéž je možné zažádat o dlouhodobé ošetřovné, které lze čerpat až 90 dnů. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno z důvodu důležitých osobních překážek. (Klein, 2022)

Směrnice Evropského parlamentu a Rady o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob (2019) dále stanovuje nárok pečujících osob a zaměstnanců pečujících o děti do osmi let žádat o pružné uspořádání práce. V případě, že zaměstnavatel této žádosti nevyhoví, je povinen zamítnutí odůvodnit. Česká legislativa umožňuje o toto žádat i zaměstnancům, kteří pečují o dítě do věku 15 let. V rámci transpozice této směrnice do českého práva byla upravena práce na dálku (Zákon č. 262/2006 Sb.).

### **1.5.2 Současný stav**

Trh práce v České republice je stále v mnoha ohledech průmyslovým trhem s tradičními pracovními vztahy, které jsou charakteristické dlouhými a proměnlivými pracovními dobami,



jako je směnná práce a práce v noci (Hašková, Kyzlinková, 2016). To může mít negativní vliv na rovnováhu mezi prací a osobním životem.

Zaměstnanci v České republice průměrně odpracují více hodin týdně než je průměr v Evropské unii. Zejména muži, kteří mají děti ve věku do 7 let, patří do jedné ze skupin zaměstnanců, kteří odpracují nejvíce hodiny v rámci své pracovní doby v hlavním zaměstnání. Jedním z opatření ke zvýšení flexibility je možnost pružné pracovní doby, avšak většina zaměstnanců v České republice má pevně stanovený začátek a konec pracovní doby (Hašková, Kyzlinková, 2016).

Práce na částečný úvazek není taktéž příliš rozšířena, zaměstnavatelé nabízejí tuto formu úvazku především lidem se zdravotním postižením, matkám s malými dětmi a starším zaměstnancům. Autorky Hašková a Kyzlinková (2016) dále uvádí, že největší zájem o zkrácený úvazek je u žen v období péče o dítě předškolního věku. Usuzují ale, že ženy s dětmi do 7 let, které pracují na částečný úvazek po rodičovské dovolené mají menší šanci na kariérní postup než ty, které se vrací na plný úvazek.

Samotná mateřská a rodičovská dovolená je pro zaměstnance velkou proměnnou v jejich pracovní kariéře (Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová, 2022). Nejběžnějším praktikovaným modelem v České republice v souvislosti s rodičovstvím je, že na rodičovskou dovolenou nastupují ženy na dobu 3 let. Toto rozhodnutí je ovlivněno především společenskými zvyklostmi, ekonomickými důvody, legislativou a nedostupností zařízení poskytující péči o nejmladší děti. Ženy s vyšším vzděláním zůstávají s dětmi kratší dobu, jelikož kvůli rodičovské dovolené ztrácí nejvíce pracovních příležitostí (Hašková, Kyzlinková, 2016).

Pandemie urychlila rozvoj a adaptaci zaměstnanců na práci z domova. Dle Znaleckého ústavu bezpečnosti a ochrany zdraví (Skřehot et al., 2021) vykonávalo práci z domova až do začátku roku 2020 pouze 4 % Čechů. Již na začátku března 2021 až 90 % podniků v České republice umožňovalo svým zaměstnancům možnost vykonávat práci z domova, a to právě v reakci na vydaná vládní opatření a ve snaze omezit sociální kontakt mezi svými zaměstnanci a tím minimalizovat šíření viru.

## **1.6 Dílčí shrnutí**

Koncept harmonizace osobního a pracovního života se zaměřuje na dosažení optimální rovnováhy mezi těmito oblastmi. I přestože se jedná o aktuální téma, neexistuje jednotně přijímaná definice a způsob měření. Vnímání harmonizace osobního a pracovního života je

subjektivní, liší se v závislosti na individuálních preferencích a životních etapách. I přes tuto subjektivitu lze pozorovat jisté společné rysy v jednotlivých generacích.

Dosažení harmonizace přináší řadu benefitů jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Naopak nevyváženost má u jednotlivců negativní dopady na zdraví, psychiku a celkovou kvalitu života. Kapitola se dále zabývá bariérami, které tuto nerovnováhu způsobují, patří mezi ně strach z kariérního neúspěchu, nevhodná podniková kultura, nedostatek flexibility, legislativa a sociální očekávání.

V České republice existují legislativní nástroje, které ovlivňují možnosti harmonizace. Kapitola shrnuje legislativní úpravu týkající se harmonizace a jak jsou tyto možnosti v České republice využívány.

## **2 HARMONIZACE OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Vytváření rovnováhy mezi osobním a pracovním životem je individuální záležitostí každého jednotlivce, zaměstnavatel může pouze vytvářet podporující podmínky, které napomohou zaměstnanci dosáhnout jeho optima. Iniciativy, které jsou zaměřené na podporu work-life balance, se stávají součástí moderního přístupu řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012).

Řízení lidských zdrojů se věnuje všem aspektům spojených se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. To v sobě zahrnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong, Taylor, 2015). Podstatou tohoto přístupu je blízká spolupráce personálního útvaru s liniovými manažery, kteří jsou se zaměstnanci v každodenním kontaktu. Personální útvar musí reagovat na změny vnějšího prostředí, zejména na aktuální situaci a trendy na trhu práce. K jejich práci také přibývají specifické činnosti řízení strašících nebo naopak mladších zaměstnanců, management diverzity a personální řízení v multikulturním prostředí (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

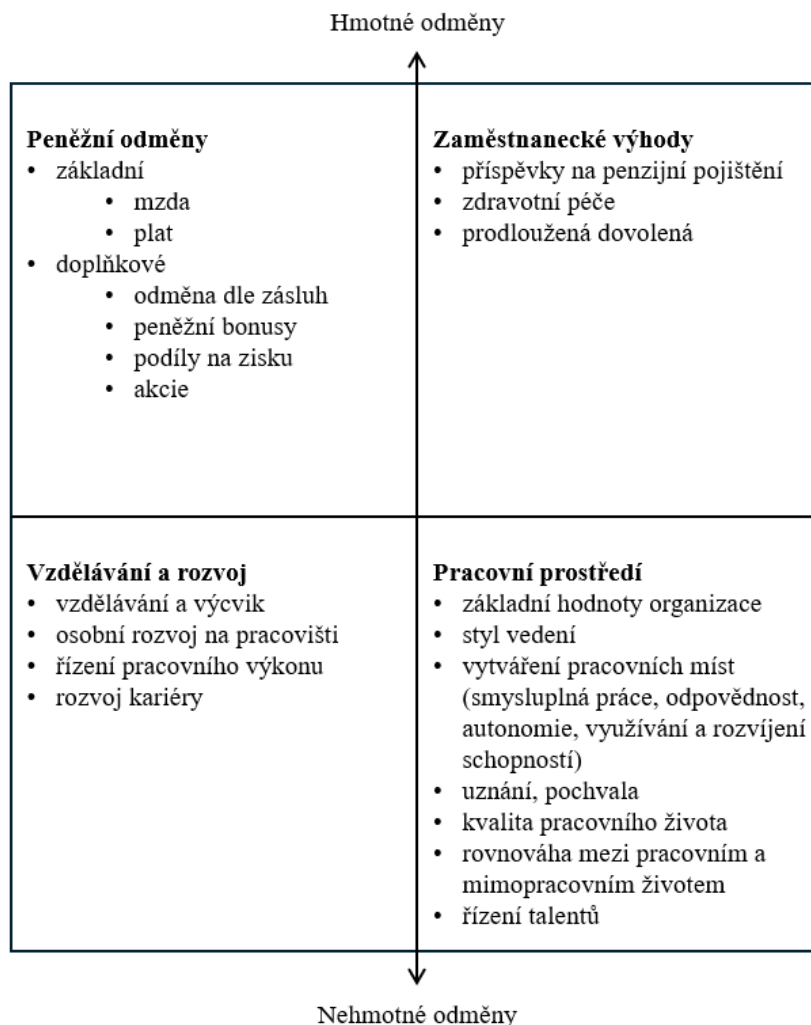
Tato kapitola se blíže zaměřuje na proces péče o zaměstnance a na jednotlivé iniciativy, které vytváří podporující prostředí.

### **2.1 Harmonizace osobního a pracovního života jako součást odměňování**

Nástroje work-life balance neslouží pouze jako prostředek podpory harmonizace osobního a pracovního života, ale taktéž souvisí s motivací a odměňováním zaměstnanců. Odměňování je jednou z oblastí personálního řízení v organizaci, které je realizováno ve formě hmotné nebo nepeněžní odměny, jakožto kompenzace za vykonanou práci. Odměňování motivuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a také aktivně přispívá k jejich celkové spokojenosti (Kocianová, 2012).

Hmotné odměny v sobě zahrnují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Peněžní odměny přispívají k finanční stabilitě zaměstnanců. Lze je rozdělit na základní a doplňkové. Základní peněžní odměny představují mzdu a plat. Doplňkové peněžní odměny jsou poskytovány k základní odměně s ohledem na výkon, schopnosti, přínosy či dovednosti jednotlivce anebo délku zaměstnání (Armstrong, Taylor, 2015). Zaměstnanecké výhody se zaměřují na

individuální potřeby zaměstnanců, jsou obvykle poskytovány bez vazby k výkonnosti a jejich cílem je uspokojovat osobní potřeby pracovníků a posilovat jejich oddanost vůči organizaci (Kocianová, 2012). Nehmotné složky odměňování zahrnují například uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, příležitosti k rozvoji schopností a další vzdělávání, možnost kariérního růstu nebo vytvoření takového pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (Armstrong, Taylor, 2015). Obrázek 3 zobrazuje možné celkové odměny.



Obrázek 3 - Hmotné a nehmotné odměny

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kocianové (2012)

## 2.2 Péče o zaměstnance

Podniková kultura odráží hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které formují chování zaměstnanců a vytváří specifické pracovní prostředí (Armstrong, Taylor, 2015). Jednou ze složek podnikové kultury je i péče o zaměstnance, jejíž účelem je vytváření takových

pracovních podmínek, které ovlivní zaměstnance v pracovním procesu. Péče o zaměstnance není pouze zákonnou povinností, ale zahrnuje rovněž dobrovolné aktivity, které zaměstnavatelé implementují v rámci svých systémů benefitů. Tyto aktivity cílí na snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení konkurenceschopnosti organizace na trhu práce a zvýšení spokojenosti a angažovanosti pracovníků (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

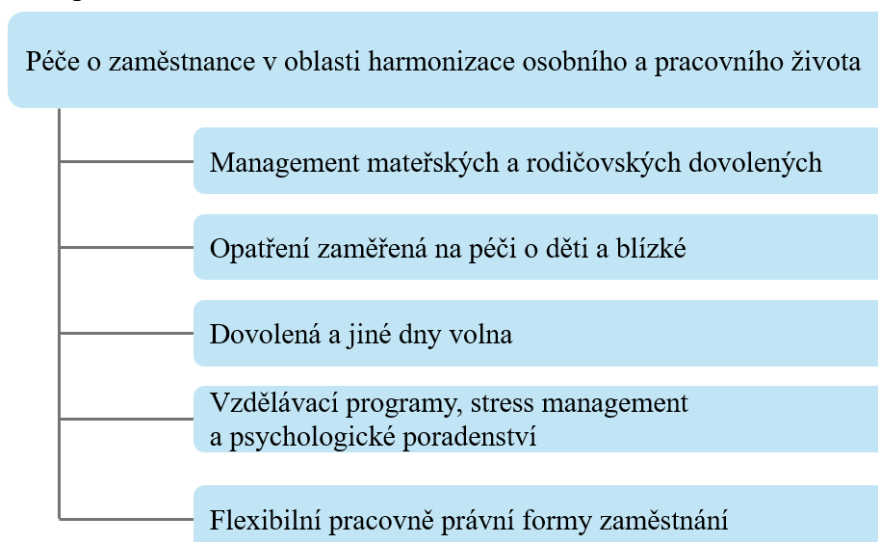
Péče o zaměstnance může být brána jako určitá forma odměňování. Toto vnímání je ale subjektivní a závisí na individuálních preferencích zaměstnance. Péče o zaměstnance zahrnuje několik oblastí, a to:

- úpravu pracovní doby a pracovního režimu,
- vhodné pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované zaměstnancům a jeho rodinám,
- péči o životní prostředí (Koubek, 2015).

Povinná péče o zaměstnance vychází především ze zákoníku práce, který stanovuje povinnost zaměstnavatelů vytvářet pracovní podmínky, které umožní zaměstnancům bezpečně vykonávat svoji práci (Zákon č. 262/2006 Sb.). V případě dobrovolné péče se jedná o zaměstnanecké výhody, které jsou součástí odměňování a jsou obvykle uvedeny v kolektivní smlouvě. Mimo finančních odměn, příspěvků na penzijní pojištění, vzdělávacích kurzů a poukázek na jídlo a volný čas lze do této oblasti zařadit i další aktivity zaměstnavatele, jejichž finanční hodnotu nelze jednoznačně určit. Autoři (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021) uvádí příklady těchto aktivit:

- prosazování etických postupů,
- podpora otevřené komunikace,
- budování otevřeného pracovního prostředí.

Tato kapitola dále vymezuje iniciativy, které mohou organizace v rámci péče o zaměstnance implementovat za účelem posílení harmonizace osobního a pracovního života svých zaměstnanců. Přehled je zobrazen na následujícím obrázku (Obrázek 4). Jednotlivé flexibilní formy zaměstnání, které upravují pracovní dobu a pracovní režimy jsou vymezeny v následující samostatné subkapitole.



Obrázek 4 - Péče o zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.2.1 Management mateřských a rodičovských dovolených

Management mateřských a rodičovských dovolených se zaměřuje na jednotlivé fáze této životní situace a na vytvoření vhodných procesů, které mohou být flexibilně aplikovány dle potřeby. Jejich cílem je minimalizovat možné ztráty investic do pracovníků a eliminovat negativní dopady na zaměstnankyně či zaměstnance, které jsou spojeny s mateřskou a rodičovskou dovolenou. Autorky Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová (2022) uvádí tři fáze tohoto procesu, a to:

- příprava a plynulý odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou,
- kontakt s rodičem v průběhu mateřské a rodičovské dovolené,
- návrat po mateřské a rodičovské dovolené a další kariérní rozvoj.

#### Příprava a plynulý odchod

První fází je odchod na mateřskou dovolenou a rodičovskou dovolenou, v rámci které by měl zaměstnavatel vytvořit prostředí důvěry a nediskriminace, kde nebudou mít zaměstnankyně obavy z oznámení těhotenství. Zde je důležité zmínit, že zaměstnavatel nesmí po

zaměstnancích vyžadovat informace o plánovaném či nastalém těhotenství anebo úmyslu o odchodu na rodičovskou dovolenou. Výjimkou je pouze situace, kdy je zaměstnankyně vystavena rizikovým faktorům nebo vykonává práci, kterou by neměla vykonávat těhotná žena. Ze zákona taktéž vyplývá, že zaměstnavatel má povinnost vyhovět těhotné zaměstnankyni, pokud podá žádost o převedení na denní práci, o úpravu pracovní doby nebo o kratší pracovní dobu. V této fázi zaměstnavatel dále zajišťuje zástup a aktivně řeší řadu dalších záležitostí. To zahrnuje pomoc s podáním žádosti o čerpání peněžité pomoci v mateřství a informování o dalších nárocích a rodičovských benefitech, které podnik nabízí. Důležité je zvážit i další formy spolupráce a možnosti zaměstnankyně či zaměstnance pracovat během rodičovské dovolené. Tato fáze před samotným odchodem je důležitá, jelikož přispívá k úspěšnému návratu zaměstnance z mateřské a rodičovské dovolené. (Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová, 2022)

### **Kontakt s rodičem v průběhu mateřské a rodičovské dovolené**

Druhou fází je udržení si kontaktu se zaměstnankyní či zaměstnancem v průběhu dovolené. V rámci této fáze může být implementován program pro rodiče, který jim umožní udržovat kontakt s kolegy a zaměstnavatelem. Tento program může zahrnovat různé komunikační platformy, jako jsou skupiny na sociálních sítích nebo interní webové stránky. Zajímavé také mohou být pravidelná sdělení o změnách ve společnosti, o aktuálním dění a volnočasových akcích pořádaných společností. Kromě toho se může program věnovat i informacím o změnách v oboru a dalším vzdělávání, to může zahrnovat možnost účastnit se školeních a e-learningových kurzů tak, aby tito zaměstnanci zůstali v propojení s pracovním prostředím a mohli se dále profesně rozvíjet. (Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová, 2022)

### **Návrat po mateřské a rodičovské dovolené**

Závěrečným krokem je opětovný návrat do pracovního procesu. Před samotným návratem by bylo vhodné, aby si zaměstnavatel domluvil schůzku se zaměstnancem a zde se domluvili na možnostech výkonu práce a odměňování po rodičovské dovolené. Po určité době po zapracování by měl opět proběhnout rozhovor o tom, jak proběhnul proces návratu, jak zaměstnanec zvládá pracovní povinnosti a sladování pracovního a osobního života. (Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová, 2022)

### **2.2.2 Opatření zaměřená na péči o děti a o blízké**

S konceptem harmonizace osobního a pracovního života je spojen termín „family-friendly policy“, který se dle Kocianové (2012) zaměřuje na vytvoření takového pracovního prostředí,

kteře umožňuje zaměstnancům efektivně pracovat a zároveň poskytuje zaměstnancům dostatek flexibility a podpory při péči o své blízké.

Family-friendly policy může zahrnovat různá opatření, například možnost flexibilních pracovních podmínek jako jsou zkrácené pracovní úvazky včetně sdíleného pracovního místa nebo možnost práce z domova. Ty mohou umožnit oběma rodičům aktivně se podílet na péči o dítě nebo zaměstnancům pečovat o své blízké s dalšími potřebami. Zaměstnavatel může implementovat konkrétní iniciativy, jako je zřízení dětské skupiny (firemní školky), letních táborů (pobytové či příměstské), nebo odpoledních klubů, které jsou například spojeny s doučováním nebo přípravou na přijímací zkoušky. Ne každý zaměstnavatel je schopen zřizovat tyto aktivity přímo, proto může využít možnosti finančního příspěvku zaměstnancům na využívání těchto služeb pro jejich děti. Dále sem lze zařadit možnost delší dovolené pro zaměstnance pečující o dítě nebo blízkou osobu a další dny volno. (Maříková, 2006)

Mimo těchto konkrétních opatření lze zřídít i poradenství ohledně sociálních dávek, které lze čerpat v souvislosti s péčí o blízké, a psychologickou podporu.

### **2.2.3 Dovolená a jiné dny volna**

Důležitým aspektem v rámci work-life balance je čas, a proto se dovolená a dny volna stávají významnými prvky v procesu sladění osobního a pracovního života zaměstnanců.

Zaměstnavatelé mají povinnost poskytovat svým zaměstnancům minimálně 20 pracovních dnů dovolené za rok. Kromě klasické dovolené musí zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytovat i jiné dny volna, placené anebo neplacené volno. Jde o situace, kdy zaměstnavatel je povinen omluvit nepřítomnost zaměstnance v práci, a to buď s náhradou mzdy (popřípadě platu) nebo bez ní (Zákon č. 262/2006 Sb.). Zákoník práce spolu s nařízením vlády č. 590/2006 Sb. definuje okruh důležitých a jiných důležitých osobních překážek. Mimo mateřskou a rodičovskou dovolenou je to například i návštěva lékaře, svatba, doprovod k lékaři nebo stěhování.

Řada zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům další dny volna (ať už placené či nikoliv) a dovolené nad rámec minimálních zákonných požadavků. Oblíbeným benefitem jsou sick days, které umožňují zaměstnanci uzdravit se z klasických krátkodobých nemocí. Sick days se obvykle poskytují v rozsahu 3 až 5 dnů za kalendářní rok.



#### **2.2.4 Vzdělávací programy, stress management a psychologické poradenství**

Podnikové vzdělávací programy se zaměřují nejen na rozvíjení profesních dovedností zaměstnanců, ale mohou také být prospěšné pro osobní rozvoj, pro lepší zvládnání stresu a vytváření rovnováhy práce a soukromí. Takto zaměřené vzdělávací programy mohou zahrnovat témata jako je

- work-life balance – nalezení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem,
- time management – efektivní nakládání s časem a zvládnání priorit,
- komunikační dovednosti – efektivní komunikace v profesním i osobním životě,
- well-being,
- životospráva – zdravý životní styl,
- duševní zdraví – péče o duševní pohodu a prevence psychických potíží,
- emoční inteligence – rozpoznávání a zvládnání emocí.

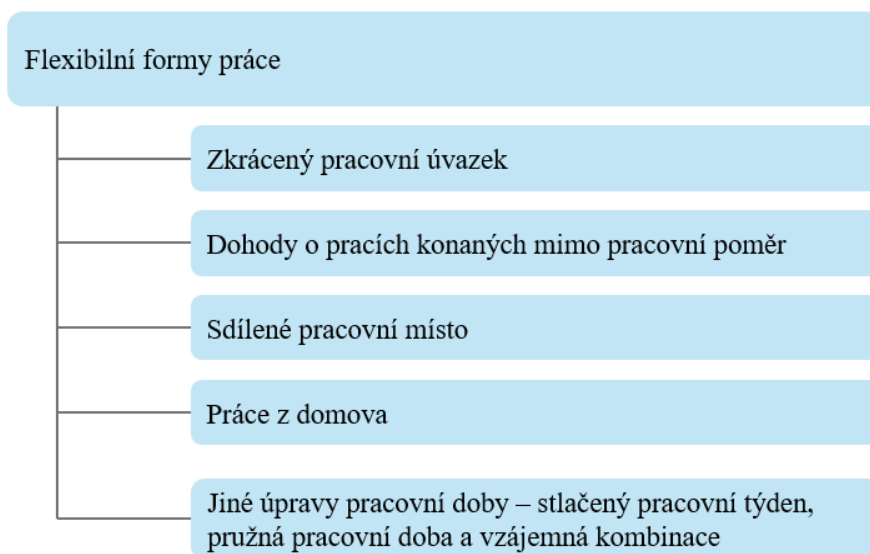
Stress management, nebo také zvládnání stresu, představuje soubor opatření a dovedností, které pomáhají jednotlivcům snižovat a řídit úroveň stresu. Určitá míra stresu může být u řady zaměstnanců podnětem k výkonu, ale nadměrná zátěž a přetrvávající stres může negativně ovlivnit schopnost vykonávat práci, efektivitu a duševní zdraví zaměstnanců (Kocianová, 2012). Dle autorů Armstrong a Taylor (2015) může organizace zavádět opatření ke snižování stresu. Jedním z nich je vytváření pracovních míst, které jsou definovány tak, aby nedocházelo k nejasnostem a konfliktům, a na kterých má pracovník autonomii v řízení svých povinností. Na jednotlivá pracovní místa by měli být zařazováni ti pracovníci, kteří mají odpovídající možnosti k výkonu dané práce. Dále by měla organizace stanovovat cíle, které mohou být náročné, ale musí být zároveň dosažitelné, aby se předešlo přetěžování pracovníků. Kariéra jednotlivých zaměstnanců by měla být organizována tak, aby nedocházelo k jejich přeceňování anebo naopak k podceňování. Autoři dále uvádí, že důležitá je i komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem o problémech a jejich ambicích. Nadřízení pracovníci by se měli vzdělávat v oblasti stresu, jak sami mohou zmírňovat svůj stres a stres ostatních. Dalším způsobem mohou být kampaně proti šikaně a konzultace, kde mohou jednotlivci hovořit o svých problémech a podporovat své duševní zdraví.

Právě psychologická pomoc se stává častějším benefitem v organizacích, které chtějí předcházet problémům spojených s duševní nepohodou zaměstnanců. Psychologické poradenství má za cíl poskytovat zaměstnancům potřebnou podporu k zvládnání nároku z pracovního prostředí a osobního života. Každý jedinec má svoji horní hranici pro zvládnání

stresu, přetížení zaměstnanci se mohou propadat ve svém výkonu, být více podráždění nebo častěji nemocní. Identifikace a porozumění těmto příznakům je důležité pro prevenci vážnějších problémů. Podniky mohou svým zaměstnancům nabízet vzdělávací workshopy, přednášky, asistenční programy a nepřetržitou krizovou linku, díky které se mohou obrátit na odborníky se svými problémy. (Horáková, 2023)

## 2.3 Flexibilní formy práce podporující harmonizaci osobního a pracovního života

Tato kapitola se věnuje formám zaměstnání, které podporují harmonizaci osobního a pracovního života. Jedná se o flexibilní formy pracovní doby, které umožňují zaměstnancům a zaměstnavatelům přizpůsobit pracovní časy a podmínky tak, aby vyhovovaly potřebám obou stran a životním okolnostem zaměstnanců. Mezi nejčastěji využívané formy lze zařadit zkrácený pracovní úvazek, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, sdílené pracovní místo, práce z domova, stlačený pracovní týden, pružná pracovní doba a jejich vzájemné kombinace, viz Obrázek 5.



Obrázek 5 – Flexibilní formy práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Aspektům spojených s prací z domova a její legislativní úpravě se věnuje samostatná následující kapitola.

### 2.3.1 Zkrácený pracovní úvazek

Zaměstnanec se zkráceným pracovním úvazkem pracuje méně hodin, než je standardní plný úvazek, obvykle 40 hodin týdně (pokud není zákonem, kolektivní smlouvou nebo vnitřním

předpisem stanoveno jinak). Může se jednat o snížení počtu odpracovaných hodin týdně nebo měsíčně, přičemž zaměstnanci přísluší nižší mzda nebo plat. (Kyzlinková, Pojer, Veverková, 2019)

Zkrácené pracovní úvazky tak mohou být lákavé pro studenty, kteří chtějí při studiu získat praxi, nebo pro rodiče, kteří se starají o své děti. Dále mohou být prospěšné pro osoby, kteří pečují o své blízké, nebo pro lidi ve věkové kategorii 60 a více let. Dle získaných dat ale nejsou zkrácené pracovní úvazky příliš využívány, v praxi jsou více preferované dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, ačkoliv je legislativně preferován pracovní poměr. (Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová, 2022)

Zaměstnavatel může kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem zkrátit týdenní pracovní dobu bez snížení mzdy pod rozsah, který stanovuje zákon. Některé společnosti již uplatňují tento přístup, kdy plný úvazek nejčastěji odpovídá sedmihodinové nebo šestihodinové denní pracovní době, anebo osmihodinové pracovní době, přičemž v tomto případě mají zaměstnanci volné pátky každý druhý týden. Zkracování plných úvazků je vnímáno jako benefit pro zaměstnance, který současně přispívá k zvyšování efektivity práce ve společnostech. Plošné snížení týdenní pracovní doby je dlouhodobě diskutovaným tématem. Dle Svazu průmyslu a dopravy ČR by to ale nyní mělo negativní dopad na konkurenceschopnost podniků, jelikož pro toto snížení je potřebná vysoká produktivita a dostatek volné kapacity na trhu práce tak, aby podniky byly schopny udržet stejný objem produkce. (Hovorková, 2019)

### **2.3.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr**

Zákoník práce rozeznává dva typy dohod, a to dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Dohoda o provedení práce je flexibilnější, jediným omezením je, že pracovník nesmí odpracovat více než 300 hodin ročně. V případě dohody o pracovní činnosti nesmí odpracovaná doba překračovat v průměru polovinu stanovené pracovní doby (Kyzlinková, Pojer, Veverková, 2019). Dle novely zákoníku práce mají zaměstnanci pracující na základě dohod právo na čerpání všech překážek v práci a na dovolenou.

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr by měly dle Homfray, Skalkové, Čmolíkové Cozlové (2022) představovat podružný zaměstnanecký poměr, jelikož tyto dohody s sebou nesou nižší ochranu pro zaměstnance v porovnání s pracovním poměrem. Mohou být vhodné u studujících, u zaměstnanců a zaměstnankyň na rodičovské dovolené, anebo v procesu age managementu, pokud seniorní pracovníci chtějí i nadále zůstat v pracovněprávním vztahu se svým zaměstnavatelem a předávat dále své pracovní zkušenosti.

### **2.3.3 Sdílené pracovní místo**

Sdílené pracovní místo, známé také jako „job sharing“, je právní forma pracovního vztahu, ve kterém dva nebo více zaměstnanců pracujících na zkrácený pracovní úvazek sdílí jedno pracovní místo tak, aby spolu naplnili průměrnou týdenní pracovní dobu. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Podstatou sdíleného pracovního místa je, že zaměstnanci si sami rozdělí pokrytí tohoto pracovního místa, čímž si vzájemně zajišťují potřebnou flexibilitu. Důležitá je zde komunikace mezi zaměstnanci, ti si musí navzájem předávat informace tak, aby byl zabezpečen plynulý výkon práce během jejich střídání. Pokud jeden ze zaměstnanců nečekaně onemocní či ze střídání vypadne může zaměstnavatel vyžadovat po zaměstnanci zastoupení nepřítomného zaměstnance pouze v případě, že si toto ujednali v dohodě. Dle Ministerstva práce a sociálních věcí sdílené pracovní místo zajistí rozšíření pracovních míst se zkrácenými pracovními úvazky, které tak například budou vhodné pro studenty, zaměstnance na rodičovské dovolené nebo pro osoby v důchodovém věku. (Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová, 2022)

### **2.3.4 Jiné úpravy pracovní doby**

Pracovní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vychází z pracovní smlouvy, ve které si mohou obě strany dohodnout různé odchylky od toho, co je vnímáno jako standardní pracovní právní vztah. To mimo jiné vyplývá ze smluvní volnosti obou stran, přičemž výjimkou jsou pouze zákonná omezení (Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová, 2022). Z tohoto hlediska se může jednat o stlačený pracovní týden, pružnou pracovní dobu a jiné varianty, anebo jejich vzájemnou kombinaci.

Stlačený pracovní týden představuje pracovní režim, při kterém je pracovní doba rozvržena do menšího počtu dne, než je u daného zaměstnavatele zvykem.

Pružná pracovní doba je rozdělena do dvou časových úseků, na základní a volitelný. To zaměstnancům poskytuje větší flexibilitu v určování začátku a konce pracovního dne a umožňuje jim individuálně přizpůsobit pracovní dobu svým potřebám. V rámci pružné pracovní doby může zaměstnavatel stanovit základní pracovní dobu, během které je zaměstnanec povinen být na pracovišti a vykonávat své pracovní povinnosti. Zároveň může určit začátek a konec volitelného úseku. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

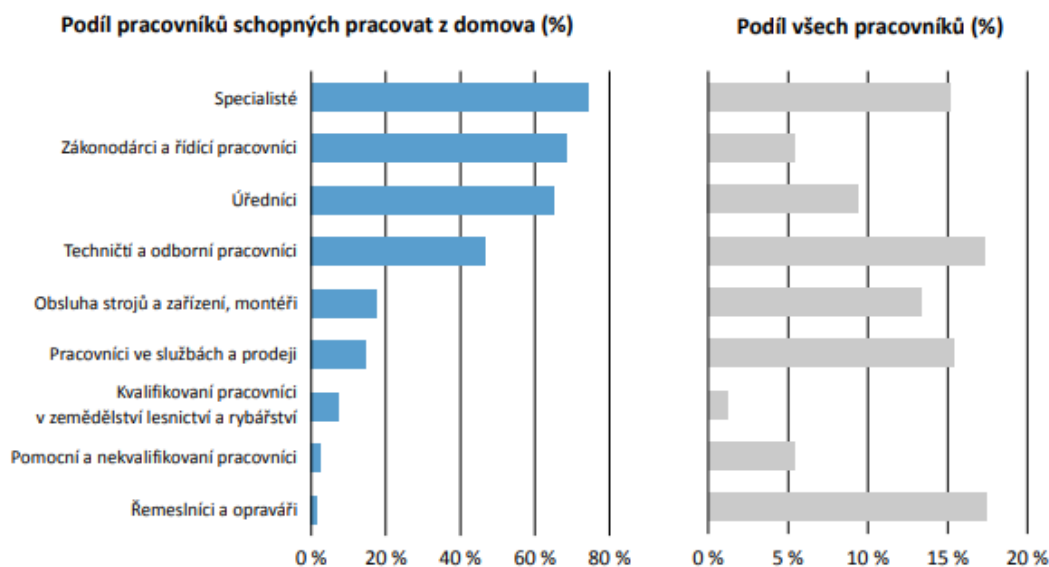
## 2.4 Práce z domova

Práce z domova je jedním z nástrojů harmonizace osobního a pracovního života, kdy sjednaná práce je vykonávána na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele. Jde o alternativní způsob organizace práce, který se neustále vyvíjí a přizpůsobuje novým technologiím a trendům.

Práce z domova zahrnuje různé pracovní modely, které podporují větší flexibilitu zaměstnanců. Mezi tyto modely lze zařadit homeworking a homeoffice. Homeworking je model, při kterém zaměstnanec trvale vykonává svoji práci z domova a do práce nedochází. Homeoffice naopak představuje zaměstnanecký benefit, při kterém může zaměstnanec částečně kombinovat práci z domova a práci z kanceláře. Tato možnost se stává stále běžnější praxí pro mnoho profesí a společností, a to především kvůli pandemii COVID-19. (Dandová, b.r.)

Dle nedávné studie publikované Národohospodářským ústavem AV ČR (Bajgar, Janský, Šedivý, 2020) se odhaduje, že v České republice je 34 % pracovníků, kteří by mohli plně vykonávat práci z domova, a u mnoha dalších pracovníků lze alespoň určitou jejich část pracovních činností vykonávat z domova. Možnost vykonávat práci z domova se však může lišit podle odvětví, regionu, dosaženého vzdělání a především profese, jelikož některá práce může být vykonána pouze na pracovišti u zaměstnavatele. Mezi povolání, kde není práce z domova možná, lze zařadit ta, která vyžadují pravidelnou fyzickou aktivitu, ovládání přístrojů (s výjimkou počítačů), obsluhu vozidel či jiných zařízení, vystupování a práci s lidmi, opravu a údržbu mechanické a elektronické vybavy nebo kontrolu vybavení, staveb či materiálů.

Možnost pracovat z domova se liší napříč různými profesemi, viz Obrázek 6. Graf na levé straně zobrazuje podíl pracovníků schopných pracovat z domova. Graf na pravé straně prezentuje, jaký je podíl těchto pracovníků na celkovém počtu.



Obrázek 6 - Podíl pracovníků schopných pracovat z domova

Zdroj: Bajgar, Janský, Šedivý, 2020

### 2.4.1 Výhody a nevýhody práce z domova

Při správném nastavení může být práce z domova výhodná pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Pro řadu zaměstnanců, a to především těch, kteří dojíždějí z větších vzdáleností, je jednou z výhod úspora času a nákladů, které jsou spojeny s cestováním do zaměstnání a zpět. Dalším přínosem práce z domova je větší flexibilita zaměstnance, jelikož si může naplánovat svoji pracovní dobu sám. Zaměstnavatelé ale mohou v dohodě stanovit čas, ve které musí zaměstnanec vykonávat práci a být k dispozici (Bajgar, Janský, Šedivý, 2020). Dle studie (Kitagawa et al, 2021) je práce z domova spojena s kvalitnějším duševním zdravím zaměstnanců, a to především díky klidnému prostředí a možnosti intenzivnějšího soustředění. Tento pozitivní vliv je také posílen tím, že zaměstnanci mají více času na spánek a odpočinek, což je způsobeno úsporou času na dojíždění do zaměstnání.

Bajgar, Janský a Šedivý (2020) dále uvádí, že mezi výhody pro zaměstnavatele se řadí následující:

- větší spokojenost zaměstnanců,

- nižší fluktuace zaměstnanců,
- nižší provozní náklady na pracovní místo,
- možnost zaměstnávat pracovníky z větší vzdálenosti.

Nevýhodou naopak je organizační náročnost a omezená kontrola zaměstnanců.

Naopak práce z domova přináší i řadu nevýhod, u zaměstnanců může tato forma práce vyvolat pocit osamělosti a stres z nedostatečného oddělení pracovních aktiv od domácího prostředí. Trvalé rozšíření práce z domova může dále přispět k prohlubování sociálních rozdílů mezi zaměstnanci, zejména proto, že méně kvalifikované práce jsou obvykle spojeny s nižší úrovní flexibility a nemůže jim být tento benefit nabízen (Grossmann, Korbel, München, 2021). Nevýhodou pro zaměstnavatele je organizační náročnost a omezená kontrola zaměstnanců (Jánský, Šedivý, 2020).

Spornou oblastí je produktivita zaměstnanců, kteří pracují z domova. Dle některých studií (Kitawaga, 2021) produktivita u těchto zaměstnanců klesá. To je především způsobeno v případech, kdy společnosti nejsou na práci z domova dostatečně připraveni, což může být například způsobeno špatnou organizací práce nebo tím, že nevyužívají vhodný nástroj pro vnitropodnikovou komunikaci. Dalším důvodem může být, že zaměstnanci, jejichž vykonávané činnosti nejsou pro práci z domova vhodné, jsou do ní zapojeni. Naopak další studie uvádí, že po provedeném experimentu došlo k nárůstu produktivity, a ještě k většímu nárůstu produktivity došlo u zaměstnanců, kteří si mohli sami vybrat, zda chtějí pracovat z domova či z kanceláře (Bajgar, Janský, Šedivý, 2020).

#### **2.4.2 Právní úprava**

Práce na dálku je upravena v novele zákoníku práce platné od října 2023 (Zákon č. 262/2006 Sb.), která byla přijata v rámci transpozice evropských směrnic do českého právního systému. Dle zákoníku práce lze práci na dálku vykonávat pouze na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanec vykonává práci v pracovní době, kterou si dle sjednaných podmínek sám rozvrhuje, přičemž platí, že délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

Zaměstnanec může svého zaměstnavatele požádat o výkon práce na dálku. V případě, kdy této žádosti nevyhoví, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost v určitých situacích písemně odůvodnit. Tato povinnost platí pouze pokud se jedná o těhotnou zaměstnankyni, zaměstnankyni nebo zaměstnance pečující o dítě mladší než 9 let, anebo pečující o osobu, která

je závislá na pomoci jiné fyzické osoby. Zaměstnavatel je oprávněn nařídít zaměstnanci práci na dálku pouze v případě, že je tak stanoveno orgánem veřejné moci.

Novela (Zákon č. 262/2006 Sb.) dále upravuje náhrady nákladů při výkonu práce na dálku, u kterých obecně platí, že nejsou předmětem daně. Částka je tvořena náklady, které zaměstnanci vznikly a které zaměstnanec prokázal, anebo paušální částkou, která je stanovena Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Zaměstnanci vykonávající práci na dálku mají všechny povinnosti a práva v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stejně jako zaměstnanci pracující na pracovišti zaměstnavatele. Tito zaměstnanci jsou povinni účastnit se školení BOZP, podrobit se pracovnělékařským prohlídkám, dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, oznamovat svůj pracovní úraz a dodržovat stanovené pracovní postupy, jak vyplývá ze zákoníku práce. Stejně tak to platí i pro zaměstnavatele, jehož povinnosti v oblasti BOZP jsou stejné jak u zaměstnanců vykonávající práci na pracovišti, tak i u zaměstnanců pracujících na dálku. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

## **2.5 Dílčí shrnutí**

Rovnováha mezi osobním a pracovním životem je důležitým aspektem spokojenosti a produktivity zaměstnanců. I přestože je nalezení rovnováhy individuální záležitostí každého zaměstnance, organizace mohou k tomuto přispět zavedením nástrojů a programů do svých systémů odměňování. Mezi příklady takových nástrojů lze zařadit management mateřských a rodičovských dovolených, opatření zaměřená na péči o děti a blízké, vzdělávací programy, stress management a psychologické poradenství a dovolená a další dny volna s náhradou mzdy nad rámec minimálních zákonných požadavků.

Kromě výše uvedených nástrojů existují i různé flexibilní pracovní režimy, které usnadňují harmonizaci osobního a pracovního života. Patří mezi ně zkrácený pracovní úvazek, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, sdílené pracovní místo, práce z domova, stlačený pracovní týden a pružná pracovní doba.



### 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.

Společnost Škoda Auto se řadí mezi nejdéle aktivní výrobce automobilů na celém světě. Historie společnosti se datuje do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založili dnes globálně působící podnik. Společnost se z počátku zaměřovala na výrobu jízdních kol a motocyklů a v roce 1905 představila svůj první automobil. Společnost Škoda Auto si udržuje významnou pozici v automobilovém průmyslu, důležitým aspektem v tomto směru je i její spojení s německým koncernem Volkswagen Group. V současnosti je předmětem podnikání společnosti zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství a poskytování servisních služeb. (Škoda Auto a.s., 2024a)



Obrázek 7 - Logo Škoda Auto

Zdroj: Škoda Auto a.s., 2023a

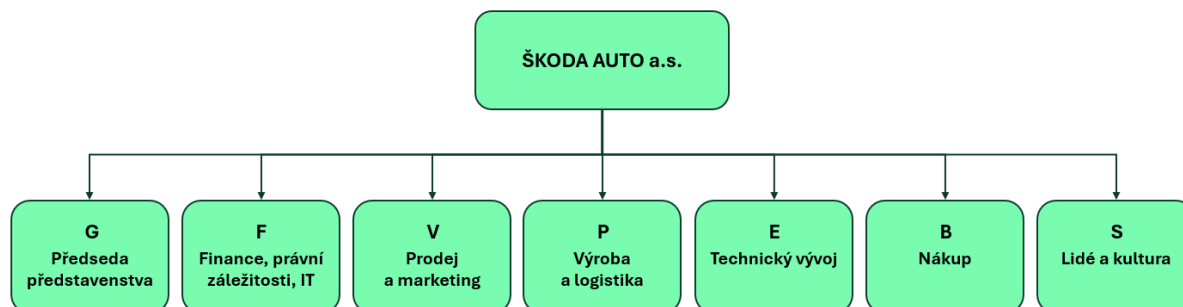
Cílem této kapitoly je představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále Škoda Auto) z hlediska její podnikové kultury, organizační struktury a struktury zaměstnanců.

#### 3.1 Organizační struktura

Společnost Škoda Auto je dceřinou společností mateřské společnosti Volkswagen AG, s níž je propojena prostřednictvím společnosti Volkswagen Finance Luxemburg S.A., která je jediným akcionářem Škoda Auto. (Škoda Auto a.s., 2024a)

Výrobní aktivity společnosti Škoda Auto probíhají ve třech závodech v České republice, hlavní závod je umístěn v Mladé Boleslavi a další dva pobočné závody jsou ve Vrchlabí a v Kvasinách.

Organizační struktura společnosti se člení do sedmi hlavních oblastí (viz Obrázek 8), které jsou dále rozděleny do oddělení a specializovaných útvarů.



Obrázek 8 - Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

### Přehled oblastí a jejich odpovědností

Pro účely diplomové práce je detailněji rozpracována oblast lidé a kultura, která se podílí na práci s lidskými zdroji a mimo jiné právě i na implementaci opatření pro podporu harmonizace osobního a pracovního života.

- **G – Předseda představenstva** – odpovědnost za dlouhodobé cíle a směřování značky Škoda Auto a za komunikaci s médii.
- **F – Finance, právní záležitosti, IT** – odpovědnost za finanční řízení společnosti, za právní záležitosti a za implementaci informačních systémů a péči o ně.
- **V – Prodej a marketing** – odpovědnost za prodejní a marketingové strategie, a to jak nových, tak i ojetých automobilů, originálních dílů, komponentů a příslušenství.
- **P – Výroba a logistika** – odpovědnost za výrobu automobilů, originálních dílů, komponentů a příslušenství a za logistické procesy.
- **E – Technický vývoj** – odpovědnost za design a vývoj interiéru a exteriéru, podvozku, agregátu a elektroniky automobilů.
- **B – Nákup** – odpovědnost za výběr dodavatelů a za nákup surovin, komponentů a dílů pro výrobu automobilů a za nákup služeb.
- **S – Lidé a kultura** – odpovědnost za plánování lidských zdrojů, získávání, rozvoj a bezpečnost zaměstnanců.
  - › S/X – Transformace.

- › SP – Plánování lidských zdrojů.
- › ST – Komplexní péče o management, Employer branding.
- › SB – Operativní HR & Digitalizace.
- › SE – Škoda Academy.
- › SG – Zdravotní služby a ergonomie.
- › SO – Bezpečnost společnosti ŠKODA AUTO.
- › SR – Vnější vztahy.

Oblast lidé a kultura (S) je jednotná pro všechny závody společnosti. To znamená, že veškeré aktivity spadající do této oblasti, jako je nábor zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj a péče o zaměstnance, jsou řízeny centrálně.

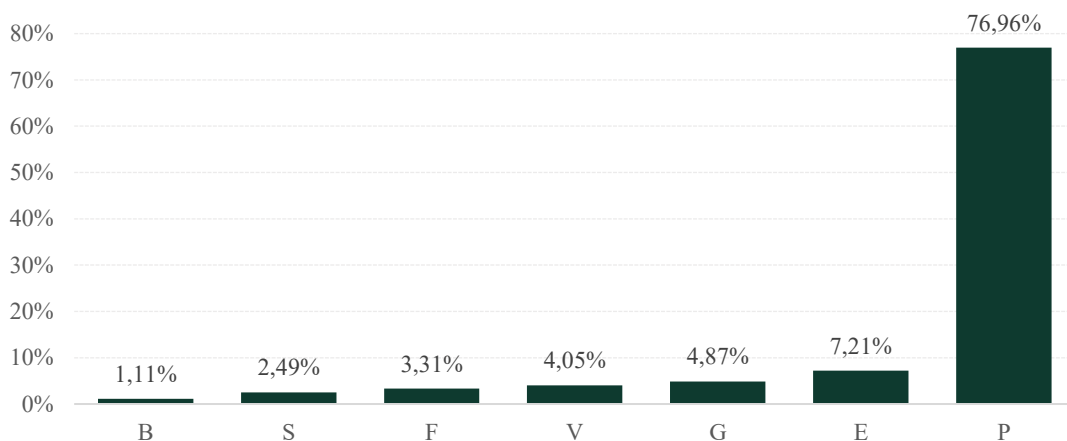
Oddělení transformace (S/X) organizuje akce pro management, řeší otázky diverzity, podnikové kultury a strategie práce s lidmi v období rodičovské dovolené a s příslušníky nových generací.

Oddělení operativní personalistika & digitalizace (SB) zajišťuje administrativní a personální procesy ve společnosti. Operativní personalistika je poskytována formou HR business partneringu a poradenského centra. Každá oblast (G, F, V, P, E, S, B) má svého přiděleného business partnera, který je k dispozici vedoucím pracovníkům. Zbytek pracovníků se může obrátit na poradenské centrum, kde jsou personalisti připraveni zodpovědět dotazy a poskytnout poradenství všem zaměstnancům bez ohledu na jejich oblast, do které spadají.

Oddělení Škoda Academy (SE) podporuje profesní růst všech zaměstnanců ve společnosti. Hlavní oblastí jejich působení je poskytování vzdělávání pro všechny oblasti i úrovně pozic v rámci všech závodů Škoda Auto a podpora personálního a individuálního růstu a kariérního rozvoje zaměstnanců. Dále se oddělení zaměřuje na identifikaci a rozvoj talentů, přičemž součástí je odborné vzdělávání učňů a studentů.

## Zastoupení zaměstnanců v organizační struktuře Škoda Auto

Následující Graf 1 zobrazuje procentuální zastoupení kmenových zaměstnanců v jednotlivých oblastech podniku. Dominantní zastoupení zaměstnanců je právě v oblasti P – výroba a logistika (necelých 77 % kmenových zaměstnanců), což odráží výrobní charakter společnosti.



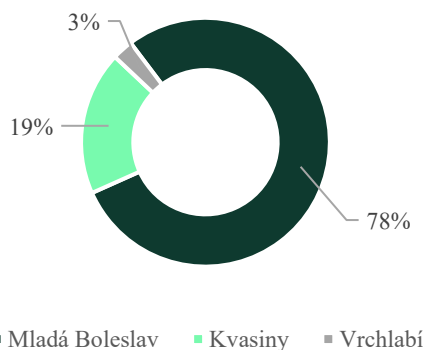
Graf 1 - Zastoupení zaměstnanců v rámci organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

## 3.2 Struktura zaměstnanců

V současnosti Škoda Auto zaměstnává více jak 34 tisíc kmenových zaměstnanců, kteří působí v rámci tří závodů – Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí.

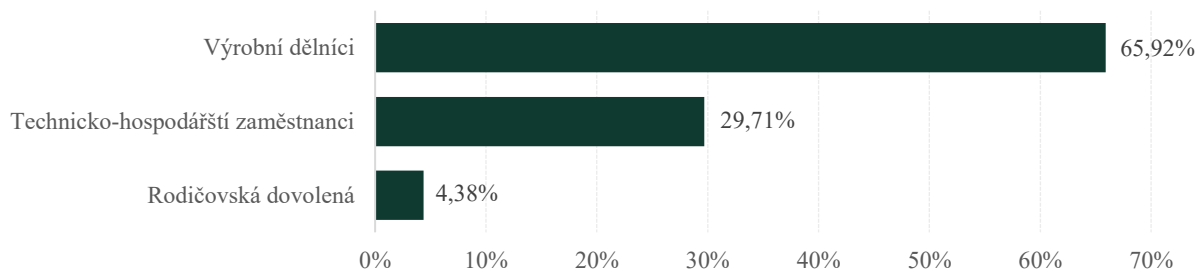
Rozdělení zaměstnanců v rámci jednotlivých závodů je znázorněno níže na následujícím grafu (Graf 2). Největší podíl zaměstnanců je v hlavním závodě v Mladé Boleslavi, kde je zaměstnáno 78 % kmenových pracovníků. Zbývající počet zaměstnanců pracuje v závodech v Kvasinách (19 %) a ve Vrchlabí (3 %).



Graf 2 - Rozložení zaměstnanců dle závodů

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Následující Graf 3 zobrazuje procentuální rozdělení zaměstnanců dle kategorií výrobní dělníci, technickohospodářští zaměstnanci a zaměstnanci, kteří jsou dočasně na rodičovské dovolené.



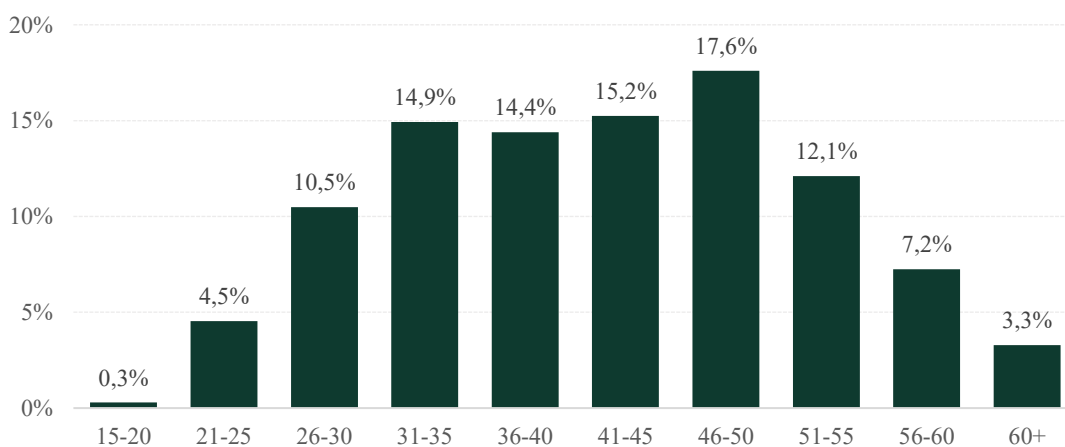
Graf 3 - Rozdělení dle kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Největší zastoupenou skupinou ve společnosti jsou výrobní dělníci (necelých 66 % z celkového počtu kmenových zaměstnanců), kteří se přímo podílí na výrobním procesu a jsou součástí oblasti výroby a logistiky. Technickohospodářští zaměstnanci, kteří tvoří necelých 30 % kmenových zaměstnanců, zahrnují širokou škálu profesí, které jsou nezbytné pro zajištění chodu podniku. V pobočných závodech společnosti, v Kvasinách a Vrchlabí, je patrné vyšší zastoupení dělnických pozic ve srovnání s hlavním závodem v Mladé Boleslavi.

Ve společnosti je v současnosti 79 % mužů a 21 % žen, přičemž toto rozdělení se liší v závislosti na kategorii práce. V případě technickohospodářských zaměstnanců je podíl žen vyšší (přibližně 29 %), ve vedení jsou ženy zastoupeny ze 17 %. Zatímco ve výrobě jsou ženy zastoupeny z 20 %.

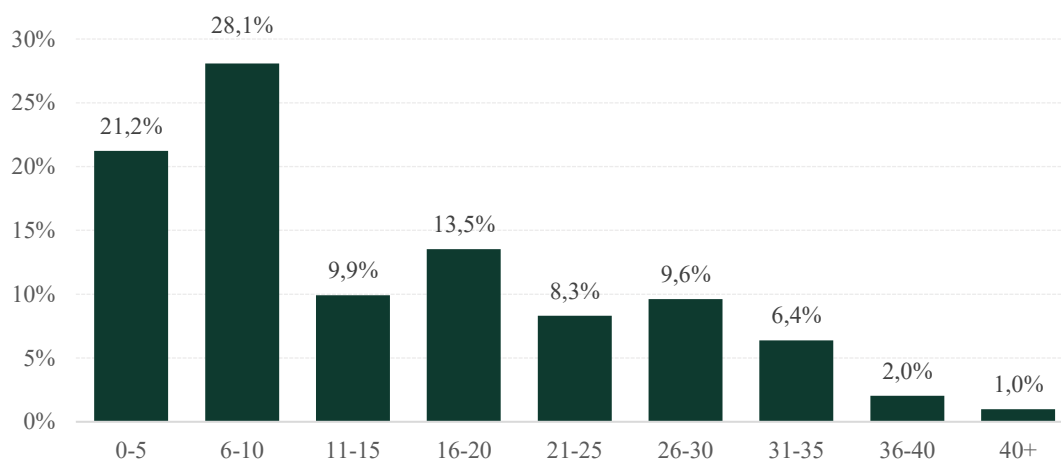
Graf 4 znázorňuje věkové rozložení zaměstnanců ve společnosti, průměrný věk je 42 let.



Graf 4 - Věkové rozložení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

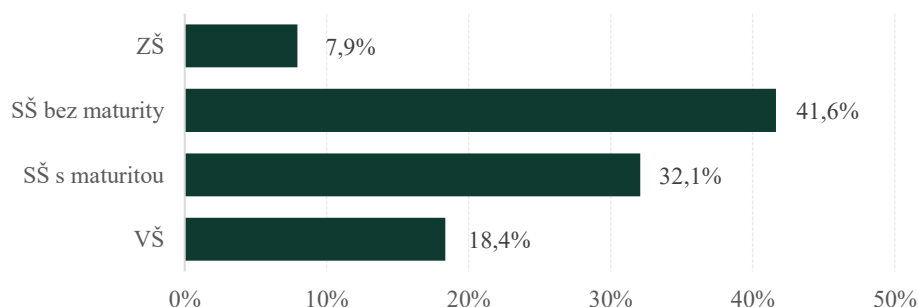
Struktura zaměstnanců dle služebního věku je uvedena na následujícím grafu (Graf 5). Průměrný služební věk je 14 let, konkrétně u technickohospodářských zaměstnanců je to 16,5 let a u výrobních dělníků 12 let.



Graf 5 - Služební věk zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Z následujícího grafu (Graf 6) je patrné, že největší podíl zaměstnanců tvoří osoby se středoškolským vzděláním bez maturity a následně osoby se středoškolským vzděláním s maturitou.



Graf 6 - Vzdělání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

V případě rozložení zaměstnanců dle národnostní příslušnosti je společnost z velké části tvořena českými zaměstnanci, konkrétně z 85 % z celkového počtu kmenových zaměstnanců. Zbývajících 15 % tvoří cizinci s největším zastoupením Poláků, Ukrajinců a Němců.

### 3.3 Podniková kultura

Podniková kultura Škoda Auto se vyznačuje zaměřením na týmovou práci, profesionalitu, inovace, odpovědnost, diverzitu a na poskytování stejných příležitostí pro všechny. Společnost

klade důraz na lidský přístup a vytváření nejlepších podmínek pro své zaměstnance (Škoda Auto a.s., 2024b).

Podniková kultura společnosti navazuje na zásady koncernu Volkswagen, které tvoří hodnotový základ a který je sdílen napříč všemi značkami. Následujících sedm bodů (Obrázek 9) reprezentuje, co je pro společnost, jakožto celek, a pro jednotlivce nejdůležitější (Škoda Auto a.s., 2024c).

- Odpovědnost za životní prostředí a společnost.
- Upřímnost.
- Odvaha
- Diverzita.
- Hrdost.
- Týmovost.
- Spolehlivost.



Obrázek 9 - Sedm zásad koncernu Volkswagen

Zdroj: Škoda Auto a.s., 2024c

Důležitým aspektem podnikové kultury je Next Level Škoda Diversity Strategy 2030. V rámci této strategie se společnost zavazuje k podpoře diverzity, rovnosti a inkluze v celé společnosti. Stanoveného cíle chce dosáhnout pomocí těchto kroků (Škoda Auto a.s., 2023b).

- Implementace a dodržování D&I zásad (zásady diverzity a inkluze) dle standardů koncernu Volkswagen a dle právních předpisů Evropské unie.
- Osobní rozvoj pracovníků na střední úrovni řízení.
- Podpory větší individuální flexibility a práce na dálku.

- Individuální přístup při péči o zaměstnance a podpora rozvoje osobní kariéry.
- Lepší podmínky pro alternativní formy práce.
- Podpora spokojenosti zaměstnanců a jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.
- Přesun vedení na týmy a vytvoření nových forem organizační struktury.

### **3.4 Dílčí shrnutí**

V rámci této kapitoly je představena společnost Škoda Auto z hlediska její organizační struktury, struktury zaměstnanců a podnikové kultury. Společnost Škoda Auto, která je dceřinou společností mateřské Volkswagen AG, je výrobcem automobilů a jedním z největších zaměstnavatelů v České republice. V současnosti zaměstnává více jak 34 tisíc pracovníků, kteří jsou rozděleni do tří závodů s dominantním zastoupením hlavního závodu v Mladé Boleslavi.

Organizační struktura společnosti se skládá ze sedmi hlavních oblastí, které jsou dále rozděleny do oddělení a specializovaných útvarů. Nejvíce pracovníků je zaměstnáno v oblasti výroba a logistika – výrobní dělníci tvoří většinu zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců je 42 let, s průměrným služebním věkem 14 let.

Podniková kultura Škoda Auto zdůrazňuje týmovou práci, profesionální přístup, inovace a odpovědnost, a to v souladu se zásadami koncernu Volkswagen. Důležitým prvkem podnikové kultury je Diversity Strategy 2030, v rámci které se společnost zavazuje k podpoře diverzity, rovnosti a inkluze.



## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HARMONIZACE OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA VE SPOLEČNOSTI**

Cílem této kapitoly je provedení analýzy současného stavu harmonizace osobního a pracovního života ve společnosti Škoda Auto. Tato analýza se zaměřuje na současná opatření, která jsou ve společnosti uplatňována, a na aktuální stav harmonizace u zaměstnanců. Tato analýza poskytne podklady pro následný návrh opatření, který bude odpovídat aktuálním potřebám zaměstnanců.

Součástí této kapitoly je také metodika zpracování, která je použita k provedení již zmíněné analýzy. Pro dosažení deklarovaného cíle je využita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. V rámci této kapitoly jsou dále formulovány obecné výzkumné otázky.

### **4.1 Metodika zpracování**

Cílem diplomové práce je navrhnout vhodná opatření pro zlepšení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto, a to na základě analýzy této problematiky.

Za účelem analýzy současných opatření jsou využity interní informace a je proveden polostrukturovaný rozhovor se zaměstnankyní společnosti z oblasti lidé a kultura (Příloha A). Míra využívání konkrétních opatření je analyzována na základě kvantitativních interních dat.

Dále je provedena analýza současného stavu harmonizace osobního a pracovního života z perspektivy zaměstnanců pracujících ve společnosti. Tato analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření (Příloha B). Výběr respondentů je proveden s ohledem na interní předpisy, které omezují možnost hromadného rozesílání dotazníků všem zaměstnancům (jak v celé společnosti, tak i v rámci jednotlivých oblastí). Z tohoto důvodu je pro dotazníkové šetření vybrána oblast S (Lidé a kultura) a komunita talentů, kde jsou soustředěni zaměstnanci napříč všemi oblastmi. Dotazník byl rozeslán vybraným zaměstnancům, kteří je dále distribuovali. Dotazníkové šetření probíhalo online prostřednictvím nástroje „Survio“ v období od 26. února 2024 do 15. března 2024, přičemž u všech respondentů byla zachována jejich anonymita.

S ohledem na stanovený cíl jsou formulovány následující obecné výzkumné otázky (OVO).

OVO1: Jak zaměstnanci Škoda Auto vnímají úroveň harmonizace osobního a pracovního života na své pracovní pozici?

OVO2: Jaké aspekty ovlivňují harmonizaci osobního a pracovního života?

OVO3: Jak zaměstnanci vnímají současný systém podpory harmonizace osobního a pracovního života?

OVO4: Ovlivňuje úroveň harmonizace osobního a pracovního života zdraví a chování zaměstnanců?

OVO5: Jaká opatření by zaměstnancům umožnila sladit svůj pracovního a osobní život?

Dotazník je složen z 19 otázek, a to uzavřených, polouzavřených a otevřených, přičemž zodpovězení všech otázek bylo povinné. Souhrn oblastí otázek je zobrazen v následující tabulce (Tabulka 1).

Tabulka 1 - Oblast otázek

Oblast	Otázky
Charakteristika respondentů	Otázky 1-6
OVO1	Otázka 10
OVO2	Otázky 7,8
OVO3	Otázky 11-17
OVO4	Otázka 9
OVO5	Otázky 18, 19

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

## 4.2 Současná opatření pro podporu harmonizace osobního a pracovního života

Cílem této kapitoly je popis současných opatření, která podporují harmonizaci osobního a pracovního života a která jsou v současnosti ve společnosti uplatňována. Tato analýza je založena na interních datech společnosti a na rozhovoru (Příloha A) se zaměstnankyní společnosti z oblasti S (Lidé a kultura).

Kapitola se podrobně věnuje formám flexibilní pracovní doby, konkrétně zkráceným úvazkům a práci z domova, a míře využívání těchto možností v závislosti na charakteristikách zaměstnanců. Dále se kapitoly zabývá aspekty jako jsou dny volna, peněžní a nepeněžní benefity a nabídka podnikového vzdělávání.

### 4.2.1 Zkrácené úvazky

V roce 2023 pracovalo se zkráceným úvazkem 204 zaměstnanců, to je 0,6 % z celkového počtu kmenových zaměstnanců, přičemž nejčastěji využívaným typem zkráceného úvazku je

50 až 60 a 80 až 90 procentní pracovní úvazek. O tom, zda bude zaměstnanci umožněno pracovat se zkráceným úvazkem, rozhoduje jeho vedoucí pracovník, a to na základě specifik dané pozice a potřeb oddělení.

Z níže uvedené tabulky (Tabulka 2) je patrné, že zkrácené úvazky využívají převážně ženy (182 žen v porovnání s 22 muži). Dále lze pozorovat, že tato forma práce je běžnější v oblastech s technickohospodářskými pozicemi, v porovnání s oblastí P (výroba a logistika), kde je dominantní zastoupení výrobních dělníků a kde se zkráceným úvazkem pracuje 0,1 % zaměstnanců této oblasti.

Tabulka 2 - Zkrácené pracovní úvazky v oblastech dle pohlaví

Oblast	Muži	Ženy	Celkem	Podíl (%)
<b>B</b>	0	13	13	3,4 %
<b>E</b>	9	21	30	1,2 %
<b>F</b>	3	26	29	2,6 %
<b>G</b>	1	10	11	0,7 %
<b>S</b>	4	38	42	4,9 %
<b>V</b>	1	44	45	3,2 %
<b>P</b>	4	30	34	0,1 %
<b>Celkem</b>	22	182	204	0,6 %

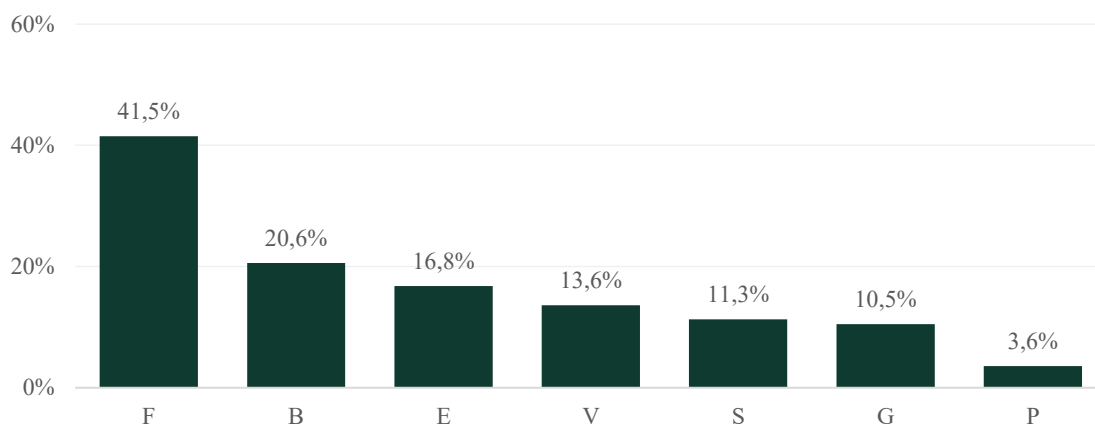
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

V případě plných úvazků došlo ke snížení pracovní doby na 7,5 hodinovou směnu (týdně 37,5 hodin). Výjimkou jsou některé vícesměnné systémy, kde týdenní pracovní doba byla zkrácena na 36,75 hodin, 37,3 hodin nebo 37,25 hodin.

#### 4.2.2 Práce z domova

Práce z domova je další z forem organizace práce, kterou společnost umožňuje svým zaměstnancům využívat. Samotná možnost vykonávat práci z domova závisí na schválení vedoucího daného oddělení. Vedoucí pracovník také určuje konkrétní podmínky, jako je například stanovení maximálního počtu dní v týdnu nebo v měsíci, během kterých může zaměstnanec pracovat z domova, anebo určuje konkrétní dny, během kterých musí být zaměstnanec fyzicky k dispozici na pracovišti.

Následující Graf 7 zobrazuje procentuální využívání práce z domova v jednotlivých oblastech společnosti. Procentuální vyjádření ukazuje, kolik osob alespoň jednou využilo práci z domova v roce 2023 k celkovému počtu zaměstnanců dané oblasti. Z Graf 7 je patrné, že existují rozdíly mezi jednotlivými oblastmi. Faktorem, který toto způsobuje, je právě již zmíněné schválení vedoucím pracovníkem. Někteří vedoucí pracovníci podporují práci z domova a vnímají ji jako benefit pro své podřízené zaměstnance, zatímco jiní tuto možnost neumožňují. Dalším faktorem jsou také specifické požadavky jednotlivých pracovních pozic.



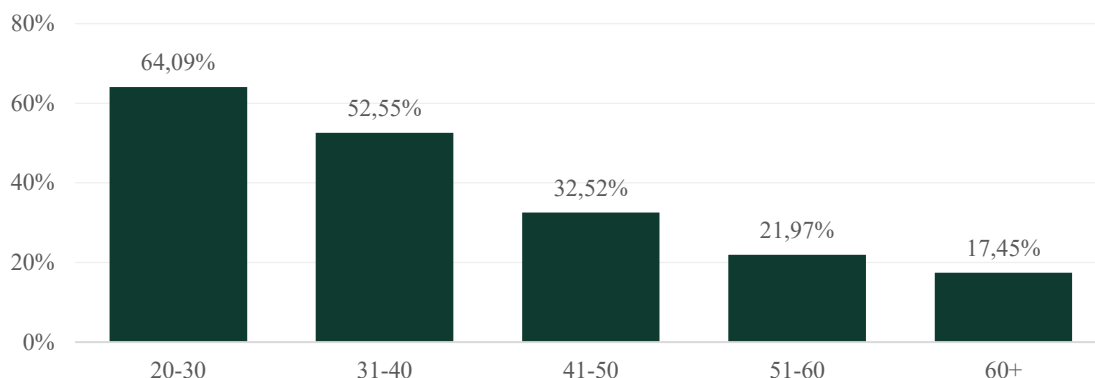
Graf 7 - Procentuální využití práce z domova dle oblastí

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Nejvyšší míru využívání práce z domova vykazuje oblast IT, finance a právní záležitosti (F), naopak nejnižší míra je v oblasti výroby a logistiky (P), což je dáno vysokou mírou dělnických pozic. Například v případě pozic v oblasti nákupu (B) se nabídka občasné práce z domova ukázala jako efektivní benefit, který společnosti umožňuje přilákat uchazeče o tyto pozice.

Pandemie COVID-19 vedla k rozšíření práce z domova i v oblastech, kde se dříve využívala méně nebo vůbec. Před tímto obdobím tato možnost byla pravidelně využívána výhradně u pracovníků s IT specializací, kteří práci z domova sami vyžadovali.

Značné rozdíly v případě práce z domova jsou i u jednotlivých věkových skupin technickohospodářských zaměstnanců, viz Graf 8. Nejvíce je práce z domova využívána u technickohospodářských zaměstnanců ve věkové skupině 20 až 30 let.



Graf 8 - Procentuální využití práce z domova dle věkových skupin u THP

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

#### 4.2.3 Dny volna s náhradou mzdy

Kromě standardní dovolené v délce pěti týdnů nabízí společnost svým zaměstnancům v pracovním poměru další dny volna s náhradou mzdy, a to i z jiných důvodů, než stanovuje legislativa. Tato opatření jsou zaměřena především na rodiče (matky i otce), kteří pečují o dítě do 12 let nebo o rodinného příslušníka, který je držitelem průkazu ZTP/P. Volno se poskytuje v níže uvedeném rozsahu, viz Tabulka 3.

Tabulka 3 - Dny volna s náhradou mzdy

Osamělým zaměstnancům (matkám i otcům) pečujícím trvale o dítě	1 den čtvrtletně
Osamělým zaměstnancům (matkám a otcům), kteří mají po rozvodu ve společné nebo střídavé péči dítě	1 den pololetně
Ostatním zaměstnankyním (matkám) pečujícím o dítě (lze převést na otce nebo prarodiče, který pracuje ve společnosti)	1 den pololetně
Zaměstnancům (otcům) pečujícím o dítě, které jim bylo soudně svěřeno do péče	1 den pololetně
Rodinnému příslušníkovi držitele průkazu ZTP/P, který žije ve společné domácnosti	1 den pololetně
Narození dítěte manželce/družce	1 den volna

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Kromě výše uvedených případů společnost poskytuje svým zaměstnancům dny volna s náhradou mzdy i v dalších situacích. V případě svatby, úmrtí a účasti na pohřbu je tato

povinnost dána právními předpisy, společnostech avšak poskytuje více dní volna než je legislativně stanoveno. Počet dní volna závisí na příbuzenském vztahu, přičemž registrovaným partnerům náleží stejné volno jako u vztahu manžel/manželka.

Vytypované skupiny zaměstnanců mohou dále čerpat dny volna na láně. Jedná se především o seniory Škoda Auto (zaměstnanci po 30 letech nepřetržitého zaměstnání ve společnosti), výrobní dělníky ve věku 50 let a více z oblasti výroba a logistika (P), zaměstnance se zdravotním postižením (OZP) a zaměstnance, kteří jsou individuálně vybráni lékařem.

#### **4.2.4 Peněžité a nepeněžité benefity**

Společnost poskytuje zaměstnancům, kterým se narodí dítě nebo si osvojí dítě, jednorázový příspěvek ve výši 10 000 Kč. V případě, že ve společnosti pracují oba rodičové, je příspěvek vyplacen každému z nich. Dále společnost napomáhá zaměstnancům financovat poplatek za pobyt dítěte v jeslích, a to do věku 3 let dítěte. Zaměstnavatel hradí 30 % měsíčního poplatku, maximálně do výše 700 Kč. Tento příspěvek se vztahuje na dítě, proto je pouze možné čerpání jedním z rodičů.

Zaměstnanci jsou motivováni k větší a cílené péči o své zdraví, za každou prokázanou prohlídku jsou odměněni body v zaměstnaneckém benefitním systému. V případě zdraví mají zaměstnanci dále přístup ke službě „Lékař 24/7“, v rámci které se mohou online poradit s lékařem o svých zdravotních problémech. V případě prevence a zvládání stresu a řešení náročných pracovních i osobních situací se mohou všichni zaměstnanci obrátit na podnikového psychologa.

#### **4.2.5 Podnikové vzdělávání**

Podnikové vzdělávání ve společnosti je organizováno jednotlivými útvary oddělení Škoda Academy (SA). Většina vzdělávacích programů je dostupná všem zaměstnancům, některé z nich jsou k dispozici pouze mistrům z výroby, týmovým koordinátorům nebo vedoucím pracovníkům. Kurzy probíhají buď online nebo prezenční formou, přičemž jsou využívány různé metody jako je interaktivní výklad, skupinová diskuse, praktická cvičení, filmové ukázky, individuální konzultace, prožitkové aktivity nebo případové studie.

Škoda Auto nabízí řadu kurzů, které jsou zaměřeny na zdraví zaměstnanců a které mohou napomoci s harmonizací osobního a pracovního života. Níže jsou uvedeny tyto kurzy.

- Zvládání stresu a zátěžových situací – tento kurz se zaměřuje na pochopení stresu, zvládání aktuálního stresu a na metody aktivní relaxace a meditace.

- Mentální trénink – tento kurz se zaměřuje na fungování psychiky a mysli, limity nastavení mysli a roli emocí.
- Zdravý životní styl – tento kurz se zaměřuje na fyzickou i psychickou kondici, v rámci čehož jsou prakticky ukázány základní přístupy a techniky péče o kondici.
- Efektivní sebeřízení a time management – tento kurz se zaměřuje na zachování psychické rovnováhy a na zmapování aktuálních stresorů v pracovním a osobním životě.
- Search Inside Yourself – tento kurz je určen pro vedoucí pracovníky, mistry a týmové koordinátory, zaměřuje se na rozvoj trvalých dovedností a silných stránek, které jsou důležité jak při vedení týmu, tak i v osobním životě.

Následující Tabulka 4 zobrazuje počet účastníků jednotlivých kurzů a jejich hodnocení užitečnosti na základě bodového hodnocení účastníků (na škále jedna až pět). Účast na těchto kurzech je nízká, což může být způsobeno časovou náročností. Průměrně tyto kurzy trvají dva dny. Naopak tito účastníci hodnotí tyto kurzy jako velmi užitečné.

Tabulka 4 - Počet účastníků a užitečnost kurzů (2023)

	Užitečnost	Počet účastníků
<b>Zvládání stresu a zátěžových situacích</b>	1,06	143
<b>Mentální trénink</b>	1,09	104
<b>Zdravý životní styl</b>	1,06	139
<b>Efektivní sebeřízení a time management</b>	1,08	160

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Dále je zaměstnancům k dispozici knihovna médií, kde jsou záznamy z webinářů, výuková videa a audio nahrávky na dílčí témata týkající se zdraví, jako například co je to syndrom vyhoření a jak ho rozpoznat. Součástí knihovny médií jsou i záznamy přednášek na téma sebereflexe, úzkosti, odvaha, hněv a jak se těšit domů i do práce.

Kurzy jsou v porovnání s audio nahrávkami a přednáškami časově náročnější, ale poskytují komplexnější znalosti a praktické ukázky, které mohou být využity jak v profesním, tak i v osobním životě.

### 4.3 Vyhodnocení dotazování zaměstnanců

Cílem této kapitoly je analýza současného stavu harmonizace osobního a pracovního života u zaměstnanců. Analýza vychází z dotazníkového šetření (Příloha B) a zodpovídá pět stanovených výzkumných otázek.

OVO1: Jak zaměstnanci Škoda Auto vnímají úroveň harmonizace osobního a pracovního života na své pracovní pozici?

OVO2: Jaké aspekty ovlivňují harmonizaci osobního a pracovního života?

OVO3: Jak zaměstnanci vnímají současný systém podpory harmonizace osobního a pracovního života?

OVO4: Ovlivňuje úroveň harmonizace osobního a pracovního života zdraví a chování zaměstnanců?

OVO5: Jaká opatření by zaměstnancům umožnila sladit svůj pracovního a osobní život?

K zhodnocení dat je využit software Pastl, který umožňuje získat statistické charakteristiky dat a aplikovat statistické metody jako je Kruskal-Wallisův test a korelační analýza. Tyto testy jsou vyhodnocovány na hladině významnosti 0,05.

#### 4.3.1 Výzkumný soubor

Základním souborem respondentů jsou zaměstnanci z oblasti S – Lidé a kultura (celkem 852 zaměstnanců) a z komunity talentů (celkem 117 zaměstnanců), kde jsou soustředěni zaměstnanci ze všech oblastí. Na dotazník odpovědělo 55 zaměstnanců, což představuje téměř 6 % základního souboru. Jak již bylo zmíněno, dotazník nebylo možné rozeslat na všechny zaměstnance, což je důvodem tak malého počtu respondentů.

Respondenti jsou rozděleni pomocí šesti charakteristik. Každý z nich zodpověděl na otázky týkající se pohlaví, věku, seniority, formy úvazku, oblasti, pod kterou spadají, a zda v domácnosti pečují o dítě či jinou osobu (např. rodiče nebo jinou blízkou osobu). Z hlediska věku jsou respondenti rozděleni do čtyř věkových skupin, a to: 15-25 let, 26-40 let, 41-55 let, 56 a více let. Z hlediska seniority jsou rozděleny do 7 skupin, a to: 0-5 let, 6-15 let, 16-25 let a 25 a více let. A dle formy úvazku jsou rozděleny na respondenty pracující na plný úvazek, zkrácený úvazek a DPP/DPČ.



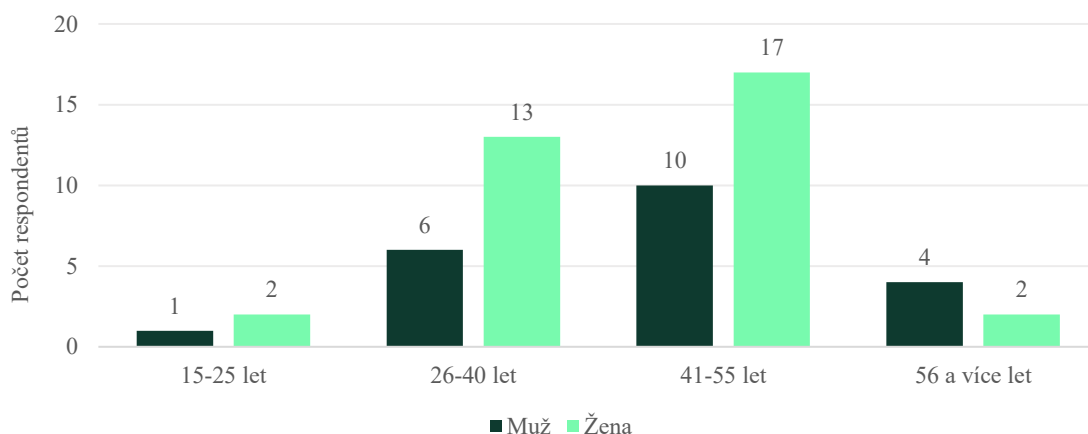
Následující Tabulka 5 zobrazuje rozdělení respondentů dle výše uvedených charakteristik a jejich procentuální podíl na výzkumném vzorku.

Tabulka 5 - Rozdělení respondentů dle charakteristik

Charakteristika	Údaj	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví	Muž	21	38 %
	Žena	34	62 %
Věk	15-25 let	3	5 %
	26-40 let	19	35 %
	41-55 let	27	49 %
	56 a více let	6	11 %
Seniorita	0-5 let	10	18 %
	6-15 let	18	33 %
	16-25 let	17	31 %
	Více než 25 let	10	18 %
Forma úvazku	Plný úvazek	52	94 %
	Zkrácený úvazek	2	4 %
	DPP/DPČ	1	2 %
Oblast	G (Předseda a představenstvo)	6	11 %
	F (Finance, právní záležitosti, IT)	3	5 %
	V (Prodej a marketing)	1	2 %
	P (Výroba a logistika)	3	5 %
	E (Technický vývoj)	4	7 %
	S (Lidé a kultura)	37	68 %
	B (Nákup)	1	2 %
Péče o dítě/blízkou osobu	Ano	40	73 %
	Ne	15	27 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podrobnější rozložení dle pohlaví a věkové skupiny znázorňuje Graf 9. Dotazník vyplnilo celkem 21 mužů, z čehož jeden je ve věku 15-25 let (2 % z celkového výzkumného vzorku), šest z nich je ve věku 26-40 let (11 %), deset ve věku 41-55 let (18 %) a čtyři z nich jsou ve věku 56 a více let (7 %). Žen odpovědělo celkem 34, dvě z nich jsou ve věku 15-25 let (4 %), 13 jich je ve věku 26-40 let (23 %), 17 ve věku 41-55 let (31 %) a dvě jsou ve věku 56 a více let (4 %).



Graf 9 - Rozložení dle věku a pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě rozložení respondentů dle pohlaví, věku a toho, zda pečují o blízkou osobu je situace následující. Ve věkové skupině 15-25 let nepečuje ani jeden z respondentů o blízkou osobu. Ve věkové skupině 26-40 let pečuje o blízkou osobu jeden z šesti mužů a 11 ze 13 žen. Ve věkové skupině 41-55 let o blízkou osobu pečuje osm z deseti mužů a 16 ze 17 žen. Ve věkové skupině 56 a více let o blízkou osobu pečují 4 muži a ani jedna žena.

### 4.3.2 Úroveň harmonizace osobního a pracovního života

První otázka výzkumu se zabývá tím, jak zaměstnanci společnosti Škoda Auto hodnotí úroveň harmonizace mezi osobním a pracovním životem na své pracovní pozici. Za tímto účelem byla položena desátá otázka, která zkoumá, jak respondenti vnímají úroveň jejich harmonizace na škále od jedné (velmi špatná úroveň) do pěti (velmi dobrá úroveň).

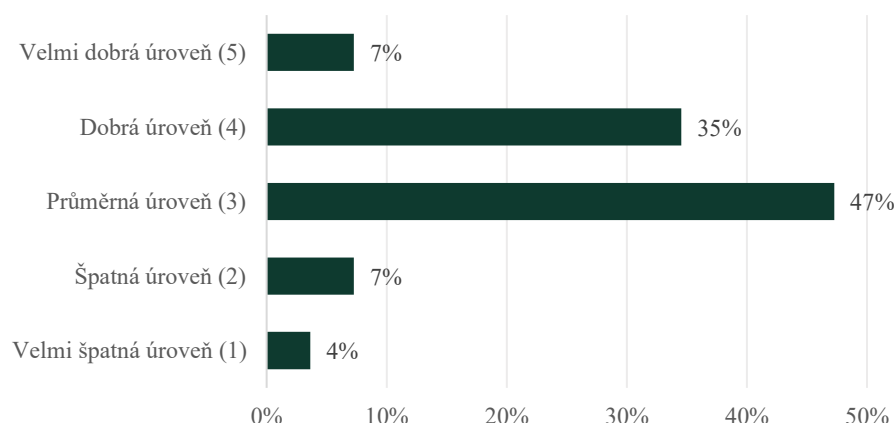
Následující Tabulka 6 zobrazuje statistické charakteristiky (medián, směrodatná odchylka, minimální hodnota a maximální hodnota) odpovědí na výše uvedenou otázku.

Tabulka 6 - Statistické charakteristiky úrovně harmonizace

Statistická charakteristika	Hodnota
Medián	3 – průměrná úroveň
Směrodatná odchylka	0,865
Minimální hodnota	1 – velmi špatná úroveň
Maximální hodnota	5 – velmi dobrá úroveň

Zdroj: Vlastní zpracování

Medián v tomto případě dosahuje hodnoty 3. Směrodatná odchylka naznačuje, že mezi odpověďmi nejsou příliš velké rozdíly, podrobnější rozložení respondentů je znázorněno na následujícím grafu (Graf 10).



Graf 10 – Úroveň harmonizace

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř polovina dotázaných (47 %) hodnotí svou úroveň třemi body, což odpovídá průměrné úrovni harmonizace. Dva respondenti (4 %) uvedli velmi špatnou úroveň a naopak čtyři respondenti (7 %) velmi dobrou úroveň. Vysoké zastoupení odpovědí má i dobrá úroveň, konkrétně tak odpovědělo 35 % respondentů.

Pro analýzu závislostí mezi úrovní harmonizace a charakteristikou respondentů (pohlaví, věk, seniorita, forma úvazku, oblast a tím zda pečují o dítě) byl proveden Kruskal-Wallisův test. Na základě tohoto testu lze prokázat statisticky významný rozdíl pouze mezi vnímáním úrovně harmonizace a senioritou respondentů. Respondenti, kteří pracují v organizaci 0-5 let vykazují

lepší úroveň harmonizace (medián 4) než respondenti, kteří v organizaci pracují déle (medián 3).

Kruskal-Wallisův test hodnotí závislost mezi daty na základě shodnosti nebo neshodnosti, mediánů. Je znovu nutné zdůraznit, že respondentům bylo umožněno odpovídat pouze na omezené škále hodnocení (od jedné až do pěti), což může omezit zachytit jemné nuance v datech. Z tohoto důvodu jsou data podrobněji zkoumána, viz Tabulka 7.

Tabulka 7 - Úroveň harmonizace dle pohlaví, péče o blízkou osobu a oblasti

Úroveň harmonizace		1	2	3	4	5	celkem
Pohlaví	Muž	4 %	10 %	48 %	38 %		100 %
	Žena	3 %	6 %	47 %	32 %	12 %	100 %
Péče o dítě či blízkou osobu	Ne	13 %	13 %	27 %	40 %	7 %	100 %
	Ano		4 %	55 %	33 %	8 %	100 %
Oblast	Jiné	6 %	10 %	56 %	28 %		100 %
	S	3 %	5 %	43 %	38 %	11 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavým poznatkem je například skutečnost, že žádný muž neoznačil svoji úroveň harmonizace za velmi dobrou (naopak 12 % žen ano). Ani jeden z respondentů, který pečuje o dítě či blízkou osobu neuvedl, že by jeho úroveň harmonizace byla velmi špatná (naopak 13 % respondentů, kteří nepečují o dítě, uvedlo, že jejich úroveň harmonizace je velmi špatná). Vzhledem k malému zastoupení respondentů z oblastí mimo S (Lidé a kultura) jsou tyto oblasti sloučeny a následně je zkoumáno, zda se úroveň harmonizace liší mezi respondenty v oblasti S a v ostatních oblastech. Čtyři respondenti (11 %) z oblasti S uvedli, že jejich úroveň je velmi dobrá, oproti tomu ani jeden respondent z ostatních oblastí tuto skutečnost neuvedl.

### 4.3.3 Aspekty ovlivňující úroveň harmonizaci osobního a pracovního života

Druhá výzkumná otázka se týká aspektů ovlivňujících harmonizaci osobního a pracovního života. K zodpovězení byla v dotazníku položena sedmá a osmá otázka, ty se zaměřují na specifické oblasti osobního života a pracovního prostředí, jež mohou mít vliv na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Těmito oblastmi jsou negativní aspekty práce a čas věnovaný osobnímu životu.

## Frekvence výskytu negativních aspektů práce

Sedmá otázka se zaměřuje na frekvenci, s jakou se zaměstnanci na svých pracovních pozicích setkávají s určitými situacemi, konkrétně s přesčasy, tlakem na výkon, nedostatkem flexibility a potřebou vzít si práci domů. Respondenti měli možnost odpovědět na tuto otázku na škále od jedné do pěti, přičemž hodnota jedna znamenala, že se s danou situací nikdy nesetkali a hodnota pět znamenala, že se s ní setkávají každý den.

Z následující tabulky (Tabulka 8), která zobrazuje statistické charakteristiky frekvencí výše uvedených aspektů u respondentů, lze vyčíst, že polovina respondentů se na své pracovní pozici často nebo každý den setkává s tlakem na výkon. Z této skutečnosti lze konstatovat že tlak na výkon je poměrně častý jev. Naopak s nedostatkem flexibility se téměř polovina respondentů setkává výjimečně anebo nikdy. Ani jeden z respondentů nevedl, že by se nikdy nesetkal s nedostatkem flexibility.

Tabulka 8 – Statistické charakteristiky frekvencí aspektů práce u respondentů

Aspekt	Medián	Směrodatná odchylka	Max
Přesčasy	3 – občas	0,927	5
Tlak na výkon	4 – často	0,896	5
Nedostatek flexibility	2 – výjimečně	0,975	4
Potřeba vzít si práci domů	3 - občas	0,938	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro analýzu vlivů těchto negativních faktorů na vnímání úrovně harmonizace je provedena korelační analýza, která zkoumá závislost mezi odpověďmi na sedmou a desátou otázku (Jak hodnotíte aktuální úroveň harmonizace mezi Vaším osobním a pracovním životem?). Pro tuto analýzu je využit Kendallův korelační koeficient, a to z důvodu, že vnímání aspektů a úrovně harmonizace bylo hodnoceno na malé škále (od jedné do pěti). Hodnoty korelace a interpretace vztahu jsou zobrazeny v následující tabulce (Tabulka 9).

Tabulka 9 – Korelace mezi vnímáním aspektů práce a úrovní harmonizace

Aspekt	Hodnota korelace	Interpretace souvislosti vzhledem k úrovni harmonizace
Přesčasy	- 0,316	Střední korelace
Tlak na výkon	- 0,427	Střední až podstatná korelace
Nedostatek flexibility	- 0,450	Střední až podstatná korelace
Potřeba vzít si práci domu	- 0,299	Nízká až střední korelace

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě těchto hodnot lze sledovat vzájemnou negativní korelaci mezi frekvencí výše uvedených aspektů a vnímáním úrovně harmonizace. Nejsilnější závislost je mezi nedostatkem flexibility a tlakem na výkon a mezi úrovní harmonizace. Tedy čím nižší je nedostatek flexibility, tím lepší je úroveň harmonizace, a čím nižší je tlak na výkon, tím lepší je úroveň harmonizace.

Úroveň harmonizace osobního a pracovního života může být ovlivňována i dalšími aspekty, které jsou individuální a které nesouvisí s pracovním životem, jako například osobní problémy, zdravotní situace, osobnostní rysy a finanční situace. Nízké hodnoty korelace mezi negativními aspekty práce a vnímáním harmonie mohou být způsobeny právě komplexností tohoto tématu.

Dále je provedena analýza závislosti všech negativních aspektů práce na charakteristikách respondentů. Jediný statisticky významný rozdíl je zjištěn u aspektu tlak na výkon v souvislosti s oblastí, ze které respondenti pochází. Na základě Kruskal-Wallisova lze sledovat, že respondenti z oblasti S zaznamenali nižší frekvenci tlaku na výkon (medián 3 - občas) ve srovnání s respondenty z ostatních oblastí (medián 4 - často).

### **Spokojenost s časem věnovaný osobnímu životu**

Osmá otázka zkoumá spokojenost zaměstnanců s časem, který věnují následujícím oblastem osobního života: rodina/partner, volnočasové aktivity a zájmy a čas na spánek. Respondenti odpovídali na tuto otázku na škále od jedné do pěti (jedna pokud jsou velmi nespokojeni a naopak pět pokud jsou velmi spokojeni).

Následující Tabulka 10 prezentuje statistické charakteristiky hodnot spokojenosti respondentů s časem věnovaným výše uvedenými oblastmi osobního života.

Tabulka 10 – Statistické charakteristiky spokojenosti s oblastmi osobního života

<b>Jak jste spokojeni s časem, který věnujete následujícím oblastem:</b>	<b>Medián</b>	<b>Min</b>	<b>Sm. odchylka</b>
Rodina/partner	3 – spíše spokojen/a	2	0,739
Volnočasové aktivity a osobní zájmy	3 – spíše spokojen/a	2	0,989
Čas na spánek	4 – spokojen/a	2	0,894

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených hodnot mediánů je patrné, že respondenti jsou průměrně spokojeni s časem, který věnují svým osobním vztahům a volnočasovým aktivitám a zájmům. V obou oblastech dosáhl medián hodnoty 3 – spíše spokojen/a. V případě spokojenosti s množstvím času na spánek je polovina respondentů spíše spokojena nebo velmi spokojena. Důležitým zjištěním je i to, že ani jeden z respondentů není velmi nespokojen s časem, který věnuje některé z těchto oblastí osobního života.

Dále je provedena analýza závislosti mezi vnímanou spokojeností s množstvím času věnovaným osobnímu životu a úrovni harmonizace osobního a pracovního života. Pro zjištění hodnoty korelace je opět využit Kendallův korelační koeficient. Hodnoty korelace a následná interpretace souvislostí jsou shrnuty v následující tabulce (Tabulka 11).

Tabulka 11 - Korelace mezi spokojeností s osobním životem a úrovní harmonizace

<b>Oblast osobního života</b>	<b>Hodnota korelace</b>	<b>Interpretace souvislosti vzhledem k úrovni harmonizace</b>
Rodina/partner	0,752	Velmi silná korelace
Volnočasové aktivity a osobní zájmy	0,631	Podstatná až velmi silná korelace
Čas na spánek	0,552	Podstatná korelace

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší pozitivní korelaci lze sledovat mezi spokojeností s časem věnovaný rodině a úrovni harmonizace. Tedy respondenti, kteří vyjádřili vyšší spokojenost s časem věnovaný rodině/partnerovi, vykazují vyšší míru harmonie.

Další zkoumanou oblastí je analýza statisticky významných rozdílů ve vnímání spokojenosti s věnovaným časem rodině/partnerovi mezi muži a ženami, jednotlivými věkovými skupinami a mezi těmi, kteří pečují o dítě či jinou blízkou osobu a těmi, kteří nikoliv. Na základě provedeného Kruskal-Wallisova testu není možné prokázat statisticky významnou závislost, která by naznačovala, že jednotlivé skupiny vnímají spokojenost s věnovaným časem rodině/partnerovi odlišně.

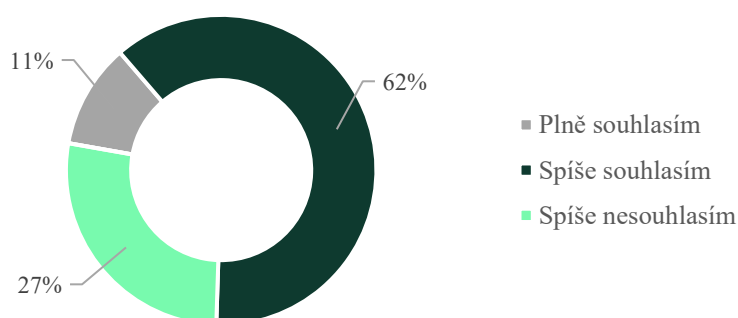
#### 4.3.4 Současný systém podpory harmonizace osobního a pracovního života

Třetí výzkumná otázka se zaměřuje na to, jak zaměstnanci vnímají současný systém podpory harmonizace osobního a pracovního života. V dotazníku byly zahrnuty otázky 11 až 17, které se zaměřují na informovanost zaměstnanců ohledně podpory ze strany zaměstnavatele a na adekvátnost této podpory, na podnikové vzdělávání, na konkrétní překážky a naopak na konkrétní opatření, které zaměstnancům napomáhají.

##### Podpora harmonizace osobního a pracovního života

Cílem 15. otázky je zhodnotit vnímání respondentů ohledně adekvátnosti podpory, kterou jim společnost poskytuje pro sladění osobního a pracovního života. Respondenti hodnotili míru svého souhlasu s tím, že jim zaměstnavatel poskytuje adekvátní podporu, přičemž měli možnost odpovídat na škále od jedné do čtyř (plně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a plně souhlasím).

Následující Graf 11 prezentuje relativní četnosti odpovědí na 15. otázku.



Graf 11 – Adekvátnost podpory pro sladění osobního a pracovního života

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 73 % respondentů vyjádřilo souhlas s tím, že jim společnost poskytuje adekvátní podporu. Konkrétně 11 % respondentů plně souhlasí a 62 % spíše souhlasí s tímto



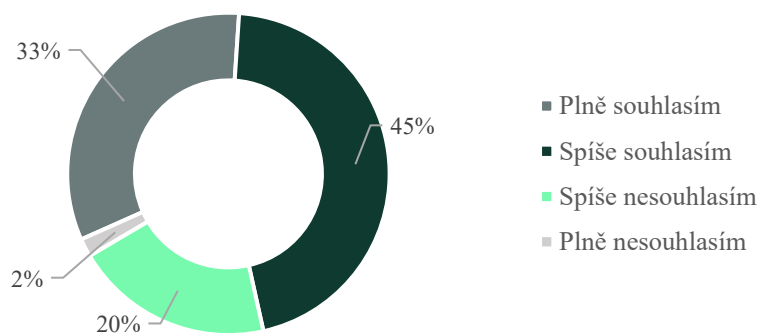
tvrzením. Naopak 27 % respondentů vyjádřilo spíše nesouhlas s tvrzením, že jim je poskytována adekvátní podpora. Žádný z respondentů nevyjádřil plný nesouhlas.

Na základě provedeného Kruskal-Wallisova testu není možné prokázat statisticky významnou souvislost mezi mírou souhlasu ohledně poskytované podpory a jednotlivými charakteristikami respondentů.

Jistou míru závislosti lze pozorovat mezi vnímanou úrovní harmonizace (10. otázka) a mírou souhlasu ohledně poskytované podpory. V rámci analýzy korelace s využitím Kendallova koeficientu lze pozorovat střední pozitivní statisticky významnou závislost (hodnota korelace je 0,346). To naznačuje, že s růstem míry souhlasu s adekvátností poskytované podpory roste úroveň vnímané harmonizace. Tuto závislost potvrzuje i Kruskal-Wallisův test (p hodnota je rovna 0,01438). Respondenti, kteří plně souhlasí s tím, že podpora ze strany společnosti je adekvátní, mají vyšší úroveň harmonizace (medián 4 – dobrá úroveň).

Otázka číslo 11 je zaměřena na zjištění míry souhlasu s tím, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech podpory vyvážení osobního a pracovního života ze strany společnosti. Respondenti i v této otázce odpovídali na škále od jedné do čtyř (plně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a plně souhlasím).

Následující Graf 12 zobrazuje relativní četnosti odpovědí na výše uvedenou otázku. V tomto případě 78 % respondentů souhlasí s tím, že je společnost dostatečně informuje o možnostech podpory. Konkrétně 33 % respondentů plně souhlasí a 45 % spíše souhlasí. Zbývajících 22 % respondentů vyjádřila nesouhlas s tímto tvrzením. Konkrétně 20 % spíše nesouhlasí a 2 % plně nesouhlasí.



Graf 12 – Míra souhlasu o informovanosti o možnostech podpory

Zdroj: Vlastní zpracování

Ani v tomto případě se nepodařilo prokázat statisticky významnou asociaci mezi mírou souhlasu ohledně informovanosti a jednotlivými charakteristikami respondentů.

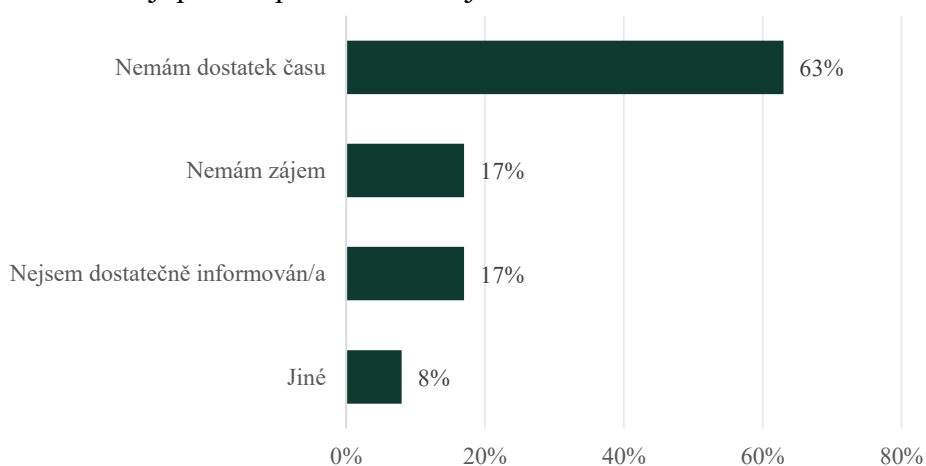
K analýze závislosti mezi mírou souhlasu s tvrzením o adekvátnosti podpory a mírou souhlasu s tvrzením o informovanosti je použit Kendallův korelační koeficient. Získané výsledky naznačují podstatnou pozitivní statisticky významnou závislost (hodnota korelace je 0,493). Z tohoto vztahu lze vyvodit, že existuje jistá závislost mezi informovaností a vnímáním adekvátnosti poskytované podpory.

### **Podnikové vzdělávání**

Dle odpovědi na 12. otázku („Využíváte možností podnikového vzdělávání zaměřené na harmonizaci osobního a pracovního života?“) využívá možnost vzdělávání 56 % respondentů, zatímco 44 % respondentů ji nevyužívá.

Následující 13. otázka byla položena respondentům, kteří nevyužívají vzdělávání. Účelem této otázky je zjištění, z jakých důvodů této možnosti nevyužívají. Otázka byla formulována jako polozavřená, přičemž respondenti mohli vybrat více možností (této možnosti využili pouze tři respondenti).

Z následujícího grafu (Graf 13) je zřejmé, že hlavním důvodem, proč zaměstnanci nevyužívají vzdělávání, je nedostatek času (63 % respondentů), což naznačuje, že zaměstnanci jsou přetížení prací a nemají prostor pro další rozvoj.



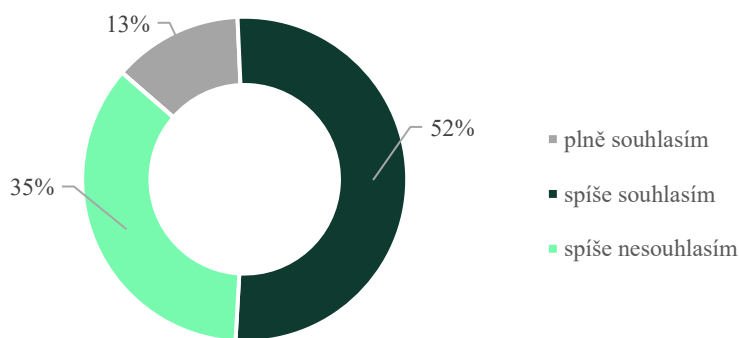
Graf 13 – Důvody nevyužívání podnikového vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším důležitým faktorem je nedostatečná informovanost (17 % respondentů) a nezájem o vzdělávání se v této oblasti (17 %). Dva respondenti uvedli i jiný důvod, konkrétně jeden

z respondentů uvedl, že vzdělávání nevyužívá z důvodu, že z jeho pohledu se nejedná o vzdělávání a preferuje samo vzdělávání se v této oblasti. Druhý z respondentů uvedl, že vzdělávání zaměstnanců částečně řeší při své práci a z tohoto důvodu této možnosti dále nevyužívá.

Respondentům, kteří využívají podnikové vzdělávání, byla položena 14. otázka, která zkoumala to, zda vzdělávání napomáhá respondentům v oblasti harmonizace osobního a pracovního života. Relativní četnosti odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v následujícím grafu (Graf 14), 65 % respondentů souhlasí s tvrzením, že vzdělávání jim napomáhá sladit osobní a pracovní život (konkrétně 13 % plně souhlasí a 52 % spíše souhlasí). Naopak 35 % respondentů spíše nesouhlasí s tímto tvrzením.



Graf 14 – Míra souhlasu s 14. otázkou

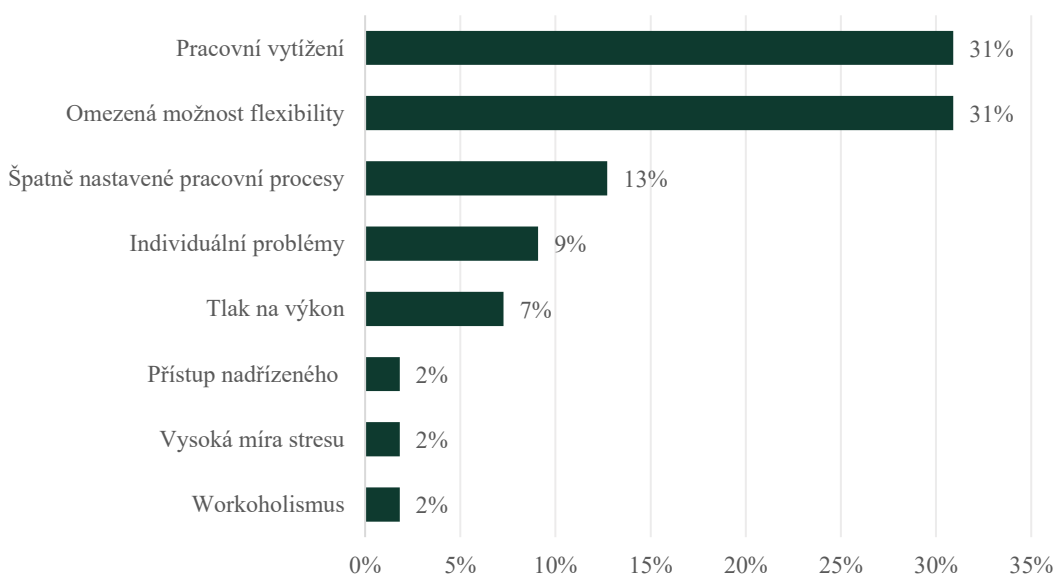
Zdroj: Vlastní zpracování

Kruskal-Wallisův test neprokázal statisticky významnou závislost mezi úrovní harmonizace a tím, zda respondenti využívají podnikové vzdělávání. Při bližším zkoumání lze pozorovat, že respondenti, kteří vzdělávání využívají, hodnotí úroveň své harmonizace na škále dva až pět (tedy špatná až velmi dobrá úroveň). Naopak ti, kteří vzdělávání nevyužívají, hodnotí úroveň své harmonizace na škále jedna až pět (tedy velmi špatná až velmi dobrá úroveň). Znamená to, že jsou zde respondenti, kteří vnímají úroveň své harmonizace jako velmi špatnou, přičemž samotným důvodem nevyužívání vzdělávání je v obou případech nedostatek času. Analýza korelace s využitím Kendallova koeficientu však prokázala pouze nízkou statisticky významnou závislost mezi úrovní vnímané harmonizace a mírou souhlasu s tvrzením, že vzdělávání napomáhá v oblasti harmonizace osobního a pracovního života.

## Negativní aspekty práce ovlivňující harmonizaci osobního a pracovního života

Za účelem zjištění konkrétních aspektů, které ovlivňují harmonizaci osobního a pracovního života, byla položena 16. otázka. Tato otázka se zaměřuje na identifikaci překážek, které negativně působí na zaměstnance a které jsou spojeny s jejich pracovní pozicí. Na základě této otázky 15 % respondentů uvedlo, že nepocítují žádnou významnou bariéru.

Následující Graf 15 zobrazuje hlavní překážky harmonizace, které zbylých 85 % respondentů uvedlo. Jednalo se o otevřenou otázku, přičemž každý respondent mohl uvést více překážek. Z tohoto důvodu jsou odpovědi v grafu seskupeny do 8 skupin.



Graf 15 - Hlavní překážky pro sladění osobního a pracovního života

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní vytížení je vnímáno jako překážka k dosažení harmonizace u 31 % respondentů. Konkrétní příčinou tohoto vnímání jsou, časté přesčas, nedostatek času pro práci, nedostatečná personální kapacita oddělení (nedostatečný počet zaměstnanců na velké množství projektů, které jsou časově náročné) a nedostatek finančních kapacit (např. na outsourcing). Dva respondenti dále uvádí, že kvůli pracovnímu vytížení a následné únavě nemají dostatek sil na další činnosti mimo práci.

Omezená možnost flexibility je jako překážka vnímána u 31 % respondentů. Do této skupiny byly zařazeny ty překážky, které omezují flexibilitu zaměstnanců. Konkrétně se jedná o plánování schůzek v pozdních odpoledních hodinách a častou změnu termínů schůzek, málo podporovanou práci z domova, nutnou časovou flexibilitu v práci a nutnost okamžité reakce v určitých příležitostech, splnění úkolů v krátkém časovém úseku, které jsou zadávány

v odpoledních hodinách, nutnost řešit spoustu věcí papírově (tudíž není možné často využívat práci z domova) a nerespektování soukromého času ze strany nadřízeného.

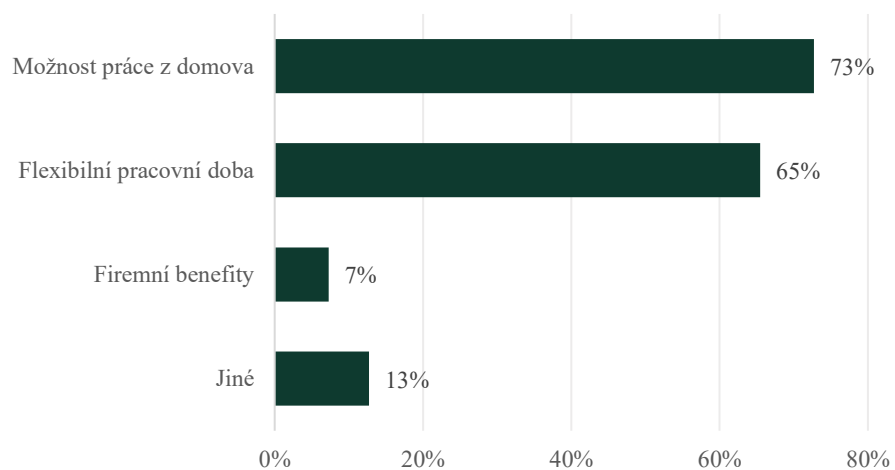
Dalších 13 % respondentů uvedlo, že jako překážku vnímají špatně nastavené pracovní procesy, konkrétně omezenou možnost delegování práce, přebytečné a neefektivní meetingy a podřizování se okamžitým prioritám managementu. A dále to, že společnost komplikuje procesy a generuje množství práce, která není zcela přínosná.

Další zmiňovanou překážkou jsou individuální problémy, a to u 9 % respondentů. Jedná se o problémy rodinného charakteru (nemocné děti), velká vzdálenost na dojíždění, zdraví, špatný time management a nedůslednost ve stanovení si hranic mezi soukromím a prací.

Mezi další zmiňované bariéry patří tlak na výkon (8 %), přístup nadřízeného (2 %), vysoká míra stresu (2 %) a workoholismus (2 %).

### **Opatření podporující harmonizaci osobního a pracovního života**

Další otázka (17.) se zabývá konkrétními opatřeními, které zaměstnancům v současnosti napomáhají sladit osobní a pracovní život. Jednalo se o polouzavřenou otázku, přičemž respondenti mohli vybrat více odpovědí. Odpovědi na tuto otázku jsou prezentovány v následujícím grafu (Graf 16).



Graf 16 – Opatření napomáhající sladit osobní a pracovní život

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že práce z domova je přínosem v oblasti harmonizace osobního a pracovního života, uvedlo to 73 % respondentů. Na základě 18. otázky („Jaké flexibilní formy práce by Vám umožnily sladit pracovní a osobní život?“), lze zjistit, že 40 % ze zbylých

respondentů by rádo využívalo možnosti práce z domova, aby dosáhlo lepšího vyvážení osobního a pracovního života.

Respondenti, kteří uvedli, že práce z domova jim napomáhá, odpovídali na 10. otázku („Jak hodnotíte aktuální úroveň harmonizace mezi Vaším osobním a pracovním životem?“) na škále dva až pět (tedy špatná až velmi dobrá úroveň). Naopak respondenti, kteří nemohou využívat práci z domova, ale rádi by, odpovídali na desátou otázku na škále jedna až čtyři (tedy velmi špatná úroveň až dobrá úroveň).

Flexibilní pracovní doba napomáhá v oblasti harmonizace osobního a pracovního života 65 % respondentů a podnikové benefity 7 % respondentů. Dále respondenti uvedli tato opatření, která jim napomáhají: digitalizace a snížení manuální práce, důvěra a kvalitní vztah s nadřízeným, pochopení nadřízeného při složitých osobních situacích, možnost využívat služebního vozu a stravování uvnitř závodu, zkrácený pracovní úvazek a time management.

#### **4.3.5 Důsledky nerovnováhy na chování a zdraví zaměstnanců**

Dopady nerovnováhy na chování zaměstnanců a zdraví zaměstnanců jsou zkoumány prostřednictvím odpovědí na devátou otázku, která sleduje s jakou frekvencí u respondentů nastaly následující situace: únava v důsledku pracovní zátěže, negativní přístup k práci, tlak a stres z důvodu pracovní náročnosti, konflikty se spolupracovníky a známky vyhoření. Respondenti odpovídali na škále od jedné do pěti, kdy jedna označuje frekvenci „nikdy“ a pět představuje „neustále“.

Z následující tabulky (Tabulka 12), která zobrazuje statistické charakteristiky odpovědí (medián, maximální hodnota a směrodatná odchylka) na výše zmíněné situace, vyplývá, že příliš nedochází ke konfliktům mezi spolupracovníky. Medián v tomto případě dosáhl hodnoty dva. Více jak polovina respondentů (konkrétně 89 %) uvedla, že se konflikty mezi spolupracovníky vyskytují buď nikdy (31 %) nebo výjimečně (58 %), což mimo jiné vysvětluje nižší směrodatnou odchylku.

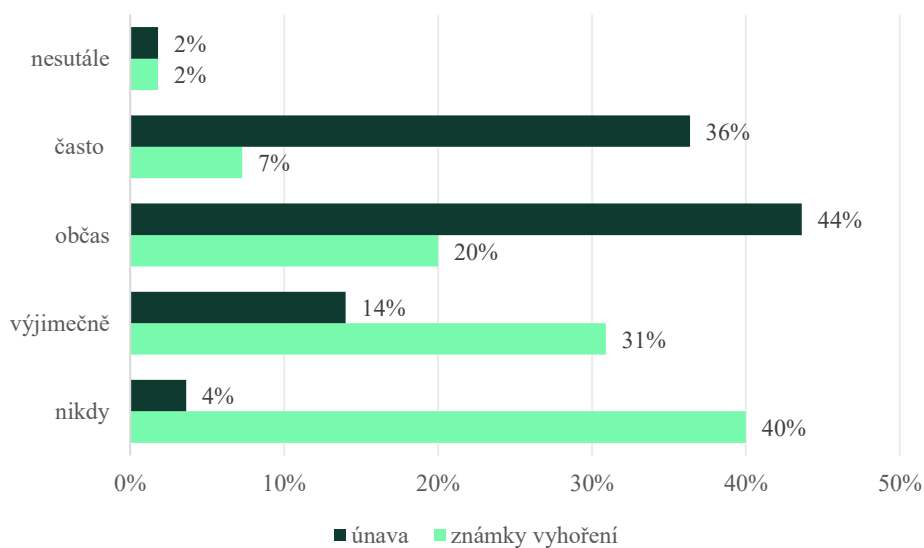
Tabulka 12 - Statistické charakteristiky důsledků nerovnováhy

Situace	Medián	Max	Sm. odchylka
Únava v důsledku pracovní zátěže	3 – občas	5 - neustále	0,840
Negativní přístup k práci	3 – občas	4 – často	0,766
Tlak a stres z pracovní náročnosti	3 – občas	4 – často	0,850
Konflikty se spolupracovníky	2 – výjimečně	4 – často	0,714
Známky vyhoření	2 – výjimečně	5 - neustále	1,036

Zdroj: Vlastní zpracování

I v případě negativního přístupu k práci je pozorována nižší směrodatná odchylka. Zde 4 % respondentů uvedla, že nikdy nepociťují negativní přístup, výjimečně 42 %, občas 42 % a výjimečně 9 %.

Následující Graf 17 znázorňuje rozložení odpovědí v případě pocíťování známek vyhoření a únavy v důsledku pracovní zátěže.



Graf 17 – Relativní četnosti odpovědí: únava a známky vyhoření

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší zastoupení týkající se únavy je u odpovědi často (36 % respondentů) a občas (44 %). Podobné rozložení odpovědí je i v případě pocíťování tlaku a stresu (často – 31 %, občas - 40 %). Naopak pokud jde o známky vyhoření, více než polovina respondentů uvedla, že tuto situaci nikdy nebo výjimečně zažívá. Jeden z respondentů (viz Graf 17) naopak

odpověděl, že se u něj známky vyhoření vyskytují neustále. Dle směrodatné odchylky jsou největší rozdíly v odpovědích právě na tuto otázku než u zbylých otázek.

Dále je provedena analýza korelace mezi frekvencí zmíněných situací a úrovní harmonizace. Hodnoty korelace a jejich interpretace je vyjádřena v následující tabulce (Tabulka 13). Podstatná negativní statisticky významná korelace je mezi únavou v důsledku pracovní zátěže, negativním přístupem k práci, známky vyhoření a mezi úrovní harmonizace. Znamená to, že například respondenti, kteří mají vyšší úroveň harmonizace, reflektují nižší frekvenci negativního přístupu k práci.

Tabulka 13 - Korelace mezi úrovní harmonizace a frekvencí důsledků nerovnováhy

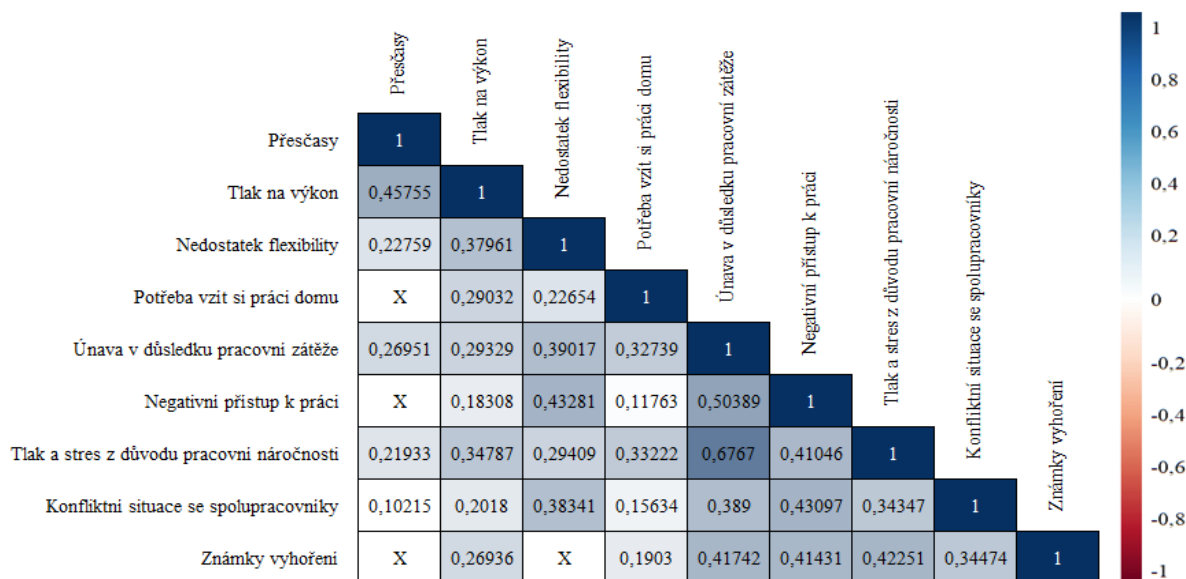
Situace	Hodnota korelace	Interpretace souvislosti vzhledem k úrovni harmonizace
Únava v důsledku pracovní zátěže	-0,559	Podstatná korelace
Negativní přístup k práci	-0,430	Střední až podstatná korelace
Tlak a stres z pracovní náročnosti	-0,514	Podstatná korelace
Konflikty se spolupracovníky	-0,419	Střední až podstatná korelace
Známky vyhoření	-0,499	Podstatná korelace

Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím obrázku (Obrázek 10) je znázorněna korelační matice mezi negativními aspekty práce (přesčas, tlak na výkon, nedostatek flexibility, potřeba vzít si práci domů) a negativními situacemi v pracovním životě (únava v důsledku pracovní zátěže, negativní přístup k práci, tlak a stres z pracovní náročnosti, konflikty se spolupracovníky, známky vyhoření). Korelační matice znázorňuje míru závislosti mezi uvedenými proměnnými. Hodnoty se mohou pohybovat od 1 (pozitivní korelace) do -1 (negativní korelace). Čím více se hodnota přibližuje 0, tím slabší je míra závislosti. V případě znaku X je míra korelace statisticky nevýznamná.

V případě problematiky harmonizace osobního a pracovního života není vždy jasné v jakém směru kauzalita plyne, proto je nutné tuto závislost chápat ve formě oboustranné závislosti. Velmi silnou pozitivní korelaci lze pozorovat mezi únavou v důsledku pracovní zátěže a mezi tlakem a stresem z důvodu pracovní náročnosti.





Obrázek 10 - Korelační matice

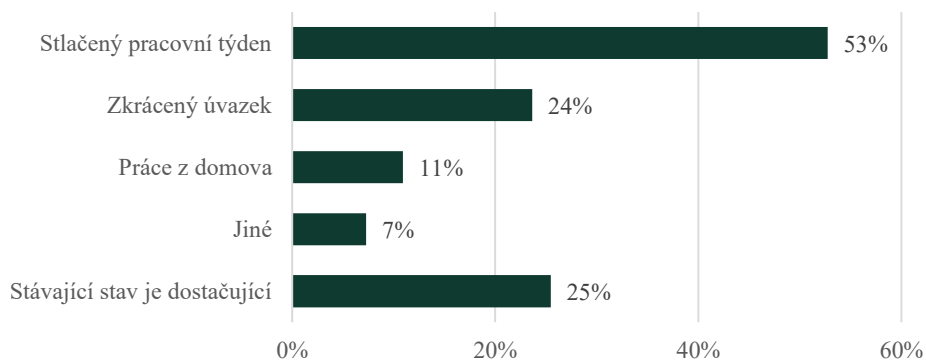
Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.6 Nástroje pro podporu harmonizace osobního a pracovního života

Poslední dvě otázky v dotazníku (18. a 19.) byly položeny ke zodpovězení páté výzkumné otázky („Jaká opatření by zaměstnancům umožnila sladit svůj osobní a pracovní život?“). Cílem této otázky je shromáždit informace pro vytvoření návrhu na zlepšení harmonizace osobního a pracovního života u zaměstnanců společnosti Škoda Auto.

#### Flexibilní formy práce

Následující Graf 18 prezentuje relativní četnosti odpovědí na 18. otázku, která zjišťovala jaké flexibilní formy práce by respondentům lépe umožnily sladit osobní a pracovní život. Jednalo se o polouzavřenou otázku, přičemž respondenti mohli vybrat více odpovědí.



Graf 18 – Flexibilní formy práce, které by respondentům napomohly

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedna čtvrtina respondentů uvedla, že aktuální stav možností flexibilních forem prací je dostačující. Téměř všichni tito respondenti, s výjimkou jednoho, uvedli v předchozí 17. otázce („Jaká konkrétní opatření Vám napomáhají sladit osobní a pracovní život?“), že práce z domova přispívá k harmonizaci jejich osobního a pracovního života. Tito respondenti hodnotí svoji úroveň harmonizace (dle 10. otázky) na úrovni tři až pět (tedy průměrná až velmi dobrá úroveň).

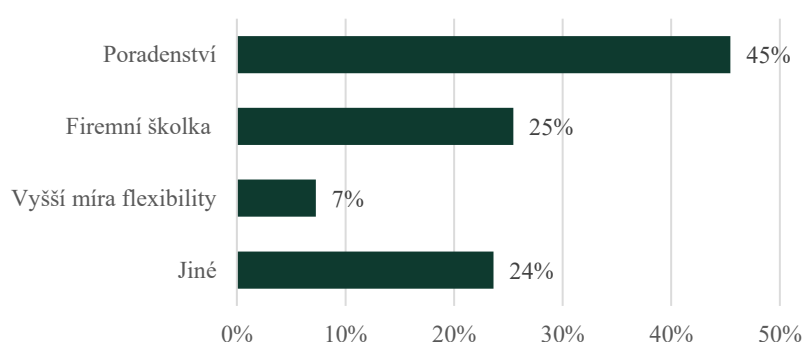
Více jak polovina respondentů (53 %) uvedla, že by ráda měla možnost využívat stlačený pracovní týden. Zkrácený úvazek uvedlo 24 % respondentů a práci z domova 11 % respondentů. Je opět důležité zmínit, že zbylých 73 % respondentů tuto možnost již má, tito respondenti uvedli, že jim napomáhá ke sladění svého osobního a pracovního života. Z toho lze vyvodit, že u 84 % respondentů je práce z domova vnímána jako aspekt, který napomáhá k dosažení harmonizace.

Dále respondenti (7 %) uvedli tyto flexibilní formy práce: sdílená pracovní pozice, častější práce z domova a vyšší flexibilita pracovní doby.

### **Nástroje harmonizace osobního a pracovního života**

Druhou oblastí výzkumné otázky jsou nástroje pro podporu harmonizace osobního a pracovního života. Tato oblast byla zkoumána pomocí 19. otázky, která byla polouzavřená, přičemž respondenti mohli vybírat více odpovědí. Otázka zněla: „O jaké konkrétní nástroje byste měl/a zájem, které by Vám umožnily sladit osobní a pracovní život?“

Z následujícího grafu (Graf 19), který prezentuje relativní četnosti odpovědí, lze vyčíst, že téměř polovina respondentů (45 %) by měla zájem o poradenství k tomu, jaká opatření jsou pro ně vhodná.



Graf 19 – Konkrétní nástroje, o které by respondenti měli zájem

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedna čtvrtina respondentů dále vyjádřila zájem o možnost využívání firemní školky. Další odpovědi byly zodpovězeny v rámci otevřené části otázky. Zde 7 % respondentů vyjádřilo, že by jim pomohla vyšší míra flexibility (například možnost cvičení během pracovního dne, sladění požadavků vedoucích s potřebami podřízených v případě plánování schůzek a plnění úkolů). Dále respondenti uvádí následující: jesle a družiny pro děti, zájmové sdružení pro zaměstnance, time management, respektování podnikové kultury, změna přístupu k plnění úkolů, vyšší důvěra vedoucího a snížení nároků na zaměstnance.

Deset respondentů (18 %) se k této otázce vůbec nevyjádřilo, jedná se o respondenty, kteří vyjádřili míru úrovně harmonizace na škále tři až pět, tedy průměrná až velmi dobrá úroveň (medián u těchto respondentů je hodnota 3 – průměrná úroveň).

#### **4.4 Dílčí shrnutí**

V rámci této kapitoly je provedena analýzy současného stavu harmonizace osobního a pracovního života ve společnosti Škoda Auto.

První část kapitoly se zaměřuje na současná opatření ve společnosti, která mají za cíl podpořit harmonizaci osobního a pracovního života. Jsou zde zkoumány dvě formy organizace práce (práce z domova a zkrácené úvazky), které podporují flexibilitu zaměstnanců. Dalším prvkem podpory zaměstnanců jsou dny volna s náhradou mzdy, poskytované peněžitě a nepeněžitě benefity a podnikové vzdělávání, které zaměstnancům poskytuje možnost rozvoje dovedností související se stresovými situacemi a efektivním řízením času. Kurzy, které společnost organizuje, jsou dle respondentů vnímány jako velmi užitečné.

Druhá část kapitoly se zaměřuje na analýzu současného stavu harmonizace u zaměstnanců společnosti. V rámci této části bylo stanoveno pět výzkumných otázek.

První výzkumná otázka se zaměřuje na to, jak zaměstnanci vnímají úroveň harmonizace osobního a pracovního života na jejich pracovní pozici. Většina zaměstnanců vnímá úroveň své harmonizace jako průměrnou. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnanci kratší dobu (0 až 5 let), hodnotí vyšší míru harmonizace.

Druhá výzkumná otázka („Jaké aspekty ovlivňují harmonizaci osobního a pracovního života?“) je zodpovězena pomocí analýzy korelace. Úroveň harmonizace osobního a pracovního života u zaměstnanců je nejvíce ovlivňována tím, jak jsou spokojeni s časem, který věnují rodině či partnerovi. V případě negativních aspektů je nejvyšší míra závislosti mezi tlakem na výkon a nedostatkem flexibility a mezi úrovní harmonizace. Úroveň harmonizace může být ovlivněna

i dalšími aspekty, které nebyly v dotazníku zahrnuty, vnímání je subjektivní a ovlivňuje ho mnoho dalších individuálních mimopracovních faktorů.

Třetí výzkumná otázka se zaměřovala na to, jak zaměstnanci vnímají současný systém podpory harmonizace osobního a pracovního života. Více jak polovina dotázaných považuje podporu ze strany zaměstnavatele jako adekvátní, což je spojeno i s dostatečnou informovaností o dostupných možnostech podpory. Hlavním důvodem, proč zaměstnanci nevyužívají podnikové vzdělávací programy, je nedostatek času. Pracovní vytížení je právě vnímáno jako hlavní překážka, která souvisí s pracovní pozicí, při snaze vyvážení osobního a pracovního života. Naopak možnost flexibility je opatření, které zaměstnancům usnadňuje tento proces.

Čtvrtá výzkumná otázka zkoumala, zda úroveň harmonizace osobního a pracovního života ovlivňuje zdraví a chování zaměstnanců. Není prokázáno, že by úroveň harmonizace osobního a pracovního života přímo ovlivňovala zdraví a chování zaměstnanců, ale lze sledovat podstatnou statisticky významnou závislost mezi úrovní harmonizace a frekvencí výskytu únavy, negativního přístupu k práci, stresu, pracovního vyhoření a konfliktů se spolupracovníky.

Poslední výzkumná otázka identifikovala flexibilní formy práce a nástroje, které by zaměstnancům napomohly sladit práci s osobním životem. Respondenti nejčastěji zmiňovali stlačený pracovní týden a poradenství, jaká opatření by jednotlivcům napomohla.

## 5 SHRNU TÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ

Cílem této kapitoly je navrhnout doporučení, která by podporovala dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem u zaměstnanců společnosti Škoda Auto. Doporučení vychází z analýzy současného stavu ve společnosti. Níže jsou shrnuty důležité body.

- V dotazníkú 31 % respondentů uvedlo, že pracovní vytížení je hlavní překážkou v rámci jejich pracovní pozice k dosažení harmonizace osobního a pracovního života. Zároveň zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni kratší dobu (0-5 let), hodnotí lépe svoji úroveň harmonizace.
- V dotazníku téměř polovina respondentů (45 %) uvedla, že by měla zájem o poradenství k tomu, jaká opatření jsou pro ně vhodná.
- Respondenti, kteří plně souhlasí s tím, že podpora ze strany společnosti je adekvátní, mají vyšší úroveň harmonizace. Existuje jistá závislost mezi informovaností a vnímáním adekvátnosti poskytované podpory.
- 73 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že práce z domova je jedním z opatření, které jim napomáhá sladit osobního a pracovní život.
- Dle analýzy současného stavu 31 % respondentů uvedlo, že omezená možnost flexibility je překážkou pro sladění osobního a pracovního života. Téměř polovina respondentů dále uvedla, že by ráda využívala stlačený pracovní týden.
- Nejdůležitějším zjištěným aspektem ovlivňující úroveň harmonizace osobního a pracovního života je spokojenost s časem, který tráví s rodinou.

Níže je uveden přehled navrhovaných doporučení, která i mimo jiné vychází z teoretických poznatků v této oblasti a která jsou stanovena s ohledem na cíle v rámci Diversity Strategy 2030.

### **Aplikace ŠKOFIT**

Tato platforma by sloužila jako centrální zdroj informací a jako komunitní prostor pro podporu harmonizace osobního a pracovního života. Zároveň by měla být personalizovaná a snadno přístupná všem zaměstnancům, a to i těm, kteří jsou na rodičovské dovolené. Tento návrh by mohl zvýšit transparentnost společnosti v oblasti poskytování benefitů, podpořit informovanost zaměstnanců a usnadnit jejich přístup k informacím. Toto doporučení je podrobněji popsáno v následující subkapitole.

## **Program „Rodině nablízku“**

Tento program by se zaměřoval na zřízení dětské skupiny a pořádání rodinných akcí. Cílem tohoto doporučení je podpora rodičů s dětmi a posílení rodinných a sociálních vazeb mezi zaměstnanci. Blíže je tento program popsán v jedné z následujících subkapitol.

## **Vytvoření celopodnikových standardů, které podporují flexibilitu zaměstnanců**

Dalším návrhem pro zlepšení harmonizace osobního a pracovního života ve společnosti je stanovení celopodnikových standardů zaměřené na podporu harmonizace osobního a pracovního života, a to pro všechny závody – Mladou Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Tyto standardy by definovaly očekávané chování a pravidla pro využívání nástrojů podporující flexibilitu zaměstnanců. Tyto standardy, které jsou blíže popsány v jedné z následujících subkapitol, by se zaměřovaly na plánování schůzek, stlačený pracovní týden a práci z domova.

## **Hodnocení spokojenosti**

Ve společnosti každoročně probíhá hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Je navrženo, aby i problematika well-being a spokojenost s úrovní harmonizace osobního a pracovního života, byla zahrnuta do dotazníku. Na základě získaných dat by pak společnost mohla navrhnout cílená opatření pro jednotlivá pododdělení.

## **Flexi Week**

Společnost ČSOB v rámci podpory flexibility zavedla projekt s názvem Flexi Days, který se zaměřuje na praktické workshopy, při kterých si mohou zaměstnanci vyzkoušet nástroje podporující flexibilitu (Unie zaměstnavatelských svazů ČR, 2019). Dalším z doporučení je pořádání obdobných akcí (dny ve znamení flexibility), v rámci kterých by probíhaly praktické workshopy a přednášky na témata, která jsou pro zaměstnance zajímavá (home office, stlačený pracovní týden, desksharing).

## **Místo na oddech**

Během března byla dokončena výstavba nového sídla společnosti Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Jedná se o prostory pro téměř 2 000 zaměstnanců. Budova je navržena tak, aby podporovala spolupráci mezi odděleními. Mimo kancelářské části v areálu jsou zde společné zóny, které jsou místem pro relaxaci, neformální setkávání a navazování nových kontaktů. Dle společnosti by tento prostor měl zlepšit kvalitu života zaměstnanců, podpořit jejich kreativitu

a zvýšit motivaci. Mimo jiné je pro zaměstnance a návštěvníky připravena restaurace a kavárna. (Škoda Auto a.s., 2024d)

V rámci péče o psychickou kondici zaměstnanců je navrženo zřízení prostorů pro relaxaci i v dalších kancelářských prostorách v Mladé Boleslavi a v závodech v Kvasinách a ve Vrchlabí.

### **Pracovní vytížení**

Dle analýzy současného stavu je pracovní vytížení u 31 % respondentů hlavní překážkou sladění osobního a pracovního života. Současně i nedostatek času je důvodem, proč se respondenti neúčastní podnikového vzdělávání.

Problematika pracovního vytížení zaměstnanců je komplexní proces, který by měl být řešen v rámci jednotlivých týmů a oddělení. Jedním z doporučení, které by mohlo snížit pracovní vytížení, je rozvoj zaměstnanců v oblasti digitálních dovedností a vytvoření programu, v rámci kterého by mohli zaměstnanci podávat návrhy, na to jak určité činnosti automatizovat a digitalizovat. Za tyto návrhy by byli zaměstnanci finančně odměňováni.

## **5.1 Aplikace ŠKOFIT**

Z analýzy současného stavu harmonizace osobního a pracovního života zaměstnanců společnosti Škoda Auto vyplývá, že více než polovina respondentů vnímá podporu ze strany společnosti jako adekvátní a cítí se být dostatečně informována. Přestože tyto výsledky svědčí o určité míře spokojenosti a informovanosti zaměstnanců, bylo identifikováno několik důvodů, proč je vhodné zlepšit současný stav.

- Společnost disponuje širokou škálou nástrojů a benefitů, které zaměstnancům nabízí, avšak kvůli jejich rozmanitosti může být pro zaměstnance obtížné tyto benefity dohledat (a to i možnosti a pravidla jejich využívání) a využít jejich plný potenciál.
- V rámci Diversity Strategy 2030 společnost klade důraz na podporu spokojenosti zaměstnanců a jejich rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

Od roku 2017 ve společnosti existuje projekt ŠKOFIT, který organizuje sportovní výzvy, přednášky o zdraví a zapojuje se různých charitativních projektů. Původně měl být tento projekt zaměřen na vytvoření aplikace, kde by byly o zaměstnanci shromažďovány údaje, na základě kterých by mu byly poskytovány personalizované informace. Například pracovníkům na nočních směnách by tato aplikace přinesla tipy, jak se nejlépe stravovat v tomto režimu práce. (Škoda Auto a.s., 2024e)

Je navrženo, aby byla vytvořena personalizovaná aplikace ŠKOFIT, která by sloužila právě jako platforma pro podporu harmonizace osobního a pracovního života.

### **Obsah platformy**

Platforma by obsahovala sekce jako informace, komunita a kontakty.

- **Informace** o všech dostupných benefitech a programech, které společnost nabízí. Aplikace by byla propojena s interním programem na rezervaci nabízeného vzdělávání.
- **Komunita** – vytvoření platformy pro sdílení zkušeností, tipů v oblastech harmonizace osobního a pracovního života mezi zaměstnanci. Jednalo by se o místo pro diskusi a blog s inspirativními příběhy a příklady z praxe. Tímto by projekt aktivně podporoval budování komunity zaměstnanců.
- **Kontakty** – odkazy na personální oddělení a externí psychologickou pomoc.

Pro zvýšenou účinnost projektu je důležité poskytovat uživatelům personalizovaný obsah a zajistit tak individuální přístup v péči o zaměstnance. To znamená, že na základě jejich zájmů, pracovních nároků a životních situací by měly být doporučovány relevantní články, interní vzdělávání, blogové příspěvky a další informace týkající se harmonizace osobního a pracovního života. Například před začátkem letních prázdnin by aplikace nabídla rodičům s malými dětmi informace o flexibilních pracovních podmínkách, programech pro podporu rodinného života, články o tipech na aktivity s dětmi a informace o tom, jak využít benefitní systém na platbu letního tábora pro děti a na další sportovní aktivity a kulturní akce. Manažerům by byl navrhován obsah jako doporučení kurzů a workshopů zaměřených na leadership, budování zdravého pracovního prostředí, články s tipy jak zvládat stres a time management.

### **Hodnocení pracovní zátěže**

Aktuálně se v rámci společnosti provádí hodnocení jednotlivých pracovních pozic z hlediska pracovní zátěže. Tato analýza poskytne informace o negativních faktorech, které ovlivňují danou pracovní pozici. Tyto poznatky mohou být využity pro personalizaci obsahu v aplikaci ŠKOFIT a pro cílenou podporu harmonizace osobního a pracovního života u jednotlivých pracovních pozic. Níže je uveden příklad využití těchto informací.

Zaměstnancům na pracovní pozici, kde se pracovní zátěž opakuje v pravidelném intervalu (například první týden v měsíci), by aplikace v předstihu před tímto obdobím nabízela relevantní obsah zaměřený na následující oblasti:



- Efektivní organizace práce – tipy pro efektivní plánování a rozvržení úkolů, seznámení s nástroji pro time management, prioritizace úkolů.
- Sladění osobního a pracovního života – jak komunikovat s rodinou a zaměstnavatelem o svých potřebách, tipy na zvládání péče o rodinu a práci.
- Zvládání stresu – praktické rady pro zvládání stresových situací, informace o programech pro podporu duševního zdraví.

## **5.2 Program „Rodině nablízku“**

Dle analýzy současného stavu u zaměstnanců je právě spokojenost s časem věnovaný rodině nejdůležitějším aspektem, který ovlivňuje úroveň vnímané harmonizace osobního a pracovního života. Na základě zjištěných poznatků s cílem podpořit inkluzi a harmonizaci osobního a pracovního života zaměstnanců jsou navržena následující opatření: zřízení podnikové dětské skupiny a podpora rodinného života (pořádání rodinných akcí).

### **5.2.1 Podniková dětská skupina**

Dle analýzy současného stavu vyplývá, že 25 % respondentů vnímá firemní školku jako benefit, který by jim usnadnil sladění osobního a pracovního života.

Prvním doporučením v rámci programu „Rodině nablízku“ je založení školky či dětské skupiny pro děti zaměstnanců. To by usnadnilo rodičům návrat do práce po rodičovské dovolené. Například společnost ČSOB již provozuje dvě firemní školky v Praze a Hradci Králové, které jsou otevřené zaměstnancům společnosti, tak i veřejnosti.

Založení dětské skupiny oproti mateřské školce je legislativně méně náročné. Před samotnou registrací u Ministerstva práce a sociálních věcí (v případě mateřské školy probíhá registrace u Ministerstva školství) musí být vyřešeny hygienické, bezpečnostní, personální a provozní záležitosti (Capexus, 2023). Vzhledem k průměrné obsazenosti (93 %) mateřských školek ve Středočeském kraji (Oddělení evaluací MPSV, 2022) a časové náročnosti je doporučeno založit dětskou skupinu v blízkosti závodu v Mladé Boleslavi a spolupracovat s externím dodavatelem. V České republice působí například organizace „Sto skupin“, která by napomohla společnosti s celým procesem založení, včetně vypočtení návratnosti projektu, a provozování tohoto zařízení (Sto skupin, 2024). V případě, že by tento projekt byl úspěšný, je doporučeno provést analýzu návratnosti i v případě závodů v Kvasínách a ve Vrchlabí, kde je ale průměrná obsazenost mateřských školek nižší.

Alternativní možností je pořádání příměstských táborů během letních táborů. To by napomohlo rodičům s péčí o děti během letních prázdnin, kdy jsou školy a školky uzavřené. V tomto případě by bylo opět doporučeno spolupracovat s externím dodavatelem, který se specializuje na pořádání dětských táborů.

### **5.2.2 Rodinné akce**

Cílem tohoto doporučení je posílení rodinných a společenských vazeb mezi zaměstnanci a jejich rodinami, a to i v kontextu rostoucího trendu práce z domova, se kterým mohou být spojeny negativní dopady, jako je například pocit osamělosti.

V současnosti společnost pořádá Škoda Auto Rodinný festival s podporou města Solnice nebo také dětské dny v Mladé Boleslavi. Těchto akcí se může účastnit široká veřejnost. Je navrženo, aby tato nabídka byla rozšířena o akce, které jsou určeny pouze pro zaměstnance společnosti a jejich blízkou rodinu.

Možné aktivity by mohly zahrnovat širokou škálu možností, jako jsou společné sportovní aktivity (například rodinné fotbalové zápasy, bruslení), kulturní události (například zájezdy do divadla) nebo kreativní a edukativní workshopy (například výtvarné dílny). Důležité je, aby akce byly přístupné všem zaměstnancům a aby byly vhodné pro různé věkové skupiny.

Zaměstnanci by měli mít možnost účastnit akcí bez nutnosti čerpání dovolené, což by podpořilo jejich účast na těchto akcích. Současně by měly být zaměstnancům a jejich blízké rodině nabídnuty výhodné ceny (například v případě účasti divadla).

Vzhledem k velikosti společnosti by mohly být k dispozici akce různé velikosti. Například zájezdy do divadla by mohly být nabídnuty v rámci celé společnosti. Naopak sportovní akce by mohly být pořádány pro jednotlivé oblasti zvlášť.

## **5.3 Celopodnikové standardy**

Dalším doporučením je vytvoření standardů, které by byly zaměřeny na využívání nástrojů podporující flexibilitu zaměstnanců. Je důležité zdůraznit, že cílem těchto standardů by nemělo být zavedení rigidních pravidel, ale spíše vytvoření rámce, který umožní přizpůsobení se individuálním podmínkám zaměstnanců. Zavedení celopodnikových standardů by dále přispělo k transparentnosti společnosti. Níže jsou popsány návrhy zaměřené na zvýšení flexibility zaměstnanců.

## **Plánování pracovních schůzek**

První doporučením je vytvoření standardů týkající se plánování pracovních schůzek. Technickohospodářští zaměstnanci mají pružnou pracovní dobu, kdy je stanovena základní pracovní doba a zaměstnanci si mohou volit začátek a konec své pracovní doby. V souladu s těmito standardy by měly pracovní schůzky a komunikace probíhat přednostně v této základní pracovní době. Tímto doporučením by se dosáhlo následujícího.

- Minimalizace pracovní zátěže zaměstnanců v pozdních hodinách.
- Vhodně zvolený čas schůzky usnadní účast všem pozvaných a podpoří efektivní komunikaci.
- Respektování osobního času zaměstnanců (zaměstnanci budou mít jistotu, že jejich volno bude respektováno a nebudou v tomto čase rušeni pracovními záležitostmi).

## **Stlačený pracovní týden**

V rámci standardů work-life balance by měla být definována možnost využití stlačeného pracovního týdne, to by představovalo další krok k posílení flexibility a k podpoře alternativních forem práce. Tato možnost by měla být dobrovolná a záviset na specifických podmínkách a potřebách jednotlivých pozic a oddělení. V rámci Diversity Strategy 2030 je jedním z kroků k dosažení stanoveného cíle vytváření lepších podmínek pro alternativní formy práce.

Stlačený pracovní týden by umožnil zaměstnancům odpracovat si pracovní dobu ve čtyřech dnech namísto standardních pěti dnů. Pro efektivní fungování stlačeného pracovního týdne je nezbytné, aby všichni zaměstnanci využívající tuto možnost, byli školeni o plánování schůzek přednostně v časovém okně, které je běžné pro klasický pracovní týden. A tedy zaměstnanci, kteří se účastní dané schůzky a pracují v klasickém pracovním týdnu, nebyli tímto diskriminováni.

## **Práce z domova**

Dalším doporučením je pokračování v nabídce práce z domova. Z analýzy současného stavu harmonizace vyplývá, že práce z domova není v současnosti nijak formálně upravena, záleží na dohodě s vedoucím pracovníkem. Tento flexibilní model práce je stále více preferován zejména mladšími zaměstnanci, lze tedy očekávat, že práce z domova bude více vyžadována s příchodem nové generace. I dle analýzy využívání práce z domova u jednotlivých věkových skupin ve společnosti Škoda Auto je práce z domova nejvíce využívána u zaměstnanců ve věku

20 až 30 let. Následující doporučení vychází z teoretických poznatků týkající se výhod a nevýhod práce z domova. V souladu s cíli Diversity Strategy 2030 je kladen důraz na podporu práce z domova.

V této oblasti je doporučeno vytvoření transparentních směrnic pro práci z domova, která stanovují pravidla pro schvalování a využívání této formy práce. Dle teoretických poznatků je práce z domova vzhledem k produktivitě práce spornou oblastí, z tohoto důvodu je navrženo stanovit maximální počet dní pro práci z domova a dobu, po které by bylo pracovníkům umožněno využívat práce z domova.

Je doporučeno, aby práce z domova byla umožněna všem zaměstnancům, jejichž povaha práce to dovoluje. Stanovení maximálního počtu dní, které mohou zaměstnanci využívat k práci z domova, by bylo stanoveno pro každé oddělení zvlášť dle uvážení vedoucího pracovníka. Z mimořádných důvodů po domluvě s vedoucím pracovníkem by mělo být možné využívat práci z domova ve více dnech, čímž by se zohlednily individuální potřeby zaměstnanců.

Dále je navrženo, aby práce z domova byla umožněna zaměstnancům po půl roce od začátku pracovního poměru. Toto období by umožnilo novým zaměstnancům zvyknout si na kulturu společnosti, na organizaci práce a způsoby komunikace. Práce z domova je umožněna i pracovníkům s dohodou o pracích konaných mimo pracovní poměr, pro tyto pracovníky by platila stejná pravidla. Výjimkou by byli pouze ti zaměstnanci, kteří přechází z dohody o provedení práce na pracovního poměr a naopak, a kteří již ve společnosti působili déle než šest měsíců.

Důraz by měl být kladen i na pravidelnou komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými zaměstnanci a na stanovení pravidel komunikace a dostupnosti.

#### **5.4 Dílčí shrnutí**

Pátá kapitola diplomové práce se zaměřuje na doporučení, která mohou napomoci zaměstnancům společnosti Škoda Auto lépe sladit jejich úroveň harmonizace osobního a pracovního života. Tato kapitola vychází z analýzy současného stavu ve společnosti, z teoretických poznatků a také z Diversity Strategy 2030, v rámci které si společnost stanovila cíl, že bude podporovat spokojenosti zaměstnanců a jejich rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Na základě zjištěných skutečností jsou popsány následující opatření: vytvoření aplikace Škofit, program „Rodině nablízku“, vytvoření celopodnikových standardů podporující flexibilitu

zaměstnanců, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, pořádání akce Flexi Week, vybudování místa na oddech a zaměření se na pracovní zatížení zaměstnanců.

Důkladné a systematické zavedení těchto opatření by mohlo společnosti Škoda Auto přinést značné benefity v oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců a zajištění transparentnosti při dosahování cílů v rámci Diversity Strategy 2030.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto a.s., a to na základě analýzy problematiky harmonizace osobního a pracovního života v organizaci.

V diplomové práci byly zdůrazněny teoretické poznatky týkající se důležitosti dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem pro spokojenost a produktivitu zaměstnanců. I přestože neexistuje jednotná definice a vnímání harmonizace je subjektivní, práce shrnuje klíčové aspekty této problematiky. Dosažení harmonizace přináší benefity jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Naopak nerovnováha má negativní dopady na zdraví, psychiku a celkovou kvalitu života. Nalezení rovnováhy je individuální záležitostí zaměstnanců, avšak organizace mohou k tomuto přispět zavedením nástrojů a programů do svých systémů odměňování. Mezi příklady takových nástrojů lze zařadit management mateřských a rodičovských dovolených, opatření zaměřená na péči o děti a blízké a vzdělávací programy. Kromě výše uvedených nástrojů existují i různé flexibilní pracovní režimy, které usnadňují harmonizaci osobního a pracovního života.

Pro dosažení stanoveného cíle diplomové práce byla provedena analýza současného stavu ve společnosti Škoda Auto. Ta byla zaměřena na dvě hlavní oblasti, a to na současná opatření a na stav harmonizace technickohospodářských zaměstnanců. V případě současných opatření byly v práci popsány tyto oblasti: flexibilní formy práce, dny volna s náhradou mzdy, peněžní a nepeněžní benefity a podnikové vzdělávání. Analýza současného stavu harmonizace zaměstnanců společnosti byla provedena pomocí dotazníkové šetření. Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance z oblasti „Lidé a kultura“ a z komunity talentů. Důvodem tohoto výběru jsou interní předpisy, které omezují možnost hromadného rozesílání dotazníků všem zaměstnancům.

Doporučení pro zlepšení současného stavu ve společnosti vychází z analýzy současného stavu, teoretických poznatků a Diversity Strategy 2030, v rámci čehož se společnost zavázala podporovat diverzitu, rovnost a inkluzi.

Jedním z cílů této strategie je podpora větší individuální flexibility a práce na dálku. Dle analýzy současného stavu u zaměstnanců je právě nedostatek flexibility jedním z faktorů, který negativně působí na sladění osobního a pracovního života respondentů. Celopodnikové standardy, které podporují flexibilitu zaměstnanců, by se zaměřovaly na definování doporučení,

kteřé by se týkaly plánování schůzek, stlačeného pracovního týdne a práce z domova. Tyto standardy by dále podpořily transparentnost společnosti při dosahování stanovených cílů.

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím harmonizaci je dále spokojenost s časem věnovaným rodině či partnerovi. Na základě tohoto poznatku bylo doporučeno zahájit program „Rodině nablízku“, který by zahrnoval vytvoření podnikové dětské skupiny a organizaci rodinných událostí. Tento návrh by posílil rodinné a sociální vztahy zaměstnanců a podpořil inkluzi ve společnosti.

V současnosti společnost poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, což potvrzuje i analýza současného stavu harmonizace u zaměstnanců, kde více jak polovina respondentů uvedla, že podpora ze strany zaměstnavatele v této oblasti je adekvátní. Z důvodu, že téměř polovina respondentů by měla zájem o poradenství k tomu, jaká opatření jsou pro ně vhodná, bylo doporučeno vytvořit personalizovanou aplikaci ŠKOFIT, která by uživatelům poskytovala personalizovaný obsah v oblasti harmonizace osobního a pracovního života.

Společnost dále nabízí svým zaměstnancům vzdělávací programy, které by mohly zaměstnancům usnadnit sladění pracovního a osobního života. Hlavním důvodem, proč respondenti nevyužívají této možnosti, je nedostatek času. I dle analýzy současných opatření ve společnosti vyplynulo, že účast na těchto kurzech je nízká, což může být způsobeno jejich časovou náročností.

Zaměstnanci se potýkají s vysokým pracovním vytížením, které vnímají jako hlavní překážku při snaze o vyvážení obou sfér života. Řešení problematiky pracovní zátěže vyžaduje komplexní přístup na úrovni jednotlivých týmů a oddělení. Na celopodnikové úrovni bylo doporučeno zaměřit se na rozvoj digitálních kompetencí zaměstnanců a zavedení programu pro podávání návrhů na automatizaci a digitalizaci činností.

Závěrem lze shrnout, že diplomová práce splnila deklarovaný cíl a navrhla soubor doporučení pro zlepšení harmonizace mezi pracovním a osobním životem ve společnosti Škoda Auto na základě provedené analýzy současného stavu. Implementace těchto doporučení bude vyžadovat spolupráci vedení společnosti, manažerů a zaměstnanců.

## POUŽITÁ LITERATURA

ALAMEDDINE, Mohamad et al., 2023. Measurement of Work-Life Balance: A Scoping Review with a Focus on the Health Sector. *Journal of Nursing Management* [online]. 2023-3-4, 2023, 1-10 [cit. 2023-11-20]. ISSN 1365-2834. Dostupné z: doi:10.1155/2023/3666224

ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S., 2015. Řízení lidských zdrojů Třinácté vydání., Praha: Grada Publishing.

BAJGAR, Matěj; JANSKÝ, Petr a ŠEDIVÝ, Marek, 2020. Kolik nás může pracovat z domova? Online. Studie IDEA anti COVID-19. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR. ISBN 978-80-7344-541-6. Dostupné z: [https://idea.cerge-ei.cz/images/COVID/IDEA\\_Home\\_office\\_covid-19\\_rijen\\_23.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/images/COVID/IDEA_Home_office_covid-19_rijen_23.pdf). [cit. 2023-11-05].

BRAUN, Susanne a PEUS, Claudia, 2018. Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? Online. *Journal of Business Ethics*. Roč. 149, č. 4, s. 875-893. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>. [cit. 2023-11-05].

CAPEXUS, 2023. Firemní školka – je výhodné ji zřídit a kde případně začít? In: Capexus [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.capexus.cz/blog/firemni-skolka-je-vyhodne-ji-zridit-a-kde-pripadne-zacit>

CLARK, Sue Campbell, 2000. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. Online. *Human Relations*. Roč. 53, č. 6, s. 747-770. ISSN 0018-7267. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>. [cit. 2023-11-16].

ČESKO V DATECH, 2018. Česká Zetka: Generace Z dospěla do produktivního věku. Online. In: Česko v datech. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>. [cit. 2023-11-05].

DANDOVÁ, Eva, b.r. BOZP, homeworking a home office. Online. In: Wolters Kluwer. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/7/289091/1/2>. [cit. 2023-11-05].

DELOITTE, 2023. Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2023: Generaci Z a mileniálům brání vysoké životní náklady v plánování budoucnosti. Online. In: Deloitte. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. [cit. 2023-11-05].

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.



EDWARDS, Jeffrey R. a ROTHBARD, Nancy P., 2000. Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. Online. The Academy of Management Review. Roč. 25, č. 1. ISSN 03637425. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/259269>. [cit. 2023-11-05].

GIGALOVÁ, Veronika a NAŇÁKOVÁ, Nikol, 2019. Generations X and Y in the Labour Market in the Czech Republic. Online. Proceedings of the 20th European Conference on Knowledge Management. 2019-09-05. ISBN 9781912764334. Dostupné z: <https://doi.org/10.34190/KM.19.027>. [cit. 2023-11-05].

GILLERNOVÁ, Ilona; KEBZA, Vladimír a RYMEŠ, Milan, 2011. Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2798-1.

GREENHAUS, Jeffrey H.; COLLINS, Karen M. a SHAW, Jason D., 2003. The relation between work–family balance and quality of life. Online. Journal of Vocational Behavior. Roč. 63, č. 3, s. 510-531. ISSN 00018791. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8). [cit. 2023-11-16].

GROSSMANN, Jakub; KORBEL, Václav a MÜNICH, Daniel, 2021. Práce z domova: možnost, nebo nutnost? Online. Studie (Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu). Praha: Národohospodářský ústav AV ČR. ISBN 978-80-7344-572-0. Dostupné z: [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_3\\_2021\\_Prace\\_z\\_domova/IDEA\\_Studie\\_3\\_2021\\_Prace\\_z\\_domova.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_3_2021_Prace_z_domova/IDEA_Studie_3_2021_Prace_z_domova.pdf). [cit. 2023-11-05].

HAŠKOVÁ, H. a KYZLINKOVÁ, R., 2016. „Life-Course Oriented Working Time Options in the Czech Republic: What Workplace Conditions Influence Their Use?“ pp. 100-136 in Christina Klenner, Yvonne Lott (eds.). WORKING TIME OPTIONS OVER THE LIFE COURSE: New Regulations and Empirical Findings in five European Countries. Düsseldorf: WSI,

Hans Böckler Stiftung. Dostupné z: [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_studies\\_7\\_2016.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_studies_7_2016.pdf).

HOMFRAY, Šárka, Jana SKALKOVÁ a Klára ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, 2022. Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.

- HORÁKOVÁ, Anna-Marie, 2023. Psycholog zdarma i nonstop krizová linka. Firmy řeší duševní pohodu zaměstnanců, stát zaostává. Online. In: E15. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/psycholog-zdarma-i-nonstop-krizova-linka-firmy-resi-dusevni-pohodu-zamestnancu-stat-zaostava-1410599>. [cit. 2023-11-05].
- HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HOVORKOVÁ, Kateřina, 2019. Zkracování pracovní doby přestává být pro zaměstnance snem. Otázkou je, za jakou cenu. Online. In: Aktuálně.cz. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pracovni-doba-se-zkracuje-nahrava-tomu-nedostatek-lidi-na-tr/r~2923f64c732611e998d70cc47ab5f122/>. [cit. 2023-11-05].
- JANDOUREK, Jan, 2012. Slovník sociologických pojmů: 610 hesel. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.
- JANESKA ILIEV, Aleksandra et al., 2019. Generational differences in achieving work-life balance. Online. MEST Journal. 2019-01-15, roč. 7, č. 1, s. 7-15. ISSN 23347171. Dostupné z: <https://doi.org/10.12709/mest.07.07.01.02>. [cit. 2023-11-05].
- KALLIATH, Thomas a BROUGH, Paula, 2008. Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. Online. S. 323-327. ISSN 1833-3672. Dostupné z: <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>. [cit. 2023-11-16].
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KIRK-HAUGSTRUP, Samuel a SIEGRIST, Christine Victoria, 2023. The Future of Workforce: Understanding Generation Z. Online. In: OrbisCure. Dostupné z: <https://www.orbiscure.com/post/understanding-generation-z>. [cit. 2023-11-05].
- KITAGAWA Ritsu et al., 2021. "Working from Home: Its Effects on Productivity and Mental Health," Discussion papers 21024, Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- KLEIN, Jakub, 2022. Work-life Balance směrnice – chystají se převratné změny? Online. In: ELegal. Dostupné z: <https://elegal.cz/work-life-balance-smernice-chystaji-se-prevratne-zmeny>. [cit. 2023-11-17].
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KYZLINKOVÁ, R., POJER, P., VEVERKOVÁ, S, 2019. Nové formy zaměstnávání v České republice. I. vydání. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-337-1.

LEE, Dong-Wook et al., 2021. Different Influence of Negative and Positive Spillover between Work and Life on Depression in a Longitudinal Study. Online. Safety and Health at Work. Roč. 12, č. 3, s. 377-383. ISSN 20937911. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.05.002>. [cit. 2023-11-05].

MAŘÍKOVÁ, Hana, 2006. Kombinace práce, rodiny a osobního života v praxi zaměstnavatelských subjektů. Socioweb [online]. [citováno 2023-10-15]. Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISSN 1214-1720.

MENSAH, Aziz a Nicholas Kofi ADJEI, 2020. Work-life balance and self-reported health among working adults in Europe: a gender and welfare state regime comparative analysis. BMC Public Health [online]. 20(1) [cit. 2023-11-18]. ISSN 1471-2458. Dostupné z: [doi:10.1186/s12889-020-09139-w](https://doi.org/10.1186/s12889-020-09139-w)

ODDĚLENÍ EVALUACÍ MPSV, 2022. Analýza dostupnosti zařízení péče o děti v předškolním věku. In: ESFCR [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/17489737/Anal%C3%BDza+dostupnosti+za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+p%C3%A9%C4%8De+o+d%C4%9Bti+v+p%C5%99ed%C5%A1k+oln%C3%ADm+v%C4%9Bku/286e5037-e5a4-4b88-a608-e95580f3c412>

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

POULOSE, S. and SUDARSAN, N., 2017. Assessing the Influence of Work-Life Balance Dimensions among Nurses in the Healthcare Sector. The Journal of Management Development, vol. 36, no. 3, pp. 427-437 ProQuest Central. ISSN 02621711. DOI <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0188>.

SCHWARTZ, J., HOLE, D., & ZHANG L., 2010. Talking About Whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. Deloitte Review, 6, 83-97.

SKŘEHOT, Petr A. et al., 2021. Analýza problematiky home office. Online. In: Znalecký ústav bezpečnosti a ochrany zdraví, z. ú. Dostupné z: [https://www.spcr.cz/images/320\\_2021\\_Analyza\\_problematiky\\_HO.pdf](https://www.spcr.cz/images/320_2021_Analyza_problematiky_HO.pdf). [cit. 2023-11-05].

Směrnice Evropského parlamentu a Rady o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU, 2019. In: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-20-2019-INIT/cs/pdf>.

STO SKUPIN, 2024. Firemní školky. Sto skupin [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.stoskupin.cz/firemni-skolky>

STRAŠILOVÁ, Gabriela, 2014. „Husákovy“ versus „Havlovy děti“. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055>. [cit. 2023-11-05].

ŠKODA AUTO A.S., 2023a. Logo-historie. In: ŠKODA [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/logo-historie>

ŠKODA AUTO A.S., 2023b. Škoda Auto Diversity Report 2022. In: ŠKODA [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: [https://www.skoda-auto.com/\\_doc/9e2033b1-387b-4393-97f6-b30f6d804e24](https://www.skoda-auto.com/_doc/9e2033b1-387b-4393-97f6-b30f6d804e24)

ŠKODA AUTO A.S., 2024a. Výroční zpráva 2023. In: ŠKODA Report 2023 [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: [https://www.skoda-auto.com/\\_doc/2e83bf34-7532-4df9-be92-4e0842efe6d5](https://www.skoda-auto.com/_doc/2e83bf34-7532-4df9-be92-4e0842efe6d5)

ŠKODA AUTO A.S., 2024b. Život ve ŠKODA AUTO. ŠKODA Kariéra [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/firemni-kultura>

ŠKODA AUTO A.S., 2024c. Naš kodex. In: ŠKODA [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: [https://www.skoda-auto.cz/\\_doc/ed4b8323-8c8f-4f05-8ab8-bf50bbb37523](https://www.skoda-auto.cz/_doc/ed4b8323-8c8f-4f05-8ab8-bf50bbb37523)

ŠKODA AUTO A.S., 2024d. Dokončení výstavby nového sídla společnosti Škoda Auto. In: ŠKODA [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2024-03-04-laurin-klement-kampus-dokonceni-vystavby-noveho-sidla-spolecnosti-skoda-auto>

ŠKODA AUTO A.S., 2024e. Chcete mít zdravou firmu? Začněte u svých zaměstnanců. In: <https://www.skoda-kariera.cz/> [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/chcete-mit-zdravou-firmu>

TESTLIFY, b.r. How to measure work-life balance? In: Testlify [online]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <https://testlify.com/how-to-measure-work-life-balance/>

UNIE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH SVAZŮ ČR, 2019. 15 příkladů dobré praxe. In: Unie zaměstnavatelských svazů ČR [online]. [cit. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.uzs.cz/soubory/02%20-%20P%C5%99%C3%ADklady%20dobr%C3%A9%20praxe.pdf>

VÁPENKOVÁ, Veronika, 2019. Generace Z se v pracovním prostředí chová jinak než mileniálové – CIO by tomu měli přizpůsobit svůj styl řízení. Online. In: Gartner Czech Republic. Dostupné z: <https://kpc-group.cz/blog/generace-se-pracovnim-prostredni-chova-jinak-nez-milenialove-cio-by-tomu-meli-prizpusobit-svuj-styl-rizeni>. [cit. 2023-11-05].

WEISSANG, Emily, 2023. What Causes Poor Work Life Balance? In: Runn [online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www.runn.io/blog/what-causes-poor-work-life-balance>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, 2006. In: Sbíрка zákonů České republiky.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A:</b> Otázky – polostrukturovaný rozhovor .....	95
<b>Příloha B:</b> Dotazník pro zaměstnance Škoda Auto.....	96

## **Příloha A:** Otázky – polostrukturovaný rozhovor

1. Jaká je organizační struktura společnosti a jaké jsou odpovědnosti jednotlivých oblastí?
2. Máte centrální personální oddělení, nebo jsou personální záležitosti spravovány na úrovni jednotlivých závodů?
3. Existuje jednotná personální politika pro všechny závody, nebo mají jednotlivé závody možnost přizpůsobit si ji specifickým potřebám?
4. Jak byste definovala podnikovou kulturu?
5. Jaký je postoj společnosti k diverzitě a inkluzi?
6. Jaké je rozložení zaměstnanců v závodech Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí? (rozdělení na administrativní a dělnické pozice)
7. Jaká opatření máte k dosažení flexibility pracovní doby?
8. Jaká pravidla existují pro využívání práce z domova?
9. Máte nějaké programy k podpoře work-life balance?
  - Například pokud nabízíte zaměstnancům psychologickou/právní podporu nebo konzultace?
  - Poskytujete vzdělávací programy pro podporu duševního zdraví?
  - Jak jsou tyto programy komunikovány v rámci firmy?
  - Jak jsou tyto programy využívány?
  - Jsou tyto programy dostupné pro všechny závody?
  - Které oddělení je odpovědné za implementaci a správu těchto programů a vzdělávacích programů?
10. Jsou zmapovány jednotlivé pracovní pozice – z hlediska jejich náročnosti, specifických požadavků, fluktuace na daném pracovním místě?

## **Příloha B: Dotazník pro zaměstnance Škoda Auto**

### **I. Část: Osobní informace**

1. Jaké je Vaše pohlaví?  
*Vyberte jednu odpověď.*
  - a) Muž
  - b) Žena
  
2. Do jaké věkové skupiny spadáte?  
*Vyberte jednu odpověď.*
  - a) 15-25 let
  - b) 26-40 let
  - c) 41-55 let
  - d) 56 a více let
  
3. Jak dlouho pracujete v organizaci?  
*Vyberte jednu odpověď.*
  - a) 0-5 let
  - b) 6-15 let
  - c) 16-25 let
  - d) Více než 26 let
  
4. Jaká je forma Vašeho úvazku?  
*Vyberte jednu odpověď.*
  - a) Plný úvazek
  - b) Zkrácený úvazek
  - c) DPP/DPČ
  
5. V jaké oblasti pracujete?  
*Vyberte jednu odpověď.*
  - a) G
  - b) F
  - c) V
  - d) P
  - e) E
  - f) S
  - g) B
  
6. Pečujete o dítě nebo o jinou osobu (např. rodič či jiná blízká osoba)?  
*Vyberte jednu odpověď.*
  - a) Ano
  - b) Ne



## II. Část: Pracovní zátěž a harmonizace osobního a pracovního života

7. Jak často se na Vaší pracovní pozici setkáváte s následujícími situacemi?  
*Vyberte odpověď na škále 1-5, kdy 1 = nikdy, 2 = výjimečně; 3 = občas; 4 = často; 5 = každý den.*

Přesčas

Tlak na výkon

Nedostatek flexibility

Potřeba vzít si práci domu

8. Jak jste spokojeni s časem, který věnujete následujícím oblastem?  
*Vyberte odpověď na škále 1-5, kdy 1 = velmi nespokojen/a; 2 = nespokojen/a; 3 = spíše spokojen/a; 4 = spokojen/a; 5 = velmi spokojen/a.*

Rodina/partner

Volnočasové aktivity a osobní zájmy

Čas na spánek

9. Jak často u Vás v průběhu minulého roku nastaly následující situace?  
*Vyberte odpověď na škále 1-5, kdy 1 = nikdy; 2 = výjimečně; 3 = občas; 4 = často; 5 = neustále.*

Pociťoval/a jsem únavu v důsledku pracovní zátěže.

Měl/a jsem negativní přístup k práci.

Pociťoval/a jsem tlak a stres z důvodu pracovní náročnosti.

Docházelo ke konfliktním situacím se spolupracovníky.

Projevily se u mě známky vyhoření.

10. Jak hodnotíte aktuální úroveň harmonizace mezi Vaším osobním a pracovním životem  
*Vyberte odpověď na škále 1-5, kdy 1 = velmi špatná úroveň a 5 = velmi dobrá úroveň*

## III. Část: flexibilita a podpora harmonizace osobního a pracovního života

11. Jak souhlasíte s tvrzením, že Váš zaměstnavatel Vás dostatečně informuje o možnostech podpory sladování osobního a pracovního života (jako je využívání flexibilních forem práce, vzdělávání v této oblasti, možnost využití podnikového psychologa, ...)?

*Vyberte jednu odpověď.*

- a) Plně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Plně nesouhlasím

12. Využíváte možnosti podnikového vzdělávání v oblasti harmonizace osobního a pracovního života (jako je zvládání stresu, podpora duševního zdraví, efektivní seřízení a time management, ...)?

*Vyberte jednu odpověď.*

- a) Ano
- b) Ne

13. Z jakého důvodu nevyužíváte této možnosti?

*Odpovězte, pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „Ne“.*

*Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- a) Nemám dostatek času
- b) Nemám zájem
- c) Nejsem spokojen/a s tím, jak je vzdělávání organizováno
- d) Nejsem dostatečně informován/a o podnikovém vzdělávání
- e) Jiné: *napište*

14. Jak souhlasíte s tvrzením, že Vám podnikové vzdělávání v této oblasti napomáhá sladit Váš osobní a pracovní život?

*Odpovězte, pokud jste ve 12. otázce odpověděl/a „Ano“.*

*Vyberte jednu odpověď.*

- a) Plně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Plně nesouhlasím

15. Jak souhlasíte s tvrzením, že Vám společnost poskytuje adekvátní podporu pro harmonizaci osobního a pracovního života?

*Vyberte jednu odpověď.*

- a) Plně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Plně nesouhlasím

16. Jaké jsou podle Vás hlavní překážky pro sladění osobního a pracovního života na Vaší pozici?

*Napište:*

17. Jaká konkrétní opatření Vám napomáhají sladit osobní a pracovní život?

*Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- a) Možnost práce z domova
- b) Flexibilní pracovní doba
- c) Podnikové benefity v oblasti harmonizace osobního a pracovního života
- d) Jiné: *napište*

18. Jaké flexibilní formy práce by Vám lépe umožnily sladit pracovní a osobní život?

*Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- a) Zkrácený úvazek
- b) Stlačený pracovní týden
- c) Práce z domova
- d) Jiné: *napište*

19. O jaké konkrétní nástroje byste měl/a zájem, které by Vám umožnily sladit osobní a pracovní život?

*Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- a) Poradenství k tomu, jaká opatření pro mě jsou vhodná
- b) Firemní školka
- c) Jiné: *napište*