

Univerzita Pardubice

Fakulta chemicko-technologická

Work-life balance v kontextu společenské odpovědnosti podniku

Pavla Kolmašová

**Bakalářská práce
2018**

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 18. 6. 2018

Pavla Kolmašová

Poděkování

Děkuji Ing. Marii Bednařikové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytovala v průběhu studia a zvláště pak při vedení bakalářské práce. Pracovníkům společnosti Synthesia, a. s., děkuji za ochotu při poskytování informací. Velké poděkování patří rodičům, prarodičům a bratrovi za podporu a trpělivost během mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na společenskou odpovědnost podniků a následně na work-life balance. První část definuje CSR a vymezuje jednotlivé oblasti. Následující část je zaměřena na work-life balance, identifikuje jednotlivé nástroje, které pomáhají ke sladování pracovního a osobního života, a analyzuje prorodinná opatření. Dále jsou uvedeny přínosy work-life balance a důsledky při nenaplňování osobní harmonie.

KLÍČOVÁ SLOVA

společenská odpovědnost podniků, stakeholders, work-life balance, flexibilní pracovní režimy, flexibilita, firemní školky, rodinní politika, konflikt rolí

TITLE

Work-life balance in connection with CSR

ANNOTATION

The bachelor thesis is focused on corporate social responsibility and subsequently on work-life balance. The first part defines CSR and specifies individual areas. The following part is focused on work-life balance. It identifies individual tools that are assisting to reconcile the work and personal life. It also analyses pro-family measures. Further in the project there are mentioned benefits of work-life balance and consequences that are the results of not meeting the personal harmony.

KEYWORDS

corporate social responsibility, stakeholders, work-life balance, flexible working arrangements, flexibility, company kindergarten, family policy, role conflict

OBSAH

ÚVOD	8
1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ (CSR).....	10
1.1 VYMEZENÍ CSR.....	10
1.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY CSR	11
1.3 TEORIE STAKEHOLDERS	12
1.4 OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI	13
1.4.1 Oblast ekonomická	14
1.4.2 Oblast sociální	15
1.4.3 Oblast environmentální	17
1.4.4 Oblast etická	17
1.4.5 Oblast filantropická	18
1.5 PŘÍNOSY CSR.....	18
1.6 KRITIKA CSR	19
2 WORK-LIFE BALANCE (WLB).....	20
2.1 DEFINICE WLB	20
2.2 HLAVNÍ PŘÍNOSY WLB	21
2.3 NÁSTROJE WLB	22
2.4 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY	22
2.4.1 Sdílení pracovního místa	23
2.4.2 Zkrácené úvazky.....	24
2.4.3 Pružná pracovní doba	24
2.4.4 Práce z domova.....	25
2.4.5 Stlačený pracovní týden.....	25
2.5 RODINNÁ POLITIKA	26
2.5.1 Rodinná politika a stát	27
2.5.2 Firemní školky	29
2.6 KONFLIKT ROLÍ A JEHO DŮSLEDKY	30
2.7 BARIÉRY VE SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA	32
2.8 JAK SLADIT RODINNÝ A PRACOVNÍ ŽIVOT?	33
3 PRAKTICKÁ ČÁST	36
3.1 SYNTHESIA, A.S.	36
3.2 PROJEK VÝZKUMU	37
3.3 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU DLE SCÉNÍŘE DOTAZOVÁNÍ.....	39
3.4 SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ.....	45
ZÁVĚR	46
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM ILUSTRACÍ.....	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá work-life balance jako součástí sociální oblasti společenské odpovědnosti podniku.

Od druhé poloviny 20. století s nástupem globalizace se začaly rozvíjet nadnárodní společnosti a jejich význam rostl. Jejich primárním cílem byla maximalizace zisku, bohužel díky neexistenci ochranných opatření docházelo k řadě problémů v oblasti environmentální a sociální. To vedlo k otázce, kdo by měl nést odpovědnost v globálním prostředí? Na základě těchto problémů vznikl poměrně nový směr společenská odpovědnost podniků.

Podniky jsou nuceny se zaměřit na širší spektrum cílů, protože tlak ze strany konkurence neustále roste. Proto dobré jméno společnosti, které je získáno společenskou odpovědností, dosahuje většího významu než dříve. Podniky začleňují do svého podnikání sociální a environmentální zájmy, které jim umožňují získat konkurenční výhodu a vyšší atraktivitu jako zaměstnavatele. Koncept společenské odpovědnosti se netýká pouze podniků, ale také organizací ve státním a neziskovém sektoru.

V dnešní době je velmi obtížné sehnat na trhu práce kvalifikovanou a hlavně spolehlivou pracovní sílu. Pro uspokojení potřeb lidí je nevyhnutelné skloubit práci s osobním životem, rodinou a vlastními koníčky, především v období zakládání rodiny a péče o své blízké. To zapříčinilo vznik politiky work-life balance. Harmonizace osobního a pracovního života ovlivňuje kvalitu života zaměstnanců a je vhodným nástrojem jako prevence dlouhodobého stresu.

S vývojem společnosti se také mění hodnotový žebříček nastupujících generací. Podle Kociánové (2012, s. 108) generace Y, do které se řadí lidé narození po roce 1975, je ekonomicky aktivnější a do popředí jejího zájmu se více dostává osobní život, partnerský život a rodina, oproti generaci X, tzn. lidí narození v letech 1965-1975, pro kterou osobní život nebyl hlavní prioritou. Pro podniky problematika WLB je aktuální téma, aby se včas stačily připravit na specifika mladých lidí, protože do roku 2025 budou lidé generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku.

Bakalářská práce je rozdělena na tři části. První část je zaměřena na společenskou odpovědnost. Cílem této kapitoly je definovat společenskou odpovědnost podniků, charakterizovat její typické znaky a vymezit oblasti zájmu. Dále poukázat na přínosy pro podnik a také širší okolí podniku. Druhá část se týká společenské odpovědnosti oblasti sociální, a to především se zaměřením na work-life balance. Cílem je vymezit work-life

balance jako pojem, identifikovat nástroje ze strany zaměstnavatele a státu, které usnadní sladování osobního a pracovního života, analyzovat přínosy pro zaměstnavatele i zaměstnance a uvést důsledky nedosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Závěr teoretické části je zaměřen na doporučení dosažení osobní rovnováhy.

Třetí a zároveň poslední část je zaměřena na využití work-life balance ve vybraném podniku. Zachycuje používání nástrojů WLB v praxi a mimo jiné i překážky při zavádění moderních trendů.

1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ (CSR)

Podniky se snaží vytvořit si dobré jméno, proto význam společenské odpovědnosti podniků stále více roste. Hlavní prioritou není maximalizace zisku, ale růst tržní hodnoty podniku. CSR velmi ovlivňuje úspěšnost hospodaření podniku a je nedílnou součástí nefinančního ukazatele výkonnosti.

1.1 VYMEZENÍ CSR

Společenská odpovědnost podniků, neboli z anglického jazyka Corporate social responsibility (CSR) je pojem, který je v posledních letech stále více skloňován. První zmínky o CSR zaznamenáváme už ve 20. letech 20. století v USA například v knize od Olivera Sheldona *The Philosophy of Management* z roku 1923. Za zakladatele Společenské odpovědnosti podniků považujeme Howarda Bowena, který svou knihou *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) odstartoval moderní éru tohoto směru. Zde uvádí, že „*K závazkům podnikatele patří zrealizovat takové politiky, činit taková rozhodnutí a sledovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“ (Bowen, 1953, s. 6 cit. podle Tetřevová a kol, 2017, s. 18). Následně jeho myšlenky byly inspirací pro mnoho autorů, například pro Archie B. Carrola, Petera F. Druckera a mnoho dalších (Tetřevová a kol, 2017, s. 18).

V současné době neexistuje jednotná definice pro pojem Corporate Social Responsibility. To může být způsobeno tím, že společenská odpovědnost je založena na dobrovolnosti a nemá přesně dané hranice, a tak je zde možnost pro široké chápání a různé interpretace tohoto konceptu. Alexandr Dahlsrud analyzoval ve své práci „*How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions*“ několik definic CSR a uvedl pět oblastí, kde se nejčastěji vyskytuje (Kašparová, Kunz, 2013, s. 13). Jsou to:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomická,
- stakeholderi,
- dobrovolnost.

Zjistil, že i když jsou formulovány odlišně, definice jsou vlastně totožné. Proto je třeba uvést několik definic k tomuto pojmu.

Také řada mezinárodních i národních institucí se snaží o podporu šíření ideí CSR. Evropská komise vydala v roce 2001 Zelenou knihu, kde se vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2001, s. 8 cit. podle Kašparová, Kunz, 2013, s. 14). Jako další institucionální definici můžeme zaznamenat u World Business Council for Sustainable Development, která uvádí „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (WBSCD, 2009 cit. podle Kašparová, Kunz, 2013, s. 14). Jako poslední definici lze uvést definici českého sdružení Business Leaders Forum České republiky, které chápe společenskou odpovědnost podniků jako „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“ (Business Leaders Forum, 2010 cit. podle Kašparová, Kunz, 2013, s. 14).

1.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY CSR

Koncept CSR je velmi komplexní a značně široký pojem. Neexistuje jednotná definice, přesto lze uvést několik charakteristických rysů.

Základním rysem je **princip dobrovolnosti**. Všechny aktivity, které podnik vykonává nad rámec svých povinností, vykonává dobrovolně na základě svého vlastního přesvědčení a není donucen žádnou zákonnou silou (Kunz, 2012, s. 17).

Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami je důležitou součástí fungování podniku. Vztahuje se na zaměstnance, zákazníky, dodavatele, ale i na komunikaci s neziskovým sektorem a vládou. Aktivní spolupráce je výhodná pro obě strany (podnik-stakeholder), důležitým faktorem je ovšem spolehlivost ze strany partnerů (Kunz, 2012, s. 17).

Dalším rysem je **angažovanost podniků**. Podniky vytvářejí nové pozitivní směry ve společnosti a zařazují CSR do svých strategií. Při vytváření hodnot berou ohled na CSR koncept (Kunz, 2012, s. 17).

Charakteristickým rysem je taktéž **systematičnost a dlouhodobý časový horizont**. Společenská odpovědnost není krátkodobou záležitostí. Už ve strategickém plánování by se nemělo zapomínat na CSR. Součástí zavedení CSR by se měly stát také průběžné kontroly. Vynaložené úsilí lze často zhodnotit až za delší časový interval (Kunz, 2012, s. 17).

Fungování firmy s ohledem, na tzv. triple bottem line business, je typickým znakem pro CSR. Společenská odpovědnost stojí na 3 pilířích - ekonomický, sociální a environmentální. Pro podniky by neměla být hlavní prioritou maximalizace zisku, ale také soustředit se na stránku sociální a environmentální (Kunz, 2012, s. 18).

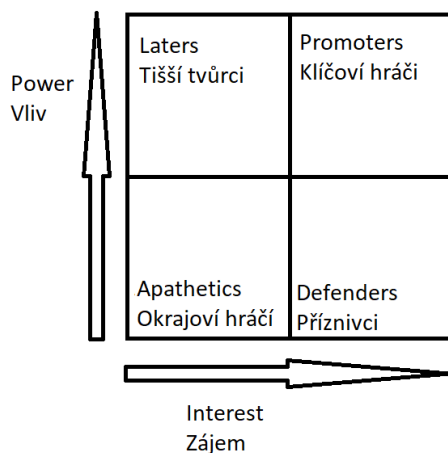
Posledním rysem je **odpovědnost vůči společnosti a závazek podniků přispívat k rozvoji kvality života**. Podniky by se měly zajímat o dění v okolí podniku a také se snažit minimalizovat rizika, např. boj s diskriminací zaměstnanců, ochrana životního prostředí (Kunz, 2012, s. 18).

1.3 TEORIE STAKEHOLDERS

Důležitým přínosem pro rozvoj CSR byla tzv. teorie stakeholderů. Za tvůrce teoretického konceptu můžeme považovat Edwarda Freemana. Pojem stakeholder nelze z anglického jazyka doslovně přeložit, můžeme ho přeložit jako zájmové skupiny či zainteresované strany. Za stakeholdera můžeme považovat kohokoliv, kdo přímo nebo nepřímo ovlivňuje chod podniku, má určitý zájem a uplatňuje určitý vliv (Tetřevová, 2017, s. 20). V podnicích se stakeholdeři rozdělují na vnitřní a vnější. Vnitřní stakeholdeři jsou zaměstnanci, manažeři a vlastníci. Za vnější stakeholdery jsou považováni zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé, vláda a obyvatelé žijící v okolí podniku.

Každá skupina stakeholderů má své vlastní specifické požadavky, v zásadě však pro všechny platí, že očekávají férové jednání a dodržování zákonů. Například zaměstnanci vyžadují dodržování zákoníku práce a spravedlivou odměnu. Zákazníci požadují kvalitní výrobky či služby za férové ceny. Ze strany dodavatelů se očekává dlouhodobý obchodní vztah (Business vize, 2010).

Edward Freeman ve svém konceptu rozděluje stakeholdery do čtyř skupin na základě jednoduché matice, kde jedna osa vyjadřuje míru schopnosti vlivu prosazovat své zájmy v podniku a na ose druhé zájem stakeholdera o podnik. (viz Obrázek 1)



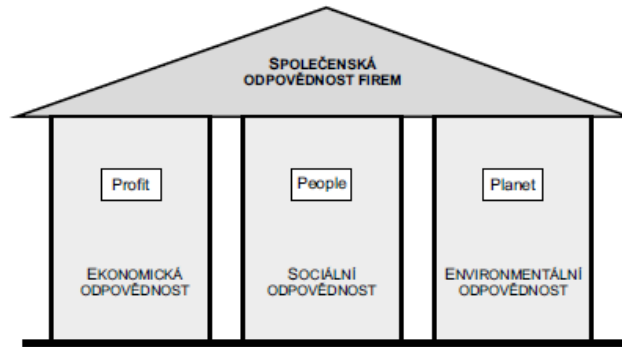
Obrázek 1 Rozdělení stakeholderů dle zájmu a vlivu na podnik (Zdroj: Casestudy, 2016)

Díky tomuto rozdělení můžeme rozdělit skupinu stakeholderů na klíčové hráče, tiché tvůrce, skupinu příznivců a okrajové hráče. Klíčoví hráči je skupina vyznačující se velkou mocí, velkým zájmem a výrazně ovlivňují strategický vývoj podniku, například jsou to majitelé podniku. Pro okrajové hráče je typický nízký zájem a také nízká míra vlivu. Jejich požadavkem je informovanost nebo odpovídat na případné otázky. Skupina tichých tvůrců je taková skupina, která může ovlivnit podnik, ale momentálně na vliv podniku nemá žádný zájem, důležité je pro tiché tvůrce zařídit spokojenost na základě pečlivého monitoringu. Poslední skupina jsou příznivci, kteří nemají moc prosadit si své vlastní zájmy a je to pouze na vedení, zda je to pro podnik přínos či nikoliv (Casestudy, 2010).

1.4 OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Společenská odpovědnost obsahuje velké množství aktivit. Celá tato koncepce je založena především na dobrovolnosti, proto nelze jednoznačně definovat tento koncept. Aktivity, které podnik vykonává v rámci CSR, lze jednoduše shrnout, do tzv. triple bottom line, neboli do tří pilířů CSR (Tetřevová a kol, 2017, s. 21). Tyto pilíře můžeme také označit jako 3P:

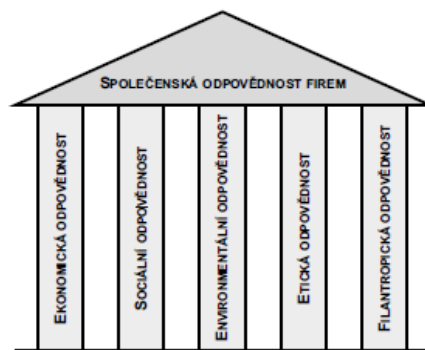
- Profit - oblast ekonomická,
- People - oblast sociální,
- Planet - oblast environmentální.



Obrázek 2 Oblasti společenské odpovědnosti (zdroj: Tetřevová a kol, 2017, s. 22)

Pro podnik by nemělo být snahou pouze dosažení maximálního zisku, ale jeho přístup k podnikání by se měl zabývat těmito oblastmi. Se stále větším rozvojem a zájmem podniků o CSR můžeme nově znázornit jeho modifikované pojetí komponent CSR, které obsahuje (Tetřevová a kol, 2017, s. 23):

- ekonomickou odpovědnost,
- sociální odpovědnost,
- environmentální odpovědnost,
- etickou odpovědnost,
- filantropickou odpovědnost.



Obrázek 3 Modifikované pojetí oblastí CSR (zdroj: Tetřevová a kol, 2017, s. 24)

Toto rozšířené pojetí obsahuje všechny aktivity, týkající se společenské odpovědnosti podniku.

1.4.1 Oblast ekonomická

Hlavním cílem podnikání je dosažení růstu tržní hodnoty podniku a dlouhodobého zisku, díky tomu jsme schopni financovat aktivity související se společenskou odpovědností. Vedle finanční stránky by podnik neměl zapomínat také na stránku nefinanční.

Základem správného řízení podniku je uplatnění principů dobrého řízení. Příkladem aktivit je „*implementace kontrolních mechanismů, zabezpečení transparentnosti systému, vyvážené vymezení pravomocí a odpovědností mezi výkonným, kontrolním a schvalovacím orgánem, zabezpečení práv vlastníků a spravedlivého zacházení s nimi*“ (Tetřevová a kol, 2017, s. 49) a mnoho další.

Pro podnik je klíčové poskytovat kvalitní a bezpečné výrobky zákazníkům, proto by měl používat zdravotně nezávadné a testované materiály. Tímto chováním také bude posilovat vztahy se zákazníky, to může umocnit zajišťováním dodatečných služeb, jako jsou reklamace, prodloužení záruční doby a servisu. U zákazníků můžeme zlepšit svůj profil i tím, že ho zapojíme do ekologické likvidace výrobku, protože se cítí spoluzodpovědný na ekologickém odstranění a tím i zlepšení životních podmínek (Tetřevová a kol, 2017, s. 55).

Udržení kroku s velmi se rozvíjejícím trhem není jednoduché, proto dalším charakteristickým bodem této oblasti je tvorba a zavádění inovací a zajištění udržitelnosti produktů. Rozhodujícím faktorem je znalostní potenciál zaměstnanců, kteří jsou schopni svými dovednostmi a schopnostmi plnit podnikové cíle. Problematikou toho směru se zajímá management inovací, který se snaží zabezpečit dlouhodobě udržitelnou výrobu pomocí bezpečných a ekologicky přívětivých produktů a obalů; eliminovat výrobu tak, aby přinášela co nejmenší riziko pro životní prostředí; nejhodněji volit energii; podporovat dlouhodobou ekonomickou životaschopnost podniku (Tetřevová a kol, 2017, s. 51).

Nedílnou součástí oblasti ekonomické je posilování vztahů s investory a akcionáři. Podniky dbají o neustálou informovanost a snaží se o soulad vlastních podnikatelských aktivit s představami akcionářů (Kunz, 2012, s. 21).

Podniky dlouhodobě vyvíjejí vztah se svými dodavateli a odběrateli. Společensky odpovědné chování posiluje důvěru mezi partnery tím, že respektují práva duševního vlastnictví, včas platí faktury nebo dodržují pravidla hospodářské soutěže (Kunz, 2012, s. 21).

1.4.2 Oblast sociální

Tato oblast se zajímá především o zaměstnance podniku a pracovní podmínky, ve kterých pracují. Klíčovým faktorem dnešní společnosti je spokojený a motivovaný zaměstnanec, to by si mělo vedení podniku uvědomit a náležitě ocenit. I podniky

z odpovědného chování získávají benefity, například nižší absence, větší věrnost zaměstnanců, první pozice firmy na trhu práce a mnoho další (Kunz, 2012, s. 22).

Do popředí zájmu dnešní společnosti spadá bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Soustřeďuje se na postupy a možnosti vytváření optimálních pracovních podmínek. Podniky, které jsou společensky odpovědné, poskytují svým zaměstnancům nadstandardní zdravotní péči a dbají na to, aby pracovní podmínky odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům i nad rámec zákona (Tetřevová a kol., 2017, s. 63). Snahou je omezit nebo zcela eliminovat škodlivé vlivy jako je hluk a prašné prostředí.

Pro mnoho zaměstnanců je velmi důležité sladit osobní život s profesním životem. Moderním trendem tohoto směru je, tzv. work-life balance, který zařizuje například pružnou pracovní dobu, firemní školky či práce z domova (Kunz, 2012, s. 22).

V rámci zkvalitnění činnosti, zvýšení produktivity a udržení si kvalitních zaměstnanců, podniky umožňují vzdělávání a rozšiřování odborných znalostí svým zaměstnancům, které jim napomáhají plnit své osobní cíle a uspokojovat hodnotový žebříček (Tetřevová a kol., 2017, s. 64). V některých podnicích svým zaměstnancům během vzdělávání je umožněno si vzít, tzv. career break, neboli studijní volno, které je buď placené, částečně placené nebo neplacené.

Velkou oblibou podniků je zavádění systému, tzv. cafeterie. Zaměstnanci dostávají balíček kreditů, který si promění dle vlastního zájmu či potřeby. Využívají bonusů v podobě masáží, kosmetiky, vstupů na kulturní zážitky nebo zvýhodněných vstupů do zoologických zahrad. Podniky mimo jiné přispívají na penzijní pojištění, či na stravování buď ve formě stravenek, nebo slev v místních kantýnách. Při finanční tísní mají zaměstnanci možnost využít bezúročnou půjčku.

Součástí této oblasti je dodržování lidských práv, které je ustanoveno Listinou základních práv a svobod, zákaz dětské práce a boj proti sexuálnímu harašení a obtěžování. Bohužel, takové chování se stále ve společnosti vyskytuje. Obtěžované osoby mohou podat žalobu samy, avšak měl by existovat podnikový předpis, ve kterém by bylo jasně řečeno, že toto chování není tolerováno. Dalším bodem je boj proti diskriminaci, kterým se zabývá politika rovných příležitostí. Stále dochází k rozdílným platovým ohodnocením mezi muži a ženami. Snahou je tyto rozdíly snižovat na minimum a mimo jiné i zaměstnávat ženy na manažerských pozicích. Na pracovištích by se nemělo bát otevřené komunikace

a vytvářet přátelské klima, které vede k lepší komunikaci mezi zaměstnanci, a tak mít možnost bez obav vyjadřovat svůj názor (Kunz, 2012, s. 23).

1.4.3 Oblast environmentální

V posledních letech je stále více vyvíjen tlak na oblast životního prostředí. Mnohem častěji přichází ze strany vlády regulace a nařízení, a proto mnoho aktivit vzniklo jako reakce na ně. Vedení podniků by si mělo uvědomit, že nezatěžuje pouze vnitřek podniků, ale že podniky jsou obrovskou zátěží pro své okolí a hlavně ovlivňují atmosféru, půdu, vodní zdroje, floru a faunu. Příkladem jsou například emise, odpady, hluk nebo dopravní zátěž. Environmentální oblast nezahrnuje pouze výrobní podniky, ale i podniky nevýrobní. Ty se mohou podílet například na snižování spotřeby vody, energií, třídění odpadu a snižování tiskových nákladů (Kunz, 2012, s. 24).

Kvůli znečišťování životního prostředí jsou podniky negativně vnímány, proto zavádění politiky CSR pozitivně ovlivňuje image podniku, které vede k růstu tržního podílu. Podle Tetřevové a kol. (2017, s. 87) ze všech oblastí společenské odpovědnosti je to právě environmentální oblast, u které lze zaznamenat jednoznačně pozitivní vztah mezi realizací aktivit a ekonomickými přínosy, ať již ve formě úspor nákladů nebo růstu výnosů.

Tato oblast se zaměřuje především na „*činnosti omezování negativních dopadů na životní prostředí, vytváření ekologické politiky podniku, investice do ekologických technologií, monitorování vlivu na životní prostředí, ochrana přírodních zdrojů, odpadové hospodaření, vytváření podmínek k minimalizaci dopravní zátěže, striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami atd.*“ (Kunz, 2012, s. 24).

1.4.4 Oblast etická

„*Podnikatelská etika je jednou z forem aplikované etiky, která je zaměřena na uplatňování etických principů v ekonomické praxi. Podnikatelská etika je předpokladem úspěšného rozvoje organizace.*“ (Kunz, 2012, s. 49)

Etické chování podniku se vyznačuje dodržováním souboru etických a morálních norem nebo očekávaným chováním, které stakeholderi považují za spravedlivé. Jedná se tedy na rozdíl od filantropie o žádoucí aktivity. Tyto normy jsou také doporučeny na základě ISO 26000 a lze je použít bez rozdílu velikosti podniku. Příkladem aktivit z oblasti etické je „*vyhýbání se korupci, respektování autonomie ostatních, spravedlivý a upřímný přístup ke všem, vyhýbání se jakékoliv diskriminaci, jednání se zájmem o blaho všech, odmítání*

dětské práce, odmítání jakýchkoliv druhů obtěžování, dodržování pravidel o ochraně důvěrných či interních informací.“ (Tetřevová a kol., 2017, s. 93)

V praxi se setkáváme s tzv. etickým kodexem, který slouží „organizaci k prosazování etického chování a rozhodování, v němž organizace popisuje a blíže konkretizuje všeobecný systém hodnot, etické zásady v podnikové praxi s cílem, aby jednání všech zaměstnanců odpovídalo určitým pravidlům.“ (Kunz, 2012, s. 51)

V mnoha podnicích existují předpisy o pravidlech oblékání, tzv. dress code. Často se vyskytuje v pracovních smlouvách, jak zaměstnanec musí být oblečen a upraven, podle pozice kterou vykonává. Zaměstnavatel může však zavést „neformální pátky“, kdy je možné zvolit pohodlnější oblečení, než obvyklé sako a kravatu.

1.4.5 Oblast filantropická

Význam slova filantropie představuje lásku k člověku, či lidumilnost. Filantropie zahrnuje činnosti a chování, které zvyšují sebevědomí druhých osob. Dále řeší otázku slabších a handicapovaných osob, kde se snaží zvyšovat jejich kvalitu života a tím zvyšovat kvalitu celé společnosti (Maentiva, c2017). Důvodem pomáhání a zaměstnávání handicapovaných lidí je mimo jiné, i úleva na daních pro podnik.

Firemní filantropie značí dobrovolné prospěšné aktivity a představuje typickou win-win situaci, která je prospěšná jak pro podnik, tak i pro celou společnost (Kuldová, 2013, s. 25). Cílem je podpořit osoby i neziskové organizace. Mezi aktivity filantropie podniku řadíme firemní dobrovolnictví a firemní dárcovství. Důvodem zavedení této oblasti může být altruismus vlastníků či politické a institucionární zájmy (Tetřevová a kol, 2017, s. 106).

1.5 PŘÍNOSY CSR

V zahraničních podnicích mají společensky odpovědné aktivity či angažovanost vůči komunitě za poslední roky sklon neustále vzrůstat. Hodně podniků přistupuje k CSR a očekává brzké zvýšení zisku. Zde je nutné uvést důležitou poznámku, že tento koncept má dlouhodobý charakter a také část zisku není jednoznačně měřitelná. Podnik, který přijal koncept CSR, působí důvěryhodněji než jeho konkurence, můžeme zde najít také spokojenější zaměstnance. Podnik dále sílí na trhu, posiluje svoji dobrou pověst, tím si udržuje kvalitní pracovní sílu a to vede ke zvyšování kvality produktu/služeb. Snižují se náklady a zvyšuje se efektivnost zejména v oblasti spotřeby energií. Z pohledu obyvatel

okolí podniku je zde přínos ve zlepšení životního prostředí v regionu (Kuldová, 2012, s. 25-26).

Na základě směrnice EU ke dni 1. ledna 2017 vzešel v platnost zákon o nefinančním reportingu CSR, který stanovuje povinnost velkým podnikům zveřejňovat ve výročních zprávách aktivity týkající se CSR. První přehledy budou podniky reportovat v roce 2018 (MPO, 2016).

Podniky, které odmítají myšlenky společenské odpovědnosti a opovrhují zájmy dnešní společnosti, si mimo jiné snižují svůj ekonomický zisk a postavení na trhu. CSR není marketingový koncept ani reklama, ale zvedá prestiž podniku navenek.

1.6 KRITIKA CSR

I když koncept CSR nabývá čím dál větší popularity, lze najít také odpůrce tohoto směru. Jedním z kritiků je Milton Friedman, který představuje mezní klasické pojetí společenské odpovědnosti. Domnívá se, že hlavním cílem podniku by mělo být zvyšování zisku, ale tento koncept odvádí pozornost od splnění hlavního cíle a také dochází ke zvyšování nákladů. Naopak zde působí neviditelná ruka trhu, která dosahuje toho, že i stakeholderi mají z tohoto zisku užitek, proto je zbytečné požadovat od podniku ještě více. (Kunz, 2012, s. 40). Dále udává, že společensky prospěšné aktivity, které nevytvářejí zisk, způsobují okrádání vlastníků (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 23).

Dalším kritikem je profesor Robert Reich, bývalý ministr práce a sociálních věcí v období vlády prezidenta Billa Clintona. Ve svých publikacích uvádí, že CSR je nebezpečné rozptýlení, které poškozují demokracii. Podnikatelé by měli od CSR upustit či tolik neprosazovat tento koncept, protože přijetím koncepce CSR podniky suplují povinnosti vlády. Domnívá se, že vláda by měla řešit sociální otázky a zachovávat volný trh pro podniky, jejím cílem by mělo být zvyšování zisku (Kunz, 2012, s. 41).

2 WORK-LIFE BALANCE (WLB)

Sladování osobního a pracovního života není vždy jednoduché, a proto v současné době je o tuto problematiku stále větší zájem. Pro každého jedince je jiný poměr aspektů života (práce, rodina, přátelé, já) k tomu, aby byl šťastný, ten se samozřejmě s věkem a vývojem jedince mění.

„Není pravda, že máme málo času, pravdou ale je, že ho hodně promarníme.“

Seneca

2.1 DEFINICE WLB

Jedním z moderních trendů společenské odpovědnosti podniků je vytváření podmínek, aby zaměstnanci co nejlépe sladili svůj život po stránce pracovní i osobní, tzv. work-life balance. V dnešní společnosti work-life balance představuje průřezové (mainstreamové) téma (Kašparová, Kunz, 2013, s. 76). To znamená, že značí určitou důležitost při přípravě a realizaci personálních politik, ale i ostatních podnikových politik.

Podle Gillernové, Kebzi, Rymeše (2011, s. 206) se problematika rovnováhy pracovního a osobního života dostává do popředí zájmu kvůli třem faktorům. Prvním faktorem je změna v demografických trendech. Snižuje se porodnost, to způsobuje pokles počtu obyvatel, a tím vzniká nedostatek pracovní síly. Dalším faktorem je rozvoj technologií, které zasahují celý industriální svět. Vyvíjí se větší tlak na rychlost a kvalitu služeb, a tak se vytváří neustálá potřeba mít dostatek pracovní síly, od které se očekává flexibilita. Zaměstnanci, aby vyhověli dnešním podmínkám, jsou donuceni „vyždímat“ ze sebe vše z obavy, aby nepřišli o práci. Mimo jiné v současné době neustálého online připojení, kdy každý je neustále na svém mobilním telefonu, není umožněno být nedostupný a od každého se očekává rychlá odpověď na daný požadavek. Paradoxem je, že technologie by měly usnadňovat work-life balance, ale spíše ho ztěžují. Třetím faktorem je, že dochází k postupné změně v lidských hodnotách v rozvinutějších zemích Evropy. Lidé především kladou důraz na kvalitu života a zdůrazňují význam rodiny.

Nejvíce je skloňován pojem WLB v souvislosti s ženami/matkami, proto se může stát, že ho lidé vnímají pouze v otázce mateřství, ale týká se všech zaměstnanců bez rozdílu věku a rodinného stavu (Kašparová, Kunz, 2013, s. 76). Na základě společenských stereotypů ženy pečují o rodinu a muži finančně přispívají do rodiny. V průměru matky zajišťují 75 % domácích prací, 73 % každodenních péčí o děti a 68 % nákupů (Práce

na dálku, ©2016). Po dobu strávenou péčí o děti je pro ženy obtížné si udržet rozhled v oboru a dále se profesně rozvíjet. Navzdory rozvíjející se politice rovných příležitostí ženy mají stále problém si udržet práci a následně se znovu uplatnit na trhu práce.

Jako u CSR neexistuje přesné vymezení tohoto pojmu podle J. Birda (2003), tak i bilancování pracovního a osobního života neznamena časovou rovnováhu. Sladování by bylo o něco jednodušší, kdyby všichni lidé byli stejní. Avšak je potřeba brát v úvahu individuální rozdíly zaměstnanců. Každý je svým způsobem jedinečný v důsledku svých schopností, inteligence, pohlaví, rasy, hodnot nebo kultury/prostředí, ve kterém zaměstnanci vyrůstali a z jakého regionu přicházejí (Armstrong, 2007, s. 211). Další problém je v rozdílné motivaci k práci, tím se odvíjí i různé nároky na rozdělení pracovního a osobního času. Pokoušet se naplánovat stejný počet hodin pro každou z různých pracovních a osobních činností je nereálné. Život je a měl by být více rozmanitý. Neexistuje žádná dokonalá rovnováha, kterou bychom měli hledat. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je pro každého z nás odlišná, protože máme různé priority a různé životy.

Dalším autorem, který charakterizoval WLB, je Kunz. Ten popisuje WLB jako „vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život.“ (Kunz, 2012, s. 22). Michael Armstrong definoval tento pojem jako „poskytování prostoru pro pracovníky, aby mohli uvést do rovnováhy to, co dělají při práci, s povinnostmi a zájmy, které mají mimo práci, a tak smířit konkurující se požadavky práce a domácnosti takovým způsobem, aby to uspokojovalo jejich potřeby, ale i potřeby jejich zaměstnavatelů“ (Armstrong, 2007, s. 709). Z těchto definic vyplývá, že se nejedná pouze o uspokojení potřeb zaměstnanců, ale aby se zavedením této politiky měl přínos i zaměstnavatel.

2.2 HLAVNÍ PŘÍNOSY WLB

Argumenty pro zavedení vedení WLB můžeme rozdělit na ekonomické a mimoekonomické. Hlavní výhody pro využívání podnikové politiky, sladování osobního a pracovního života pro zaměstnance jsou (Šipikal, 2007, s. 6 cit. podle Kašparová, Kunz 2013, s. 77):

- zkvalitnění podmínek výkonu práce,
- redukce stresu,
- vyšší spokojenost zaměstnanců,
- zvýšení kvality jejich osobního života.

Z dlouhodobého hlediska můžeme sledovat přínosy také pro zaměstnavatele, a to například udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců, které mu umožňuje budování kvalitní personální základny. Tím se tak snižují náklady na výběr nových pracovníků a následného zaškolování. Tato politika také napomáhá ke zvýšení motivace a efektivity pracovního procesu, protože se prohlubuje důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a tak roste i ochota podávat kvalitní pracovní výkon. Zlepšuje se pozice podniku na trhu práce i v očích širokého okolí, to mu zajišťuje nepřímou reklamu a také má větší možnosti při získávání a výběru kvalitních zaměstnanců (Kašparová, Kunz, 2013, s. 77). Je patrné, že tak roste atraktivita podniku jako zaměstnavatele.

Při dlouhodobém strádání rovnováhy mezi osobním a profesním životem může docházet k vyšší míře absence pracovníků, snížení spokojenosti s prací, a tím i snížení produktivity práce, růst nákladů na zdravotní péči a nižší úroveň organizačního odhodlání a loajality (Hobson, Delunas, Kesic, 2001).

2.3 NÁSTROJE WLB

Při sladování osobního a pracovního života zaměstnanců podniku napomáhají různé nástroje. Jedním z největších pomocníků je flexibilní pracovní úvazek, kterému se věnují v další části práce. Zaměstnanci ve svém zaměstnání mají k dispozici mnoho výhod, například poradenské služby při těžkých životních situacích (rozvod, finanční tíseň), existují benefity ve formě vitamínových balíčků či sick days v obvyklé délce 3 až 6 dnů (Práce na dálku, ©2016). Podniky podporují zaměstnance při dalším studiu, ve formě career breaku, a poskytují vzdělávání na podporu zvládnání stresu.

Pozitivní také bývá, když podniky udržují kontakty se svými zaměstnanci v období jejich mateřské a rodičovské dovolené, to pak napomáhá ke snazšímu opětovnému začlenění do zaměstnání. Podniky dále poskytují péči o děti zaměstnanců, vytvářejí firemní školky, popřípadě spolupracují s okolními zařízeními a podporují sportovní kluby. Dále sem můžeme zařadit i podnikové akce, kterých se zúčastňují rodiny zaměstnanců, např. dětský den, sportovní dny, vánoční besídky atd. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 78)

2.4 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY

Na základě informačního a technického rozvoje společnosti zaměstnavatelé musí reagovat na vzniklou poptávku po flexibilních úvazcích. Na flexibilní pracovní režimy

můžeme pohlížet, jako na nástroj sladování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců (Kociánová, 2012, s. 108).

Armstrong (2007, s. 188) rozlišuje 3 druhy flexibility - funkční, numerickou a finanční. Funkční flexibilita zajišťuje rychlé převelení zaměstnanců z jedné činnosti na druhou, což vyžaduje širší kvalifikaci. Zaměstnanci tak mohou využívat na více pracovištích. Aktuálně dle požadavků trhu práce reagují na potřeby podniku. Numerická flexibilita umožňuje snadné snižování a zvyšování počtů zaměstnanců s krátkodobými změnami v potřebě pracovních sil, také se přizpůsobuje časovým režimům uvnitř podniku, dochází k flexibilitě v délce pracovní doby. Finanční flexibilita pružně reaguje na změny poptávky a nabídky na trhu práce, a zároveň využívá flexibilních systémů odměňování, slučuje tedy flexibilitu funkční a numerickou.

Existuje mnoho výhod spojených s flexibilitou pracovního režimu jako je snížení stresu a onemocnění, zvýšení produktivity, zvýšená šance získávat kvalitní zaměstnance, ale je třeba si uvědomovat také rizika. Pro zaměstnavatele může vzniknout problém ve složitém koordinování práce v týmu, zhoršení komunikace mezi podnikem a zaměstnanci, popřípadě zvýšení nákladů. Značnými nevýhodami pro zaměstnance může být omezení přístupu k benefitům, ztížení možnosti profesního růstu, zvýšení rizika ztráty zaměstnání, snížení statusu pracovního místa a nastává zde také problém návratu na plný úvazek, protože není zákonem garantováno, že po uplynutí určité doby je možný návrat zpět na plný úvazek (Formánková, 2015, s. 17).

2.4.1 Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa neboli job sharing je jednou z forem flexibilní formy pracovního úvazku. Job sharing znamená, že dva nebo více zaměstnanců sdílejí jedno pracovní místo a zároveň sdílí náplň své práce se svým kolegou, část práce je individuální, část je společná. Tato forma není zákonem práce stanovena, proto záleží pouze na dohodě mezi podnikem a zaměstnancem. Pro zaměstnavatele je to výhodné z hlediska toho, že je zde větší potenciální zdroj pracovních sil v případě potřeby, a tak nedochází k ohrožení chodu podniku. Dalším přínos je ve větším objemu vykonané práce, oproti tomu, než by danou práci vykonával jeden zaměstnanec. Značnou nevýhodou mohou být pro zaměstnavatele vyšší náklady spojené s administrativou a také riziko ze sdílené odpovědnosti (Kašparová, Kunz, 2013, s. 78).

Podle dotazníkového šetření Fondu dalšího vzdělávání v rámci projektu Metr, kterého se zúčastnilo 4500 respondentů, tento model v Německu využívá 20% podniků a ve Velké Británii dokonce až 54% podniků. Česká republika je v tomto směru spíše konzervativní, a proto sdílení pracovního místa využívá pouze 7% podniků, většinou se jedná o dva pracovníky, kteří pracují na zkrácený úvazek, kdy jeden pracuje od pondělí do středy a druhý od čtvrtka do pátku (E15, 2015). Příkladem je ČSOB pojišťovna, T-mobile, Česká spořitelna.

Job sharing využívá mimo jiné i mezigenerační učení mezi sdílejícími zaměstnanci. Tím se rozvíjí potenciál vzájemného rozvoje. Jedinci si předávají zkušenosti mezi služebně nebo věkově staršími a mladšími kolegy. Dochází tak k prevenci odlivu know-how a posiluje se age management (Fraňková, 2015, s. 8).

2.4.2 Zkrácené úvazky

Zkrácené úvazky patří mezi nejčastější formu alternativního pracovního úvazku. Jedná se o pracovní poměr, kdy je týdenní počet odpracovaných hodin kratší než 40 hodin týdně. Tento úvazek využívají především studenti a ženy po mateřské dovolené. Zaměstnancům, kteří pečují o dítě do 15 let nebo o osobu středně, těžce nebo úplně závislou na pomoci jiné osoby, je na jejich žádost podle zákona umožněna práce na zkrácený úvazek.

Podle Rydvalové, Junové (2012) průzkumy ukazují, že zaměstnanci, kteří využívají tuto formu pracovního režimu, vykazují vyšší produktivitu o 20-30% než jejich kolegové, kteří pracují na plný úvazek. Pracovníci využívají maximální čas určený pro práci bez zbytečných přestávek na kávu, či povídání s kolegy. Největší nevýhodou pro zaměstnance je nižší mzda za vykonanou práci, nemožnost využívat podnikové benefity a také minimální kariérní růst. Na druhé straně nevýhodou pro zaměstnavatele může být obtížné objektivní hodnocení množství vykonané práce samotného zaměstnance oproti jeho kolegům s plným úvazkem. Musí zde být nastaven objektivní koeficient, podle kterého se bude měřit vykonaná práce, aby se omezilo nespravedlivé ohodnocení.

2.4.3 Pružná pracovní doba

Tato forma pracovního úvazku dává částečně možnost zaměstnanci přicházet a odcházet z pracoviště tak, jak on sám potřebuje. Principem je určení základní pracovní doby, kterou určí zaměstnavatel a zaměstnanec musí být v daném čase na pracovišti, a volitelné pracovní doby, kterou si sám zaměstnanec určí na základě své potřeby. Celková

délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Nicméně pružná pracovní doba nesmí ochromit chod podniku a návaznost pracovních činností.

Pružná pracovní doba ulehčuje rodičům řešení problémů, které se týkají především dopravování dětí do škol, školek a také cesty domů. Další výhodou je, že nedochází ke snížení mzdy, protože zaměstnanec musí odpracovat daný počet hodin a dochází ke snížení pozdních příhodů (Rydvalová, Junová, 2012, s. 95). Tato forma se nevztahuje na pracovní cesty, zabezpečení naléhavého úkolu a provozní důvody.

2.4.4 Práce z domova

Díky rozvoji komunikačních a informačních technologií vznikly formy úvazku, zvané home working a home office. Home office je označení takového druhu práce, která se především vykonává v kanceláři, ale je zde možnost vzít si na určitý počet hodin/dnů práci domů. Home working znamená, že zaměstnanec kompletně práci vykonává z prostředí domova a komunikuje prostřednictvím internetu. Zaměstnanci nemají nárok na náhradu mzdy v případě přesčasů, práce v noci, o víkendech a svátcích (Formánková, 2015, s. 33). Podnik má snížené náklady na provoz a zaměstnanec ušetří čas dojížděním na pracoviště. Důležité je, aby úkoly byly jasně formulované a nedocházelo k chybám díky špatnému výkladu. Velký problém je v obtížné kontrole, nikdo si nemůže ověřit, zda dotyčná osoba opravdu pracuje na úkolu sama a nedochází tak k úniku citlivých informací.

Práce z domova je vhodná pro rodiče pečující o děti a osoby pečující o seniory. Nejvíce tuto možnost využívají zaměstnanci v oboru IT. Značné výhody těchto forem jsou v tom, že zvolí pracovní režim podle svých možností, podmínkou je však vysoká motivovanost a důslednost pracovníků, kteří zvládají pracovat bez dohledu nadřízených. Lidé si však začínají uvědomovat rizika spojená s prací doma, protože je zde menší motivace a neschopnost se soustředit, a tím se zmenšuje i pracovní výkon. Také se zde objevuje značná izolace z chybějícího kontaktu s kolegy, proto klesá zájem o home working a lidé dávají raději přednost flexibilní pracovní době (Novinky, 2016).

2.4.5 Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden je také označován jako compressed workweek, to znamená, že pracovní doba nemusí být rozložena na obvyklých pět dní, ale fond pracovní doby se rozvrhne například do čtyř dní po deseti hodinách a pátý den má pracovník volno.

Toto musí být specifikováno v pracovní smlouvě, aby nedocházelo k nesrovnalostem v chápání jako přesčasových hodin (Rydvalová, Junová, 2012, s. 97).

Další varianta stlačeného pracovního týdne může být v podobě nadpracování určitého počtu minut nebo hodin. Zaměstnanec si tento přesčas může vybrat v rámci daného měsíce.

2.5 RODINNÁ POLITIKA

Úloha rodiny je nezastupitelnou součástí společnosti. Je to místo, kde dochází k formování člověka, místo, kde se učí lásce, úctě a respektu. Tvoří nejvýznamnější jednotku naší společnosti. Zárukou dobrého prostředí pro výchovu dětí, udržitelného rozvoje společnosti a její funkčnost a soudržnost je stabilní a prosperující rodina (MPSV, 2017, s. 4-5).

V odborné literatuře se vyskytuje termín family-friendly policy, který může být označován jako synonymum k pojmu work-life balance, ale je obsahově užší. Family-friendly policy označuje rodinnou politiku, ta umožňuje zaměstnancům dosahovat rovnováhy osobního a profesního života. Podniky se o rodinnou politiku začaly zajímat v souvislosti s návratem žen-matek do zaměstnání. Charakteristickými aktivitami jsou flexibilní pracovní režimy, péče o děti, placené volno k účasti na činnosti v komunitních programech atd. Přínosem může být spokojenost zaměstnanců, nízká fluktuace a nemocnost. Mimo jiné v rámci této politiky se řeší genderové stereotypy, otázky aktivního otcovství, péče o závislé osoby atd. (Kocianová, 2012, s. 105 - 106).

Základní kameny rodinné politiky se nachází už v Ústavě České republiky a především v Listině lidských práv a svobod. Týká se to zejména článků o ochraně soukromého a rodinného života, právo uzavřít manželství, zákaz diskriminace, rovnost mezi manžely atd. Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2017, s. 3) klíčovými principy rodinné politiky jsou možnosti volby, blaho dítěte a posilování mezigenerační solidarity.

Hlavním cílem rodinné politiky je vytvořit ve společnosti prostředí, které je celkově přátelské k rodině (MPSV, 2008, s. 8). Snahou je odstranit bariéry, kterým jsou rodiny vystaveny a které ohrožují jejich stabilitu. Mimo jiné vytváří podmínky pro fungování rodin a všestranně je podporuje, dále posiluje vědomí rodinných hodnot v celé společnosti.

Rodinná politika je tvořena ze tří složek - čas, peníze a služby (Gender studies, 2010, s. 23). Z hlediska času se jedná o vymezení doby pro péči o děti, do které je řazena mateřská

a rodičovská dovolená, a další typy volna spojené s péčí o děti nebo další členy rodiny. Z hlediska peněz jde o sociální dávky a příspěvky, které jsou ze zákona dané ze zdravotního a sociálního pojištění. Řadí se sem porodné, rodičovský příspěvek, přídavky na děti a daňové slevy spojené s rodinou. Z oblasti služeb jde především o služby péče o děti a jejich vzdělávání. Tato složka je jednou z významných podmínek slučování rodinného a pracovního života, u dětí hraje důležitou roli v jejich výchově.

2.5.1 Rodinná politika a stát

Hlavní pravidla a rámec rodinné politiky vytváří stát. Vytváří možnosti k lepšímu sladění rovnováhy mezi osobním a profesním životem. Mezi státní nástroje je zařazena mateřská dovolená, rodičovská dovolená, státní školky a příspěvek na dítě.

Peněžitá výpomoc v mateřství se nazývá **mateřská dovolená**, ta slouží jako kompenzace mzdy během těhotenství. Podle zákona žena má nárok na mateřskou dovolenou dvacet osm týdnů. Pokud ale čeká dvě a více dětí ženě, náleží třicet sedm týdnů. Mateřská dovolená nesmí být kratší než čtrnáct týdnů a nemůže v žádném případě být ukončena ani přerušena před uplynutím šesti týdnů od porodu. Ženy obvykle nastupují na mateřskou dovolenou šest týdnů před porodem. Mateřská dovolená představuje 70 procent průměrného hrubého měsíčního příjmu za poslední rok ženy (Peníze, © 2000-2017). Cílem je ochrana matek na trhu práce před porodem a v období fyzické rekonvalescence po porodu (Formánková, 2015, s. 34).

Po narození dítěte má matka i otec nárok na **rodičovskou dovolenou**. Maximální délka rodičovské dovolené jsou tři roky, avšak trvání závisí na samotných rodičích. Čerpat může matka i otec nebo ji mohou užívat současně, popřípadě se mohou na ni střídát dle situace rodiny. Během rodičovské dovolené rodič pobírá rodičovský příspěvek, který je ve výši 220 000 Kč. Rodiče si rovněž volí délku čerpání rodičovského příspěvku. Cílem je ochrana zaměstnanců po dobu odchodu z trhu práce z důvodu péče o dítě (Formánková, 2015, s. 34). Zaměstnanec, který se po rodičovské dovolené vrací zpět do práce, má ze zákona nárok se zpět zařadit podle pracovní smlouvy, avšak se nemusí jednat o stejnou pozici jako měl před rodičovskou dovolenou.

Během vlády (2014 - 2017) koalice ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL v čele Bohuslava Sobotky vzniklo několik prorodinných opatření (MPSV, 2017).

Typ opatření	V realizaci/ schváleno
Předškolní péče	Zavedení dětských skupin
	Garance míst v mateřské škole pro dvouleté děti od roku 2020
	Systémový projekt Mikrojesle - otevření nové služby pečující o děti, pro děti od 6 měsíců do čtyř let
Zapojení mužů do péče	Otcovská poporodní dovolená - týden volna pro otce v šestinedělí a dávky 70% denní výše mzdy
Finanční podpora rodin	Základní navýšení daňových slev na dítě - na první dítě o 1800 Kč - na druhé dítě o 6000 Kč - na třetí a každé další o 10800 Kč
	Navýšení porodného
	Školkové - sleva na dani za umístění dítěte do předškolního zařízení
	Novelizace státní podpory - rychlejší čerpání rodičovské dovolené - vyšší přídavky na děti pro více rodin
	Dlouhodobé ošetřovné
Zavádění inovací a podpora neziskových organizací a samosprávy	Systémový projekt Sladění pracovního a rodinného života na úrovni krajů a obcí
	Systémový projekt 22 % k nerovnosti - snížení nerovnosti mezd mezi muži a ženami, který nyní činí 22 %
	Dotační titul Rodina a Obec přátelská rodinám a seniorům - finanční posílení obou dotačních titulů

Tabulka 1 12 opatření rodinné politiky (Zdroj: MPSV, 2017)

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky podporuje rodiny, proto vznikl projekt **Koordinace opatření na podporu sladění pracovního a rodinného života na úrovni krajů**, který je realizován od roku 2017. (viz Tabulka 1) Projekt podporuje zlepšení komunikace celostátních a regionálních politik s rodinou. Stát si uvědomuje důležitou funkci rodin. Hlavním cílem projektu je zlepšit koordinaci místních a celostátních politiků na podporu rodin, a tím podpořit či vytvořit na regionální úrovni příznivé podmínky pro fungování rodin. V rámci projektu budou probíhat semináře, workshopy a vzdělávací a osvětové kampaně, které budou vést ke zvýšení informovanosti a změnu postoje cílových skupin k problematice podpory rodin. Během projektu bude vznikat Metodika tvorby rodinné politiky na krajské a místní úrovni, která je sladěna ke specifikům dané oblasti.

Od projektu se očekává vyšší informovanost o podpoře rodin díky poradenské činnosti; zlepšení kvality života na základě zlepšení nabídek služeb pro rodiny; zavedení udržitelného systému monitoringu potřeb rodin a mnoho další. Sjednocený přístup krajů bude vést ke smazání rozdílů v dostupnosti, nabídce i kvalitě služeb pro rodiny ve všech regionech České republiky (MPSV, 2017).

2.5.2 Firemní školky

Při sladování osobního a pracovního života zaměstnavatel zvažuje mimo jiné i náklady svých zaměstnanců na tuto problematiku. Mezi nástroje firmy se řadí flexibilní pracovní režimy a také i firemní školky. Velkým problémem je kapacita školek v okolí bydliště rodin. Pro rodiče je velmi komplikované umístit své děti do vhodné mateřské školky. V mnoha případech se stává, že rodič překonává značné vzdálenosti z domova do školky, ze školky do práce a v odpoledních hodinách zase zpět (Rydvalová, Junová, 2012, s. 106-107). To může být mimo jiné způsobeno i otevírací dobou mateřské školky.

Tento problém vede k zamyšlení zaměstnavatelů, kteří by rádi pomohli zaměstnancům s WLB. Řešením mohou být firemní školky. V legislativě pojem firemní školka neexistuje, ale je popsán jako „*mateřská škola určená ke vzdělávání zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele zaměstnanců*“ (MŠMT, © 2013 – 2017). Proti flexibilnímu pracovnímu režimu patří toto opatření k těm nejnáročnějším a nejdražším. Hlavními příčinami jsou nejen finanční náročnost, která je spojená se zřízením a provozováním školky, ale také vysoké administrativní nároky, protože takové zařízení musí být v souladu s přísnými legislativními podmínkami. Tato zařízení jsou zapsaná v rejstříku školských právnických osob a podléhají kontrolám hygienické stanice a kontrolám České školní inspekce. Získat akreditaci je velmi náročný proces. Vyžaduje se, aby s dětmi pracovali kvalifikovaní pedagogičtí pracovníci, aby školky splňovaly hygienické požadavky na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, hygienické požadavky na stravování a technické požadavky na výstavbu. Musí zde být dostatečně velká plocha pro hernu, ložnici a na venkovní hřiště a vybavení místností musí být v souladu s bezpečností dětí. Jelikož se jedná o dlouhodobou investici, než začne zaměstnavatel vůbec uvažovat nad firemní školkou, měl by si dopředu připravit plán, zvážit objem prostředků, který je schopen investovat, vytvořit si analýzu potřeb a složení zaměstnanců a zjistit konkurenční prostředí v regionu (Jelínková, Michnová, Minářová, 2013, s. 3).

Výhody pro zaměstnavatele spojené s firemní školkou jsou následující (Firemní školky, ©2008-2011):

- zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce,
- omezení fluktuace zaměstnanců,
- vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance,
- zvyšování motivace a loajality zaměstnanců,
- zvýšení prestiže firmy,
- uplatnění rovných příležitostí na trhu práce pro zaměstnance.

Tento benefit se v České republice vyskytuje pouze v ojedinělých případech. Avšak se zde objevují podniky, které vlastní firemní školku. Příkladem je Raiffeisenbank, E.on, Siemens, Seznam.cz apod. Zavádění školek se netýká pouze velkých podniků, firemní školky lze vidět i ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze, Nemocnici na Homolce, Thomayerově nemocnici, ale i na Českém vysokém učení technické v Praze. V případě volných kapacit jsou místa nabízena místním občanům. Některé podniky spolupracují se soukromými školkami v okolí, které se pak přizpůsobují pracovní době zaměstnanců. Podniky zajišťují umístění dětí do těchto partnerských školek a přispívají jim na školkovné. Alternativou může být vytvoření tzv. dětského koutku, které je administrativně méně náročné, ale neumožňuje celodenní péči o děti (Rydvalová, Junová, 2012, s. 107 - 108). Dětské koutky jsou pro děti od 3 let a jsou spojeny pouze s živností vázanou. Musí avšak splňovat podmínky z hlediska stravování, hygieny, požární ochrany aj. Dětské koutky dohlíží na děti a mají výchovný, vzdělávací a relaxační program (Jelínková, Michnová, Minárová, 2013, s. 7).

2.6 KONFLIKT ROLÍ A JEHO DŮSLEDKY

Dnešní společnost vede uspěchaný život, ve kterém není prostor na sladování pracovního a rodinného života. To způsobuje konflikt mezi rolí rodiče a profesní rolí, neboli pracovní-rodinný konflikt (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011, s. 206). Vysoké nároky jedné role neumožňují dostatečné plnění role druhé. Lidé investují mnoho času do pracovních povinností, to pak ubírá drahocenný čas, který by vložili spíše do rodinných záležitostí. „Ženy jsou nejvíce handicapované tím, že mají v životě vlastně dvě paralelní kariéry - jednu v zaměstnání a jednu rodinnou.“ (Bedrnová, 2009, s. 286)

Obecně se konflikty dělí na vnitřní, neboli intraindividuální, to jsou konflikty, které máme sami v sobě - různé postoje, motivy, hodnoty; a na vnější, neboli interindividuální, které představují střety lidí s lidmi (Bedrnová, 2009, s. 72). To může být způsobeno odlišným názorem, míněním, cílem.

Podle Gillernové, Kebzi a Rymeše (2011, s. 206) se konflikty dají rozdělit na dvě skupiny - konflikty na straně práce a konflikty na straně osobní/rodiny. Problémy z pracovních činností mohou nastat díky dlouhé pracovní době, častým přesčasům, náročnosti práce, služební cestě, práci o víkendu atd. Další příčinou může být nastavení příliš vysokých nároků na výkon zaměstnanců. Konflikty na straně druhé můžeme shledávat v podobě únavy, stresu, nedostatku energie, podráždění, které souvisí s neshodami s partnerem. Dále pak může být problém s odlišnou pracovní dobou partnera, počtem dětí v domácnosti a péčí o domácnost.

V roce 2010 byl Univerzitou Palackého v Olomouci realizován výzkum ohledně fungování rodiny, životní spokojenosti a vzájemného vztahu mezi prací a rodinou (Sobotková, Reiterová, Hurníková, 2011, s. 139). Výsledky ukazují, že otcové vykazují vyšší konflikt pracovní-rodinný než matky, protože nároky jejich pracovní činnosti zasahují více do rodiny. Matky v souboru vykazovaly vyšší rovnováhu mezi prací a rodinou než otcové. To může být způsobeno tím, že ženy stále nesou primární zodpovědnost za chod rodiny, bez ohledu na příjem financí. Často to pro pracující matky znamená, že si musí zorganizovat čas tak, aby si nějaký čas vyšetřily na práci i rodinu. Dále výzkum porovnával rodiny s jedním a s více dětmi. Matky s více dětmi vykazovaly vyšší nespokojenost než matky s jedním dítětem, avšak u otců tento rozdíl není tak znatelný. Přesto otcové uvádějí, že nároky rodiny zasahují do jejich pracovní role, což je způsobeno tím, že i otec se podílí na péči svých dětí (Sobotková, Reiterová, Hurníková, 2011, s. 147-148).

Stres je označován za závažný zdroj zátěže, který následně vyvolává vnitřní a vnější konflikt. Křivohlavý definuje stres jako „*vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.*“ (Křivohlavý, 1994, s. 10 cit, podle Bedrnová, 2009, s. 74) Stres lze rozlišovat na eustres, který má pozitivní účinky na jedince, a distres, který negativně ovlivňuje jedince po fyzické i duševní stránce. Faktory, které mají na člověka vliv, se nazývají stresory. Příkladem situací navozujících stres jsou například neočekávané nebo nepříznivé změny, nadkapacitní zatěžování, přílišná uspěchanost nebo také osamocení či opuštěnost (Bedrnová, 2009, s. 75). Zdánlivě neřešitelné problémy jsou

odsouvány, tím pak vznikají starosti, které následně způsobují zvýšený krevní tlak, nespavost, ztrátu chuti k jídlu, deprese nebo snižují schopnost nacházet jednoduchá řešení. Mimo jiné může docházet k přenosu stresu mezi členy rodiny. Otevření a stabilní jedinci zvládají stresové situace lépe než labilnější a uzavřenější, pro které už jen jednání s lidmi způsobuje určitý stupeň stresu (Bedrnová, 2009, s. 227).

Syndrom vyhoření, taktéž jako burnout, je definován jako stav extrémního vyčerpání, který je provázen řadou psychosomatických obtíží. Syndrom zasahuje do pracovního i soukromého života a do duševní oblasti života jedince (Kociánová, 2012, s. 107). Často je to spojováno s únavou, ztrátou motivace, pocity zklamání, poruchami spánku a silným poklesem pracovní výkonnosti. Nejvíce se vyskytuje u lidí, kteří si kladou nereálné nároky a nedodrží dostatečný odpočinek, a u profesí, kteří pracují převážně s lidmi. Důvodem vzniku jsou dlouhodobé emocionálně náročné situace. Vnější zátěže zasahují mezi osobnost jedince a reálné možnosti, kterými by mohl ovlivňovat průběh a výsledky své činnosti (Bedrnová, 2009, s. 241).

Může se zdát, že syndrom vyhoření se vyskytuje pouze u lidí s náročnou prací, kde typickým znakem jsou přeschasy a domů se chodí „jen vyspat“, avšak burnout syndrom se může rozvinout i u lidí zaměstnaných pouze na částečný úvazek (Stock, 2010, s. 26). Na zaměstnance mohou být kladeny stejné nároky jako na kolegy s plným úvazkem. Dochází tak k zahuštění práce, kdy se stejné množství práce musí vykonat za kratší časový úsek. I když práce není časově náročná, působí na jedince stresory a dochází k psychickému napětí.

Podle Bedrnové (2009, s. 242) je důležité předcházet syndromu vyhoření pomocí preventivních řešení jako je například asertivní chování jedince, nastavený optimální time management. Odolnost vůči syndromu lze zvýšit optimistickým pohledem na život a také vnitřní sebedůvěrou.

2.7 BARIÉRY VE SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA

Povědomí o dosažení rovnováhy pracovního a rodinného života stále roste, avšak stále jsou vidět nedostatky, které těmto snahám brání (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011, s. 2012). Oproti západním zemím v České republice zaměstnanci kolikrát ani netuší, jaké možnosti by jim slaďování ulehčily.

Existuje velký počet překážek jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů bránící harmonizaci. Jedním z hlavních problémů jsou zaměstnavatelé, kteří

ani neuvažují zařazení rodinného života do firemní kultury. Podniky očekávají výkon a výsledek a spoléhají na loajalitu svých zaměstnanců, od kterých se očekává dlouhá pracovní doba, časté přesčasy a služební cesty. Někteří vedoucí měří výkon zaměstnanců podle toho, zda jsou viděni na pracovišti a zastávají názor, že zaměstnanci pracují jen tehdy, když nad nimi stojí pevná ruka. Systém tak nepodporuje žádné sladování a lidé jsou pak nuceni upřednostňovat setrvání v práci před trávením času s rodinou nebo osobními potřebami.

Mnozí lidé zastávají názor, že zaměstnanci si za svůj nesoulad mohou sami, protože oni si zvolili, že budou mít rodinu a zároveň budou chodit do práce, proto by si tento problém měli vyřešit sami. Na potíže v souvislosti s harmonizací se tak nahlíží jako na selhání jednotlivce a nikoliv jako na problém společnosti (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011, s. 212). S tímto názorem dochází ke znehodnocování rodinného života, který je považován spíše za přítěž, než za zdroj pohody.

Ve státech s vysokou nezaměstnaností není politika work-life balance prioritní. V tvrdém konkurenčním boji se lidé bojí o své zaměstnání a jsou tak nuceni vyhovět náročným požadavkům jako je práce přes čas nebo vysoká výkonnost, což je neslučitelné se sladováním s rodinným životem.

Dalším problémem je, že zaměstnanci nemají dostatek informací, popřípadě ani podniky nemají sepsané, jak v těchto případech postupovat. Pokud to není zapsané ve firemní kultuře, nějaké výjimky mohou být více na škodu než k užitku. Kolegové se tak mohou cítit nedocenení a zaměstnanec může být označen za privilegovaného (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011, s. 212).

Překážkou mohou být také zavedené společenské stereotypy. Většina opatření je zaměřená především na matky. Od muže se očekává finanční zajištění rodiny a od ženy se především očekává zajištění chodu domácnosti. Ženy obvykle vydělávají méně než muži, proto jim často nic jiného nezbývá, než zůstat s dítětem doma. Opomíjenou skupinou jsou další osoby, osoby v předdůchodovém věku nebo jen osoby, které mají touhu svůj čas vyčlenit pro důležitý aspekt svého života (Práce na dálku, ©2016).

2.8 JAK SLADIT RODINNÝ A PRACOVNÍ ŽIVOT?

Už v pátém století se objevila myšlenka o nerovnováze lidských životů, kdy svatý Benedikt radil svým následníkům, aby se na malý moment zamysleli a provedli inventuru svého zoufalého bytí. V roce 2010 se v Sydney uskutečnila konference TED, která

podporuje šířit myšlenky WLB. Probíhala zde přednáška na téma How to make work-life balance work, kterou vedl Nigel Marsh - konzultant pro řízení, komunikační specialista a podnikatel. Mimo jiné je i autorem publikací zabývajících se problematikou WLB, jsou to Fat, Forty and Fired, Overworked and Underlaid, Fifty and Fired-up.

Po čtyřicátých narozeninách, kdy do té doby byl pouze typickým podnikovým managerem, který hodně pil, jedl a zanedbával svou rodinu, se rozhodl změnit svůj život a začal se zabývat harmonizací pracovního a osobního života. Od té doby tráví čas studiem a psaním o work-life balance. Při sladování pracovního a osobního života vyzoroval čtyři důležité věci (Marsh, 2010):

- Prvním poznatkem je, že mnoho podniků vykládá různé teorie o dokonalém sladování díky pružné pracovní době, neformálních pátcích nebo otcovské dovolené. Ale pravdou je, že jistá zaměstnání či karierní volby jsou v podstatě neslučitelné s možností být smysluplně zapojeny do života mladé rodiny. Prvním krokem vyřešení problému je **pojmenovat realitu, jaká ve skutečnosti je**, realitu, ve které skutečně žijeme.
- Za druhé vyzoroval, že **je důležité čelit pravdě**. Vláda ani zaměstnavatelé za své zaměstnance jejich problém nevyřeší, měli by proto přestat hledat pomoc kolem nich. Je na každém jedinci, aby převzal kontrolu a zodpovědnost za život, jaký chce doopravdy vést. Pokud to sami neudělají, podniky to udělají za ně a nejspíše s jejich návrhem nebudou spokojeni, protože jejich představa o rovnováze může být odlišná od představ dotyčného. Je nesmírně důležité, aby lidé nesvěřovali vlastní kvalitu života do rukou komerčních podniků, kterým jde pouze o zisk. Lidé musí být zodpovědní za nastavení a uplatňování hranic, které ve svém životě chtějí.
- Za třetí je třeba **dávat pozor na časový rámeček**, na základě kterého se posuzuje rovnováha života. Důležité je být realističtí, nelze vše stihnout během jednoho dne, je třeba protáhnout časový rámeček, na základě kterého lze soudit rovnováhu v životě, ale neprotahovat ho do takové míry, aby lidé nespádli do pastí a nestalo se, že budou zastávat názor „budu si užívat v důchodu“ nebo „až děti budou pryč z domova“, kdy zdraví neslouží jako dříve a zájmy také opadávají.
- Posledním radou je, že **k rovnováze života se musí přistupovat s rovnováhou**. Lidské tělo má fyzickou, společenskou, emoční, intelektuální a duchovní stránku a pro rovnováhu je důležité zabývat se všemi těmito oblastmi. Získat větší rovnováhu neznamená dramaticky převrátit život, ale záleží na malých věcech. Malými klady

na těch správných místech každý může radikálně změnit kvalitu svých vztahů a kvalitu svého života.

Dále Marsh dodává, že touto změnou, se může změnit společnost. Pokud své chování/vnímání změní dostatečné množství lidí, může se změnit společenská definice úspěchu, která je doposud nastavena jako, kdo má víc peněz, ten vyhrává, na smysluplnější a vybalancovanou definici toho, jak dobře prožitý život vypadá.

Podle Junové (Práce na dálku, 2013) je třeba si nastavit myšlenkovou mapu, kde si každý vymezí start, který značí současný stav, a svůj vlastní cíl. Na začátku procesu doporučuje vytvořit si vlastní SWOT analýzu toho, co dotyčný umí, kde žije, s kým žije, osobnostní kvality, schopnosti a dovednosti. Ve slabých stránkách se může objevovat práce, která nepodporuje možnosti sladit osobní a pracovní život, a špatné vlastnosti jedince. Důležité je si vymezit aspekty života, co utváří život jedince – práce, partner, děti, koníčky. Poté si u každého aspektu určit vizi, čeho v té dané oblasti chce dosáhnout a zamyslet se, zda nějaké oblasti mohou doplňovat. Posledním bodem je nastavení si prvních kroků a délku časového období k dosažení jednotlivých kroků. Velmi podstatné je si uvědomit, že všeho nelze dosáhnout hned a některé cíle budou dosaženy až za několik let.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část práce probíhala v podniku Synthesia, a. s. Pardubice, kde jsem byla informována o uplatňování work-life balance v praxi. Výzkum jsem prováděla pomocí individuálního hloubkového rozhovoru, který byl veden na základě scénáře dotazování (viz. příloha 1). Rozhovory jsem dělala se čtyřmi respondenty - vedoucí personálního oddělení, vedoucí výroby pigmentů, vedoucí výroby fosgenu a vedoucí údržby.

3.1 SYNTHESIA, A.S.

Společnost Synthesia, a.s. Pardubice představuje jeden z nejvýznamnějších podniků pardubického regionu. Zaměstnává více než 1600 pracovníků a podporuje kulturní a sportovní aktivity. Hlavní činností je výroba, prodej a zpracování chemických látek. Společnost je předním evropským výrobcem kvalifikované chemie. Synthesia, a.s. byla založena v roce 1920 jako továrna na výbušné látky a od roku 2009 se stala součástí Agrofert Holdingu, a.s.

Celkové roční prodeje se pohybují ve výši 4 mld. Kč. Většina vyrobených látek je prodána na zahraničních trzích, a to do více než 60 zemí světa. Mezi hlavní země, do kterých podnik vyváží, patří USA, Německo, Itálie, Francie a Polsko.

Vize společnosti představuje moderní, bezpečný, ekologický, prosperující a rozvíjející se podnik. Vyznačuje se jako ekologicky odpovědná společnost.

Společnost Synthesia, a.s. je rozdělena do čtyř SBU:

- **SBU Pigmenty a barviva** - společnost je předním světovým výrobcem vysoce jakostních organických pigmentů. Pigmenty se používají pro barvení plastů, vláken pro výrobu nátěrových a tiskových barev. Barviva jsou vyráběna pro přírodní a syntetické materiály. V nabídce jsou i produkty pro barvení kůže, kožešin, papíru, dřeva a jiné. (Synthesia, 2011)
- **SBU Nitrocelulóza** – v sortimentu SBU lze nalézt deriváty celulózy, rozpouštědel anorganických kyselin a solí. Vojenská nitrocelulóza je dále využívána pro výrobu střelného prachu. Prášková nitrocelulóza nachází využití v oblasti medicínské, biomedicínské a technické. (Synthesia, 2011)
- **SBU organická chemie** – Synthesia, a.s. je největším českým výrobcem organických sloučenin, a to především pokročilých intermediátů. Vyrábí látky na zakázku podle individuálních potřeb zákazníka, které jsou založené

na fosgenaci, hydrogenaci a nitraci. Součástí SBU je výroba pesticidů a farmaceutických látek. Společnost je jediným evropským výrobcem vitamínu D2. (Synthesia, 2011)

- **SBU Energetika** – součástí areálu je vlastní energetická distribuční soustava s vlastní teplárnou. Podnik je nezávislý na energii z okolní sítě a je schopen dodávat elektrickou energii a páru do subjektů společnosti. (Synthesia, 2011)

3.2 PROJEK VÝZKUMU

Hlavní cíl výzkumu

Hlavním cílem průzkumu je analyzovat zohledňování work-life balance v podnikové praxi.

Dílčí cíle výzkumu

Cíl 1: Zmapovat postavení work-life balance v podniku:

- Strategické cíle podniku
- Zhodnocení zavedení WLB
- Nástroje WLB
- Podnikové akce pro rodiny s dětmi
- Nároky nové generace zaměstnanců
- Pohled cizinců na problematiku

Cíl 2: Zmapovat flexibilní pracovní úvazky:

- Jaké úvazky nabízí
- Reálné využití
- Dopady

Cíl 3: Zmapovat aktivity během mateřské a rodičovské dovolené:

- Udržování kontaktu
- Zda zanechává po návratu pracovní místo
- Spolupráce
- Možnosti vzdělávání

- Informovanost
- Firemní školky

Cíl 4: Zmapovat fungování WLB na daném oddělení:

- Vnímání zaměstnanců
- Průzkumy
- Důsledky nerovnováhy
- Komunikace o WLB se zaměstnavatelem
- Akce pro dané oddělení
- Dispozice i mimo pracovní dobu
- Vlastní pohled na svůj sladěný pracovní a osobní život

Volba zdrojů dat

Data byly získána osobním rozhovorem.

Volba typu primárního výzkumu

Primární výzkum probíhal formou kvalitativního výzkumu.

Volba metody kvalitativního výzkumu

Pro primární kvalitativní výzkum byla použita metoda hloubkového rozhovoru, který byl veden podle scénáře dotazování.

Volba metody výběru vzorků respondentů

Respondenti byli vybráni na základě nereprezentativního šetření – záměrný úsudkový výběr.

Stanovení rámce vzorku

Byly vybrány osoby se znalostí zkoumaného problému a vyšší kvalifikace.

Rozsah výběru

Byli vybráni 4 respondenti s odbornými znalostmi a zkušenostmi se zkoumanou problematikou.

Metody analýzy výsledků výzkumů

Analýzou výsledků je obsahová analýza zjištěných informací.

Organizačně – technické zabezpečení výzkumu

Výzkum byl proveden Pavlou Kolmašovou pod metodickým vedením Ing. Marie Bednaříkové, CSc.

Technické zabezpečení

Pro provedení výzkumu bylo potřeba: scénář dotazování, počítač, tiskárna, kancelářské potřeby.

Harmonogram výzkumu

Teoretická příprava tazatele: září 2017 – listopad 2017

Teoretická příprava o podniku Synthesia, a.s.: leden 2018 – únor 2018

Příprava scénáře dotazování: únor 2018

Realizace: duben 2018

Zpracování získaných informací: duben 2018 – květen 2018

Odevzdání práce: červen 2018

Obhajoba: srpen 2018

3.3 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU DLE SCÉNÍŘE DOTAZOVÁNÍ

Otázka číslo 1: Jaké jsou strategické cíle Vašeho podniku? Vnímáte strategii WLB jako součást strategických cílů podniku?

Strategické cíle podniku jsou především prodeje vyrobených produktů s cílem maximalizovat zisk s minimálními náklady. Dalším cílem je mít spokojené zaměstnance a mít jich dostatek. Podle všech respondentů work-life balance součástí celopodnikové strategie není, ale rozhodně by měla být, protože podnik se potýká s nedostatkem zaměstnanců, a tím by zvýšil atraktivitu podniku pro nové zaměstnance.

Otázka číslo 2: Vidí Váš podnik v zavedení WLB pro sebe konkurenční výhodu? Přispívá to k atraktivitě podniku jako zaměstnavatele?

Zavedením WLB by určitě zvýšil pozitivní náladu zaměstnanců, ale vzhledem k nastavení režimu a zajištění výroby není WLB cílem podniku. Mimo jiné je to také druh nástroje pro získání nových pracovních míst a přispívalo by to k atraktivitě podniku.

Otázka číslo 3: Jaké nástroje uplatňujete v rámci WLB?

Podnik přímo nepracuje s pojmem work-life balance, ale nabízí plný balíček benefitů, například týden dovolené navíc, multifunkční volnočasovou poukázku Unišek + (v hodnotě 2000 Kč/ročně), zvýhodněné rekreační pobyty, zvýhodněné vstupy do Východočeského divadla v Pardubicích, vánoční besídky a dětské dny.

Otázka číslo 4: Pořádáte ve Vašem podniku nějaké akce pro rodiny s dětmi?

Společnost Agrofert, a.s., jehož součástí je Synthesia, a.s., pořádá každý rok na dostihovém závodišti Den dětí. Po celé České republice pořádá sérii běžeckých závodů Agrofert run. Zaměstnanci se svými rodinami se mohou proběhnout například skrz průmyslový areál Deza ve Valašském Meziříčí, Lovochemie v Lovosicích či areálem Čapího hnízda. Další akcí je Kolo pro život, která nabízí seriál cyklistických MTB závodů pro celou rodinu.

Otázka číslo 5: Vyžaduje nová generace zaměstnanců jiné nároky v rámci WLB? Co vyžadují absolventi od svých zaměstnavatelů?

Noví zaměstnanci mají naprosto odlišné nároky, které často nejsou slučitelné s jejich dalším pokračováním pracovního poměru v podniku. Absolventi zpravidla vyžadují možnost služebního mobilního telefonu, notebooku či automobilu. Dále by uvítali zavedení flexibilních pracovních režimů, sick days a cafeterii. Problémem je i pracovní doba, kdy mladým lidem brzké vstávání na směnu, která začíná v 6 hodin, dělá značný problém.

Otázka číslo 6: Zaměstnává Váš podnik cizince, tzn. lidi z odlišných kulturních prostředí? Pokud ano, nemají jiný pohled na problematiku WLB a není to problém?

Ano, podnik zaměstnává cizince. Na žádném oddělení se s tímto problémem nesetkali. Převážně zde pracují lidé pocházející z Ukrajiny, kteří se do podniku adaptovali bez jakýchkoliv problémů. Cizinci jsou převážně zaměstnáni přes agenturu a nemají nároky na zaměstnanecké výhody společnosti Synthesia, a.s. Dalším faktem je, že většina cizinců zde v České republice nemá rodinu a jejich hlavním cílem je vydělané peníze zasílat do svých mateřských zemí.

Otázka číslo 7: Jaké flexibilní formy práce Váš podnik nabízí? Mají všichni zaměstnanci povědomí o alternativních formách práce, které Váš podnik nabízí?

Bohužel flexibilní formy práce podnik nenabízí, ani pro střední a vyšší management. Velmi omezeně jsou nabízeny zkrácené úvazky, ale to je převážně dáno charakterem náplně práce. Pouze pracovníci na výpomoc jsou zaměstnáni na Dohodu o pracovní činnosti nebo na Dohodu o provedení práce.

Externí podniky mají možnost využít stlačeného pracovního týdne, kdy pondělí až čtvrtek pracují od 6.00 - 16.00 hodin a v pátek pouze od 6.00 - 12.00 hodin.

Otázka číslo 8: Je pro Vaše zaměstnance reálné využít jednotlivé flexibilní formy práce vzhledem k náplni práce? Uveďte ano/ne (popř. proč ne?)

Pro střední a vyšší management, například nákupčí, personalisti, by bylo možné využívat flexibilní formy práce jako je práce doma, zkrácené pracovní úvazky, pružná pracovní doba i sdílení pracovního místa. Jelikož většina zaměstnanců pracuje ve směnném provozu, tím pádem je zde nemožnost využívat flexibilní formy práce.

Otázka číslo 9: V případě uplatňování flexibilních pracovních režimů zaznamenáváte nějaké dopady?

Při uplatňování flexibilních pracovních úvazků by bylo možné zřejmé zaznamenat nižší stres, vyšší produktivitu, získávání kvalitních zaměstnanců a složitější koordinaci. Respondenti toto nedokázali posoudit, protože alternativní formy nejsou v podniku zavedeny.

Otázka číslo 10: Udržuje Váš podnik kontakt se zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené?

Určitě ano, zaměstnanci 3 měsíce před ukončením rodičovské dovolené komunikují se svým zaměstnavatelem ohledně nástupu zpět na pracovní pozici. Pouze na výrobním oddělení, kde pracují výhradně muži, zatím respondenti neměli s tímto zkušenosti.

Otázka číslo 11: Zachová Váš podnik svým zaměstnancům na mateřské nebo rodičovské dovolené jejich původní pracovní místo?

Ano, podnik se řídí zákoníkem práce, popřípadě podnik zajistí adekvátní pracovní místo.

Otázka číslo 12: Spolupracuje Váš podnik se zaměstnanci v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené? Jakým způsobem?

Rodiče během své mateřské či rodičovské dovolené mají možnost účastnit se školení, a dále na pracovišti vypomáhat na základě Dohody o provedení práce nebo Dohody o pracovní činnosti.

Otázka číslo 13: Existuje nějaká možnost vzdělávání pro rodiče na MD/RD? Jakým způsobem?

Společnost rodiče na mateřské a rodičovské dovolené nevzdělává, spíše spoléhá na vlastní iniciativu rodičů a jejich sebevzdělávání.

Otázka číslo 14: Informujete zaměstnance na MD/RD o rozvoji a dění v podniku? Jakým způsobem?

Zaměstnanci jsou informováni prostřednictvím podnikových novin, které jsou přístupné na internetu, jsou pozváni na podnikové akce a informace získávají také prostřednictvím svých kolegů a přátel.

Otázka číslo 15: Je ve Vašem podniku možnost firemní školky nebo existují příspěvky pro umístění dětí do mateřských školek? Uvítali by Vaši zaměstnanci takové zařízení v podniku? Provádíte v tomto směru mezi Vašimi zaměstnanci nějaké dotazování?

V podniku se bohužel žádná firemní školka nenachází a příspěvky se nezavedly. Před 10 lety probíhal výzkum, zda by zaměstnanci uvítali firemní mateřskou školu. Z výsledků vyplynulo, že by o takové zařízení zájem nebyl. Nyní by podle respondentů byl zájem větší. Mimo jiné by to také prospělo vyšší atraktivitě při získávání nových zaměstnanců. Vzhledem k prostředí takovéto zařízení není přímo v areálu možné.

Otázka číslo 16: Jak vnímají zaměstnanci současnou rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem? Děláte si v tomto směru nějaký průzkum? Jak často? Pravidelně či nahodile? Za jakým účelem?

Globální průzkum provádí personální oddělení. Vedoucí pracovníci vlastní průzkumy na téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nedělají. Zaměstnanci až na výjimky pracují ve směnném provozu, směny mají organizovány tak, aby měli dostatek času na vlastní regeneraci a odpočinek. Respondenti uvedli, že při pravidelných občůzkách

po oddělení se snaží se svými podřízenými pohovořit, naslouchají jim a dle možností se snaží jejich problém pochopit a případně sjednat další optimální přístup v závislosti na požadavcích i možnostech podniku.

Na některých oddělení existují schránky přání, stížností a nápadů, přes které lze anonymně sdělovat své námítky.

Otázka číslo 17: Ovlivňují důsledky nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem zdraví a chování zaměstnanců podniku?

Při nedostatečné rovnováze mezi pracovním a osobním životem se vyskytuje především stres, při kterém následně pracovníci ztrácí motivaci a může vést až k syndromu vyhoření. Dalším důsledkem nerovnováhy je únava, která způsobuje vyšší nemocnost. V této souvislosti je zaznamenána i vyšší fluktuace zaměstnanců.

Otázka číslo 18: Zdá se Vám, že zaměstnavatel komunikuje o WLB dostatečně?

Bohužel, zaměstnancům se zdá, že podnik málo komunikuje v této problematice. Zaměstnanci mají možnost využívat benefity, které jim napomáhají při sladování osobního a pracovního života, ovšem s pojmem jako takovým se s nimi nehovoří a prakticky ho ani neznají. Většina respondentů kromě personalistky pojem WLB doposud neznala.

Otázka číslo 19: Existují nějaké akce přímo pro Vaše oddělení? Jste z Vaší pozice schopen/a či ochoten/ochotna podpořit návrh svých podřízených? Proč ano a proč ne?

Pro jednotlivá oddělení jsou pořádány vánoční besídky. Další akcí mohou být oslavy narozenin, ale ty se nepořádají v rámci podniku ale podle dohody jednotlivce. Jeden z respondentů uvedl, že pokud návrh ze strany podřízených přijde, nestává se, že by se k němu nevyjádřil.

Otázka číslo 20: Vyžadujete, aby byli Vaši podřízení k dispozici na telefonu i mimo pracovní dobu? Popř. Vy jste mimo pracovní dobu k dispozici na telefonu?

Vedoucí pracovníci jsou k dispozici i mimo pracovní dobu na mobilním telefonu, někteří s telefonem chodí i „spát“, protože v případě nějakého problému volají z podniku přímo jim. Od svých podřízených toto nevyžadují. Pouze jeden respondent uvedl, že od podřízených, týká se to zejména techniků, požaduje i mimo pracovní dobu být na mobilním zařízení. To je dáno hlavně nepřetržitým provozem výroby.

Otázka číslo 21: Zdá se Vám, že vy osobně máte sladěný pracovní a osobní život?

Pro dobrý pracovní výkon je základ mít sladěný osobní a pracovní život. Odpovědi se velmi liší, protože respondenti se nacházeli v různé životní fázi. Dotazovaní, kteří nemají děti, popřípadě mají děti dospělé, uvedli, že se nacházejí v životní rovnováze. Ti, co mají malé děti, by uvítali zavedení firemní školky a využití pružné pracovní doby nebo práci z domu, jinak se snaží pracovní a osobní život rozlišovat a držet v daných mantinelech.

Otázka číslo 22: Myslíte, že jsme se ještě nějaké oblasti WLB nedotkli?

Podle respondentů jsme postihli všechny oblasti.

3.4 SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ

Souhrnné výsledky scénáře dotazování uvádím v tabulce 2, ve které jsou znázorněny aspekty využívání WLB v praxi. Dotazovala jsem se na WLB z pohledu vedoucích zaměstnanců společnosti Synthesia, a.s.

Aspekty WLB	Respondent č. 1	Respondent č. 2	Respondent č. 3	Respondent č. 4
Povědomí o WLB	ANO	NE	NE	NE
Vnímání WLB jako součást podnikové strategie	ANO	NE	NE	NE
Komunikace o WLB ze strany zaměstnavatele	ANO	NE	NE	NE
Hodnota pro nové zaměstnance	ANO	ANO	ANO	ANO
Využívání flexibilních pracovních úvazků	NE	NE	NE	NE
Komunikace se zaměstnanci na MD/RD	ANO	ANO	ANO	ANO
Firemní školka	NE	NE	NE	NE
Podnikové akce (vánoční besídky, oslavy dne dětí, sportovní akce)	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba od zaměstnanců	ANO	NE	ANO	ANO
Vliv nerovnováhy na zdraví	ANO	ANO	ANO	ANO
Povinnost být neustále na mobilním telefonu	NE	ANO	ANO	ANO

Tabulka 2 Shrnutí výsledků scénáře dotazování (Zdroj: vlastní)

Z uvedené tabulky je patrné, že koncept WLB se v podniku Synthesia, a.s. nachází na začátku a teprve dochází k zavádění nástrojů WLB, které by vedly ke spokojenosti zaměstnanců a zároveň by přispívaly ke zvyšování atraktivity jako zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Společenská odpovědnost představuje takové chování podniků, které dobrovolně respektuje sociální, ekonomická a environmentální hlediska nejen v rámci každodenní činnosti, ale i v prostředí, ve kterém podnikají.

CSR je velmi ovlivňována zájmovými skupinami tzv. stakeholderů. Ti ovlivňují přímo nebo nepřímo chod podniku, mají určitý zájem a uplatňují určitý vliv. Mezi stakeholdery lze zařadit zaměstnance, vlastníky, zákazníky, obchodní partnery, vládu a obyvatele žijící v okolí podniku.

Celá koncepce představuje velké množství aktivit z oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické a filantropické. Přínosem těchto aktivit je posílení pozice na trhu, vyšší konkurenceschopnost, spokojenější a více kvalifikovaní zaměstnanci, snížení nákladů zejména ve spotřebě energií a zlepšení životního prostředí v okolí podniku.

Další část bakalářské práce se zabývá problematikou work-life balance, která je v současné době stále naléhavějším tématem pro zaměstnance a podniky samotné. Sladění osobního a pracovního života nepojednává pouze o uspokojení potřeb zaměstnanců, ale aby ze zavedení této politiky měl přínos i zaměstnavatel.

Díky různorodosti osobností nelze jednotně nastavit časovou rovnováhu. Při harmonizaci však pomáhá řada nástrojů ze strany podniku, jako jsou firemní školky, flexibilní pracovní režimy, poradenské služby či sick days.

Součástí koncepce work-life balance je rodinná politika, jejímž hlavním cílem je vytvořit ve společnosti prostředí, které je přátelské k rodině. Hlavní rámec rodinné politiky vytváří stát. Mezi nástroje je řazena mateřská dovolená, rodičovská dovolená, státní školy a příspěvek na dítě. Mimo jiné vznikají projekty na podporu rodin jako například Koordinace opatření na podporu sladění pracovního a rodinného života, které se snaží sjednotit přístup jednotlivých krajů, který bude vést ke smazání rozdílů v dostupnosti, nabídce i kvalitě služeb pro rodiny.

Hlavní výhody podnikové politiky pro sladění pracovního a osobního života jsou zkvalitnění podmínek výkonu práce, redukce stresu, vyšší spokojenost zaměstnanců, zvýšení kvality jejich osobního života. Z hlediska zaměstnavatele lze sledovat přínosy ve formě udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců. Roste atraktivita podniku jako zaměstnavatele a zlepšuje se pozice podniku na trhu práce.

V dnešní uspěchané společnosti rostou nároky na rodiče a není zde prostor na sladování pracovního a rodinného života, což způsobuje konflikt mezi rolí rodiče a profesní rolí. Konflikty jsou způsobeny kvůli dlouhé pracovní době, častým přesčasům či služebními cestám. Při dlouhodobé zátěži vzniká stres a následně syndrom vyhoření, který ovlivňuje únavu, poruchy spánku, ztrátu chuti k jídlu, deprese apod.

I když povědomí o sladování pracovního a osobního života roste, existuje řada překážek ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů. Politika work-life balance není zařazena do firemní kultury nebo také existuje nevědomost zaměstnanců o možnostech sladění. Někdy WLB kvůli směnování či jiným překážkám zavádět ani nelze.

Při sladování pracovního a osobního života je důležité si uvědomit vlastní situaci. Zaměstnanci musí být zodpovědní za nastavení hranic, které ve svém životě chtějí, a nespolehat se pouze na rozhodnutí podniku. Všechny aspekty života (práce, rodina, přátelé, zájmy) nelze zvládnout během jednoho dne, je třeba protáhnout časové období, podle kterého se následně posuzuje harmonie. Malými kroky může každý změnit kvalitu svých vztahů a života.

Poslední část je věnována praktické části, která byla uskutečněna v chemickém podniku Synthesia, a. s. Pardubice. Představuje podnik a ukazuje uplatňování work-life balance v praxi. Ve výrobním podniku lze obtížně zavádět nástroje, které by napomáhaly lépe sladit rodinný a profesní život. Hlavním důvodem je práce ve směnném provozu, a proto aspoň podnik umožňuje týden dovolené navíc a zvýhodněné rekreační pobyty.

V dnešní době, ve které je nízká nezaměstnanost, hraje zavádění nástrojů WLB velkou roli. Podniky by se měly snažit poskytovat příznivé pracovní podmínky, které by vedly ke spokojenosti svých zaměstnanců, a tím by se zvyšovala jejich výkonnost. A proto zavádění WLB je jednou z možných cest, jak dosáhnout lepších výsledků a zvýšení atraktivity jako zaměstnavatele.

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

WLB	work-life balance
CSR	Společenská odpovědnost podniků
tzv.	tak zvaně
EU	Evropská unie
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
apod.	a podobně
aj.	a jiné
MD	mateřská dovolená
RD	rodičovská dovolená
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MTB	horské kolo
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. 359 s. ISBN 978-80-7261798-0.
- [3] BIRD, J. Work-Life Balance Defined. *Worklife balance* [online]. Atlanta, 2003 [cit. 2017-11-01]. Dostupné z: <http://www.worklifebalance.com/work-life-anbalce-defined.html>
- [4] Business vize, *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. [online]. 2010 [cit. 2017-09-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>
- [5] DATABÁZE CASE STUDY, *Teorie stakeholderů*. [online]. 2016 [cit. 2017-09-19]. Dostupné z: <https://casestudypublicity.wordpress.com/2016/10/06/teorie-stakeholderu/>
- [6] Definice filantropie. *Maentiva* [online]. c2017 [cit. 2017-10-16]. Dostupné z: <http://www.maentiva.com/o-nas/filantropie/definice-filantropie>
- [7] E15, *Job sharing- chytrý model práce na částečný úvazek* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER a.s, 2015 [cit. 2017-11-01]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/kancelar/kariera-a-vzdelani/job-sharing-chytry-model-prace-na-castecny-uvazek-1207215>
- [8] Firemní školky. *Proč založit firemní školku?* [online]. ©2008-2011 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://www.firemni-skolky.cz/>
- [9] FORMÁNKOVÁ, Lenka. *Jak na sladování pracovního a soukromého života?: manuál pro firmy a organizace* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2015 [cit. 2017-11-26]. ISBN 8-80-7330-276-4. Dostupné z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/jak_na_sladovani_web.pdf
- [10] FRAŇKOVÁ, Pavla, Františka RAKUŠANOVÁ, Michaela ŠIMEČKOVÁ a Michal BROŽ. *Job sharing v praxi: Jak zavádět a rozvíjet sdílená pracovní místa*. 2015. Dostupné také z: http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/ClankyPDF/web_bozura_fleximetr_jednost_rany.pdf

- [11] Gender studies: *Rodinná politika: rodičovská a mateřská v kontextu sladování rodinného a pracovního života a rovných příležitostí žen a mužů* [online]. 2010 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z:
http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Rodinna_politika.pdf
- [12] GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). 256 s. ISBN 978-80-247-2798-1.
- [13] HOBSON, Charles J., Linda DELUNAS a Dawn KESIC. Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling* [online]. 2001, vol. 38, no. 1, s. 38-44. ISSN 00220787. Dostupné z: *databáze Proquest*
- [14] JELÍNKOVÁ, Soňa, Vladimíra MICHNOVÁ a Martina MINÁROVÁ. *Firemní školky v praxi*. 2013. Dostupné také z:
http://www.aperio.cz/zdrava-firma-2014/doc/20_PMF_Firemni_skolky_v_praxi.pdf
- [15] KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a csr reportování*. Praha: Grada, 2013. 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3
- [16] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [17] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8
- [18] KUDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.
- [19] KUDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

- [20] MARSH, Nigel, How to make work-life balance work, In: Ted [online]. Zveřejněno 2010 [vid. 2017-1-20]. Dostupné z:
https://www.ted.com/talks/nigel_marshall_how_to_make_work_life_balance_work?nolan_guage=cs4
- [21] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Koncepce rodinné politiky* [online]. 2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z:
https://www.mpsv.cz/files/clanky/31577/Koncepce_rodinne_politiky.pdf
- [22] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Koordinace opatření na podporu sladění pracovního a rodinného života na úrovni krajů* [online]. 2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/29589/Projekt_na_web.pdf
- [23] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU *Nefinanční reporting: Třetí jednání Pracovní skupiny pro konzultaci nefinančního reportingu.* [online]. 2016 [cit. 2017-10-16]. Dostupné z:
<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/nefinancni-reporting/treti-jednani-pracovni-skupiny-pro-konzultaci-nefinancniho-reportingu--223567/>
- [24] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, *Firemní školka- informace* [online]. © 2013 – 2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace>
- [25] Novinky, *Práce z domova má i své stinné stránky* [online]. 2016 [cit. 2017-11-01]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/402864-prace-z-domova-ma-i-sve-stinne-stranky.html>
- [26] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál.* Praha: Grada, 2010. Management (Grada). s. 169, ISBN 978-80-247-3157-5.
- [27] Peníze: *Mateřská dovolená* [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/materska-dovolena>

- [28] Práce na dálku, Jak sladit svůj osobní a pracovní život - úvod do problematiky, In: Youtube [online]. Zveřejněno 8. 02. 2013 [vid. 2017-1-20]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?time_continue=22&v=Z--C0OyaPdE
- [29] *Práce na dálku: Work life balance* [online]. ©2016 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/work-life-balance>
- [30] *Rodinná politika na úrovni krajů a obcí: Metodické „doporučení“ Ministerstva práce a sociálních věcí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 [cit. 2017-11-26]. ISBN 978-80-86878-82-9. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/6778/Rodinna_politika.pdf
- [31] RYDVALOVÁ, Renáta a Blanka JUNOVÁ. *Jak sladit práci a rodinu a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada, 2011. 152 s. ISBN 9788024735788.
- [32] SOBOTKOVÁ, Irena, Eva REITEROVÁ a Katerina HURNÍKOVÁ. Rozdíly mezi otci a matkami v pohledu na fungování rodiny, v životní spokojenosti a rovnováze mezi prací a rodinou. *Ceskoslovenska Psychologie* [online]. 2011, vol. 55, no. 2, s. 139-151. ISSN 0009062X, Dostupné z: *databáze Proquest*
- [33] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 103. ISBN 978-80-247-3553-5
- [34] Synthesia: Profil společnosti. *Synthesia* [online]. ©2011 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>
- [35] TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 215. ISBN 978-80-271-0285-3.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 12 opatření rodinné politiky (Zdroj: MPSV, 2017).....	28
Tabulka 2 Shrnutí výsledků scénáře dotazování (Zdroj: vlastní).....	45

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Rozdělení stakeholderů dle zájmu a vlivu na podnik (Zdroj: Casestudy, 2016)	13
Obrázek 2 Oblasti společenské odpovědnosti (zdroj: Tetřevová a kol, 2017, s. 22).....	14
Obrázek 3 Modifikované pojetí oblastí CSR (zdroj: Tetřevová a kol, 2017, s. 24)	14

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha číslo 1 – Scénář dotazování

Scénář dotazování

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o odpovědi na několik otázek na téma Work-life balance v kontextu společenské odpovědnosti podniku. Cílem průzkumu je analyzovat zohledňování work-life balance v podnikové praxi. Prosím Vás o upřímné odpovědi na všechny otázky. Výsledky použiji ve své bakalářské práci na katedře Ekonomiky a managementu chemických a potravinářských podniků Univerzity Pardubice.

Work-life balance (WLB) je jedním z moderních trendů společenské odpovědnosti. Vytváří takové podmínky, aby zaměstnanci co nejlépe sladili svůj život po stránce pracovní i osobní. Nejedná se ovšem o rovnováhu časovou, neboť je každý člověk svým způsobem jedinečný. Hlavní výhody pro využívání podnikové politiky sladování osobního a pracovního života jsou redukce stresu, vyšší spokojenost zaměstnanců, zvýšení kvality jejich osobního života, zkvalitnění podmínek výkonu práce, snížení fluktuace a mnoho další.

I.

1. Jaké jsou strategické cíle Vašeho podniku? Vnímáte strategii WLB jako součást strategických cílů podniku?
2. Vidí Váš podnik v zavedení WLB pro sebe konkurenční výhodu? Přispívá to k atraktivitě podniku jako zaměstnavatele?
3. Jaké nástroje uplatňujete v rámci WLB?
 - sick days
 - career break
 - poradenské služby
 - sportovní kluby
 - vánoční besídky
 - firemní školky
 - jiné:
4. Pořádáte ve Vašem podniku nějaké akce pro rodiny s dětmi?
 - sportovní odpoledne
 - oslava dne dětí
 - oslavy narozenin
 - vánoční besídky

- jiné:

5. Vyžaduje nová generace zaměstnanců jiné nároky v rámci WLB? Co vyžadují absolventi od svých zaměstnavatelů?
6. Zaměstnává Váš podnik cizince tzn. lidi z odlišných kulturních prostředí? Pokud ano, nemají jiný pohled na problematiku WLB a není to problém?

II.

7. Jaké flexibilní formy práce Váš podnik nabízí? Mají všichni zaměstnanci povědomí o alternativních formách práce, které Váš podnik nabízí?
 - práce doma
 - zkrácené úvazky
 - pružná pracovní doba
 - sdílení pracovního místa
 - stlačený pracovní týden
 - jiné:
8. Je pro Vaše zaměstnance reálné využít jednotlivé flexibilní formy práce vzhledem k náplni práce? Uveďte ano/ne (popř. proč ne?)
 - práce doma
 - zkrácené úvazky
 - pružná pracovní doba
 - sdílení pracovního místa
 - stlačený pracovní týden
 - jiné:
9. V případě uplatňování flexibilních pracovních režimů zaznamenáváte nějaké dopady?
 - nižší stres
 - menší nemocnost
 - vyšší produktivita
 - získávání kvalitních zaměstnanců
 - složitější koordinace zaměstnanců
 - vyšší náklady
 - jiné:

III.

10. Udržuje Váš podnik kontakt se zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené?

11. Zachová Váš podnik svým zaměstnancům na mateřské nebo rodičovské dovolené jejich původní pracovní místo?
12. Spolupracuje Váš podnik se zaměstnanci v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené? Jakým způsobem? Jakým způsobem?
 - home office
 - zkrácené úvazky
 - DPP či DPČ
 - školení
 - jiné:
13. Existuje nějaká možnost vzdělávání pro rodiče na MD/RD? Jakým způsobem?
 - e-learning
 - školení
 - jiné:
14. Informujete zaměstnance na MD/RD o rozvoji a dění v podniku? Jakým způsobem?
 - zasílání podnikových novin
 - zasílání informací z porad
 - pozvání na podnikové akce
 - jiné:
15. Je ve Vašem podniku možnost firemní školky nebo existují příspěvky pro umístění dětí do mateřských školek? Uvítali by Vaši zaměstnanci takové zařízení v podniku? Provádíte v tomto směru mezi Vašimi zaměstnanci nějaké dotazování?

IV.

16. Jak vnímají zaměstnanci současnou rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem? Děláte si v tomto směru nějaký průzkum? Jak často? Pravidelně či nahodile? Za jakým účelem?
17. Ovlivňují důsledky nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem zdraví a chování zaměstnanců podniku?
 - zvýšená nemocnost,
 - stres
 - syndrom vyhoření
 - ztráta motivace
 - únava

- zvýšená fluktuace
- jiné:

18. Zdá se Vám, že zaměstnavatel komunikuje o WLB dostatečně?

19. Existují nějaké akce přímo pro Vaše oddělení? Jste z Vaší pozice schopen/a či ochoten/ochotna podpořit návrh svých podřízených? Proč ano a proč ne?

- vánoční besídky
- sportovní akce
- akce pro děti
- oslavy narozenin
- jiné:

20. Vyžadujete, aby byli Vaši podřízení k dispozici na telefonu i mimo pracovní dobu?

Popř. Vy jste mimo pracovní dobu k dispozici na telefonu?

21. Zdá se Vám, že vy osobně máte sladěný pracovní a osobní život?

22. Myslíte, že jsme se ještě nějaké oblasti WLB nedotkli?

Děkuji Vám za čas věnovaný našemu rozhovoru a přeji Vám hodně úspěchu ve sladění Vašeho pracovního a osobního života.