



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Work-life balance v Místních akčních skupinách

Vypracovala: Veronika Šmídová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika ŠMÍDOVÁ**
Osobní číslo: **E17414**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Téma práce: **Work-life balance v Místních akčních skupinách**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza konceptu work-life balance v Místních akčních skupinách a návrh vhodných opatření směřujících k rozvoji zkoumané oblasti.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury se zaměřením na trendy v dané oblasti a mezinárodní výzkumy.
- 2) Charakteristika ve vybraných Místních akčních skupinách.
- 3) Provedení výzkumu prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod.
- 4) Analýza současného stavu.
- 5) Návrh vhodných opatření směřujících k rozvoji zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh opatření směřujících k rozvoji zkoumané oblasti.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **17. ledna 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2020**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, v souladu se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala Ing. Markétě Adamové za odborné vedení bakalářské práce a všechny cenné rady, které mi byla ochotna vždy poskytnout. Dále můj velký dík patří rodině, která mě podporovala po celou dobu studia. Rovněž děkuji i všem zaměstnancům Místních akčních skupin jižních Čech, kteří věnovali svůj čas vyplnění dotazníku a umožnili mi tak zrealizovat praktickou část bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Work-life balance.....	5
2.1 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	5
2.2 Přínosy work-life balance	6
2.3 Bariéry work-life balance.....	8
2.4 Prostředky napomáhající dosažení work-life balance	10
2.4.1 Vzdělání a rozvoj pracovníků	10
2.4.2 Péče o zaměstnance.....	12
2.4.3 Motivace.....	14
2.4.4 Vztahy na pracovišti.....	15
2.4.5 Organizace práce	16
2.4.5.1 Pracovní doba a pracovní režim	16
2.4.5.2 Flexibilní pracovní režimy	16
2.4.6 Odměňování zaměstnanců	23
2.4.6.1 Zaměstnanecké výhody	24
3. Cíl práce a metodika zpracování.....	28
3.1 Cíl práce	28
3.2 Použité metody.....	28
3.3 Harmonogram dotazníkového šetření	28
4. Analýza současného stavu v Místních akčních skupinách.....	29
4.1 Představení MAS	29

4.2	Dotazníkové šetření.....	31
4.3	Výsledky dotazníkového šetření	32
5.	Návrh opatření.....	54
6.	Závěr.....	59
I.	Summary	61
II.	Seznam použitých zdrojů	62
III.	Seznam grafů.....	65
IV.	Přílohy	66

1. Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou work-life balance neboli rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

Toto téma jsem si zvolila nejen z důvodu, že mě osobně velmi zajímá, ale také proto, že si myslím, že je pro společnost aktuální a zároveň i velmi důležité. Jelikož zahrnuje sféru pracovní a osobní, potažmo rodinnou, které jsou v životě člověka ty nejdůležitější, je work-life balance navíc téma, které se týká nás všech. V dnešní uspěchané době, kdy se požadavky na zaměstnance neustále zvyšují, je balanc mezi těmito dvěma „světy“ neprávem opomíjen. Vzhledem k rostoucím nárokům, povinnostem a stresu je harmonizace těchto dvou oblastí velkou výzvou. Přitom spokojenost a správně vyvážený pracovní a osobní život je důležitý nejen pro pracovníky samotné, ale rovněž i pro jejich zaměstnavatele. Jsou to totiž právě zaměstnanci, kteří jsou nejcennějším zdrojem samotné organizace, rozhodují o její současné i budoucí prosperitě a jejich celková spokojenost a zdraví má zásadní vliv na jejich pracovní výkon a tím i na úspěch podniku na pracovním trhu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je nejprve představen samotný koncept work-life balance, dále jeho přínosy, ale i bariéry. Další kapitola přibližuje prostředky napomáhající k dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a obsahuje mnoho dílčích témat, která zahrnují vzdělání a rozvoj pracovníků, péči o zaměstnance, motivaci či vztahy na pracovišti. Větší prostor je potom věnován organizaci práce a flexibilním pracovním režimům, které z velké části ovlivňují sladění pracovního a osobního života. Na závěr této kapitoly jsou v rámci odměňování zaměstnanců představeny i nejčastěji poskytované pracovní benefity a vliv celosvětové pandemie covidu-19 na jejich uplatňování.

V praktické části je zkoumána úroveň work-life balance ve vybraných organizacích – Místních akčních skupinách (MAS) jižních Čech. Nejprve je představen samotný spolek Místních akčních skupin, jejich náplň práce a vize. Následuje výzkum úrovně work-life balance v Místních akčních skupinách Jihočeského kraje. Cílem bakalářské práce je analýza konceptu work-life balance v Místních akčních skupinách a návrh vhodných opatření směřujících k rozvoji zkoumané oblasti. To, jak jsou zaměstnanci spokojeni s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, je zkoumáno za pomoci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jednotlivých MAS. Výzkumné šetření má za cíl

zjistit, jaké nástroje pro dosažení work-life balance Místní akční skupiny zavedly a zda jsou s nimi zaměstnanci spokojeni, popřípadě zda by preferovali nějaké jiné. Po sběru těchto dat následuje analýza odpovědí dotazníkového šetření. Po zhodnocení situace jsou na základě výsledků na závěr představeny návrhy opatření, které by mohly pozitivně přispět k dosažení work-life balance u pracovníků MAS Jihočeského kraje, a tím i k jejich větší spokojenosti.

2. Work-life balance

2.1 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Jakákoliv firma může fungovat jen za předpokladu, že se jí podaří shromáždit a propojit materiální, finanční, lidské a informační zdroje, které následně uvede do pohybu a bude je využívat. Jelikož materiální a finanční zdroje jsou zdroje neživé, je to právě lidská síla, na které závisí oživení a uvedení ostatních zdrojů do pohybu (Koubek, 2007; Koubek, 2015).

Lidé představují pro organizaci nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a celkové prosperitě podniku. V jakékoli jiné oblasti řízení (finance, investice, výroba, prodej) nejde ani tak o řízení té oblasti, jako o řízení lidí, kteří tuto oblast zajišťují. Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů je tedy první podmínkou úspěšnosti organizace (Koubek, 2007; Koubek, 2015).

Pojem work-life balance se začal používat přibližně v 70. letech 20. století, a to především s rostoucí potřebou rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem, která je důležitá pro efektivní životní styl. Ještě více se tento problém může dotýkat žen, které kromě pracovní kariéry musí navíc zvládat „kariéru“ rodinnou. Jedná se o koncept, kde hlavní myšlenkou je motivace lidí k trávení času i jinými aktivitami, než je práce, a to například oddychem, kreativní prací či s rodinou nebo přáteli. Rozmanitý životní styl prospívá mentálnímu zdraví a přispívá k celkové vyrovnanosti člověka (Bedrnová, 2009; Spišiaková, 2020).

Work-life balance představuje rovnováhu mezi pracovními a nepracovními aktivitami. Dosahování této rovnováhy může být ze strany zaměstnavatele podpořeno takzvanými „family-friendly“ opatřeními, která umožňují flexibilní pracovní podmínky. Může se jednat například o práci z domova, práci na částečný úvazek, stlačený pracovní týden, sdílení pracovního místa apod. Tato opatření mohou pomoci snížit stres, který může způsobit neschopnost přizpůsobovat se pracovním požadavkům, což následně vede ještě k většímu stresu. Nadměrný stres u zaměstnanců může snížit jejich výkon a efektivnost nebo i způsobit onemocnění. Dalším z důvodů, proč by se organizace měla stresem svých pracovníků zabývat, je sociální odpovědnost pro zajištění odpovídající kvality pracovního života (Armstrong, 2017).

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem popisuje rozdělení času a energie mezi práci a další důležité aspekty života pracovníků. Pracoviště,

kteří zaměstnancům umožňuje dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, je pro zaměstnance motivující. Šťastní zaměstnanci, jejichž potřeby jak pracovního, tak soukromého života, jsou naplněny, zůstávají u svého zaměstnavatele a jsou produktivnější (Heathfield, 2021).

Je přirozené, že se definice work-life balance bude lišit v závislosti na mnoha faktorech, jako je životní úroveň, rodinné závazky, zdravotní podmínky, osobní události, typy osobnosti či postoje k životu (Fisher, 2019).

Armstrong (2007) mimo jiné uvádí i to, že politika rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem je jednou z cest, jak může organizace zvládat stres. Bere totiž v úvahu nátlak na pracovníky, kteří pečují o děti, partnery či jiné osoby.

2.2 Přínosy work-life balance

Chris (2016) uvádí přínosy, které work-life balance v podniku přináší jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům.

Přínosy pro pracovníky

Lepší time management

Pokud zaměstnanci mají možnost tzv. flexibilní pracovního režimu (mohou si např. volit začátek a konec pracovní doby), mohou pracovat během svých nejproduktivnějších hodin dne. Díky tomu bude jejich výkon maximální a své úkoly zvládnou dokončit včas.

Uplatňování flexibilních pracovních režimů přináší zaměstnancům možnost lépe si zorganizovat svůj čas a rozdělit jej mezi různé povinnosti. Rovněž jim to poskytne čas věnovat se osobním záležitostem, aniž by tím bylo ohroženo jejich zaměstnání. Možnosti, které řízení času zaměstnancům přináší, jsou důležitým aspektem pro dosažení efektivního životního stylu.

Autonomie a osobní růst zaměstnanců

Hospodaření s časem zahrnuje potřebu mít svůj čas „ve vlastních rukách“, nepřetěžovat se řešením nadbytečného množství úkolů a možnost volit své priority. Pokud si pracovníci organizace budou moci zvolit dny v týdnu, kdy budou chodit do práce, bude jim poskytnuta samostatnost při rozhodování o jejich pracovním a osobním životě. Zaměstnanci budou spokojenější, šťastnější, sebevědomější a posílí to jejich morálku.

Zvýšená soustředěnost

Pracoviště, které používá osvědčené postupy a opatření v oblasti života a práce, umožňuje, aby se zaměstnanci na práci více soustředili. Díky tomu, že zaměstnanci mají možnost dělat svou práci během hodin, kdy jsou nejvíce soustředěni, jsou schopni dokončit více práce a nemusí si dělat starost o plnění závazků ani v rodinném, ani v pracovním životě.

Zapojení zaměstnanců

Zájem firmy o to, aby její zaměstnanci dosahovali work-life balance, výrazně ovlivňuje úroveň angažovanosti zaměstnanců. Protože každý jednotlivec má v průběhu dne jiné hodiny, kdy je nejvíce motivován k práci a je produktivnější, bude na pracovišti šťastnější s možností volby pracovního rozvrhu podle svých osobních preferencí. Například lidé, kteří vstávají pozdě, budou raději pracovat pozdě v noci, než aby brzy vstávali. Se zaměstnaneckou spokojeností se zvyšují i šance na zapojení do pracovní činnosti a celkově na odvádění kvalitnější práce.

Osobní pohoda

Flexibilní pracovní doba poskytuje zaměstnancům čas na odpočinek a napomáhá snížení stresu, což přispívá k dosažení „životní pohody“ (známé jako tzv. well being). Homeworking, i kdyby měl být zaveden jen jednou týdně, zase zaměstnance ušetří od hodin strávených na cestě dojížděním do práce a z práce. Místo toho mohou pracovníci využít tento čas k práci v pohodlí svého domova a díky tomu mohou i dříve skončit. Takovéto pracovní benefity napomáhají zaměstnancům k lepší rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Rovněž snižují stres a zdravotní rizika z něj vyplývající.

Přínosy pro zaměstnavatele

Zlepšení produktivity zaměstnanců

Když zaměstnavatelé umožní pracovníkům využívat flexibilní pracovní rozvrhy, zaměstnanci budou pracovat, když jsou nejproduktivnější. Jsou lidé, kteří jsou tzv. noční sovy a je pro ně těžké se ráno soustředit. Úprava pracovních směn a zdokonalování pracovní doby zvyšuje výkonovou motivaci. Pokud je zaměstnancům umožněno plnit své povinnosti v takovém čase, který je v souladu s jejich biologickými hodinami, budou pracovat efektivněji a produktivněji.

Snížení fluktuace zaměstnanců

U zaměstnanců dojíždějících za prací několik hodin denně se může stát, že přijdou pozdě a budou unavení ještě před začátkem pracovního dne. Stres v práci je jedním z důvodů vysoké fluktuace zaměstnanců. Ta znamená pro společnost vynaložení dalších nákladů a celkově má na podnikání neblahý vliv. Pokud však bude pracovníkům umožněno např. pracovat jeden den z domova, budou v práci spokojenější a pravděpodobně v ní i zůstanou.

Zlepšení pověsti organizace

Pokud organizace nabídne opatření, která napomáhají dosažení work-life balance, zaměstnanci budou s větší pravděpodobností podávat i lepší výkon. Je důležité vytvořit takové pracovní prostředí, které zvyšuje efektivitu a produktivitu organizace, zajišťuje, aby organizace byla dobrým místem pro výkon práce a dbá na zdraví, bezpečnost a well-being zaměstnanců. To zajistí udržení efektivního a kompetentního personálu. Lidé si budou vědomi, že organizace má ve svém týmu ty nejlepší zaměstnance, a ta si tak vybuduje v široké veřejnosti lepší pověst.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je nezbytná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Proto čím dál více zaměstnavatelů využívá osvědčených postupů k dosažení potřebné rovnováhy pro své zaměstnance (Chris, 2016; Bedrnová, 2009; Armstrong, 2017; Mayerová, 1997).

2.3 Bariéry work-life balance

1. Perfekcionismus

Pokud je zaměstnanec takzvaný „perfekcionista“, znamená to, že je na sebe příliš tvrdý a kritizuje sám sebe více, než je třeba. Když je člověk workoholik, tj. je zcela oddaný své pracovní činnosti a nevěnuje žádný čas odpočinku či se nedokáže odpoutat od nedořešených úkolů, dostavuje se duševní únava, která zhoršuje myšlení a snižuje pracovní schopnost. Kromě psychické kondice pracovníků zhoršuje chronická únava i kondici fyzickou. Snižuje imunitu organismu a má dopad na celkové zdraví. Samozřejmě je důležité dobře se starat o svou práci, ale stejně důležité je pečovat i o sebe, svou rodinu a domov. Je třeba, aby pracovníci přehodnotili svá očekávání a uvědomili si, že nebýt dokonalý je naprosto v pořádku.

2. Být neustále v kontaktu s prací

Ať už pracovníka kontaktuje v nočních hodinách jeho nadřízený či jeho klient, není to v pořádku. To samé platí i v domácím prostředí. Neméně důležité jsou přestávky od rodiny. V pracovním i osobním životě je třeba si nastavit určité hranice a těch se držet. Základem je každou práci kompenzovat vhodným odpočinkem a vyčlenit si každý den čas jen sám na sebe. Úplnou samozřejmostí by pak měl být pravidelný a dostatečně dlouhý spánek.

3. Na vše okamžitě reagovat

Není třeba, aby zaměstnanec ihned odpovídal na každý e-mail nebo zprávu, kterou obdrží. Je vhodné stanovit si určité priority. Důležitým momentem je posouzení úkolů z významového a časového hlediska. Pozornost by měla být nejprve věnována úkolům důležitým a současně naléhavým, naopak úkoly nedůležité a současně nenaléhavé by měly na řadu přijít jako poslední. Časový stres způsobuje neklid, konflikty, napětí, negativně ovlivňuje naše emoce a vytváří prostředí navozující chaos. Dá se tomu předejít například tak, že si člověk každý večer stanoví ty nejdůležitější věci, které je třeba následující den udělat, naplánuje si čas na řešení e-mailů apod. Jak se říká, méně je někdy více a pokud se zaměstnanec snaží reagovat na všechno, výsledkem bývá, že odvede méně práce, než kdyby se pořádně zaměřil na méně úkolů. Každý pracovník si musí najít takový systém, který vyhovuje právě jemu, a držet se ho.

4. Nezaměňovat zaneprázdněnost a produktivitu

To, že si pracovník neudělá přestávku nebo dokonce zůstane celou noc v práci, ho sice udělá zaneprázdněným, nemusí to ale znamenat, že bude produktivnější. Být produktivní znamená dělat věci efektivně, a ne postrádat spánek nebo vynechávat jídlo. Pokud je pracovník velmi zaneprázdněn, je vhodné tzv. etapizovat, což znamená rozložit si řešení jednotlivých úkolů do samostatných kratších etap. Pomůže to předejít stresu, který je často způsoben pocitem, že je člověk „zavalen“ problémy. Jako další možnost se nabízí i delegování (přesunutí) úkolů na jiné osoby. Je ale třeba, aby si zaměstnanec uvědomil, co delegovat smí a co naopak ne.

5. Když jste duchem v jiném světě, než ve kterém jste fyzicky

Tento problém je typický především ve vztahu mezi prací a rodinným životem. Pokud pracovníci přemýšlí o práci, když jsou doma, a o rodině, když jsou v práci, pravděpodobně jejich produktivita značně poklesne v obou „rolích“. Tento konflikt se objevuje zejména u žen, kdy je výkon práce částečně znemožněn péčí o děti a celkově

o rodinu, ale zároveň se dostavuje pocit viny, že se rodině více nevěnují. Doma je třeba soustředit se na rodinné problémy, v pracovním procesu na ně potom naopak zapomenout a soustředit se na vykonávanou činnost. Je důležité, aby to rodina pochopila a respektovala (Kim, 2018; Bedrnová, 2009; Mayerová, 1997).

2.4 Prostředky napomáhající dosažení work-life balance

„Je jasné, že to, co tvoří hodnotu, jsou znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků. Proto je třeba zaměřit se na nástroje přilákání, udržení si, odměňování a rozvoje lidského kapitálu i péče o lidský kapitál, který jednotliví pracovníci reprezentují, a to za účelem vytvoření a udržení si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.“ (Koubek, 2007, str. 27)

Mayerová (1997) popisuje pracovní spokojenost jako velmi obsáhlý pojem, do nějž patří všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k profesi, k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, k režimu práce, ale i ke skupině spolupracovníků, nadřízenému a k celé organizaci.

Úroveň pracovní spokojenosti člověka se časem mění, nejedná se o stálou veličinu. Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost lidí je ovlivňována činiteli subjektivní i objektivní povahy, nelze ji jednoznačně ovlivnit. Je nicméně žádoucí věnovat této oblasti pozornost, protože právě lidé jsou nejdůležitějším zdrojem organizace a je důležité, aby byli stabilizovaní, výkonní a spokojení (Mayerová, 1997).

2.4.1 Vzdělání a rozvoj pracovníků

Účelem vzdělání a rozvoje pracovníků je především utváření, prohlubování a rozšiřování schopností, znalostí a dovedností pracovníků, které jsou zapotřebí k provádění práce a k dosažení požadovaného výkonu. Vzdělání je také jedním z předpokladů udržení, využívání a rozvoje oddaných a vytrvalých lidí (Šikýř, 2016).

Mezi další důležité důvody, proč by se organizace měla věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků, rovněž patří zvyšování produktivity práce, zlepšování vztahu pracovníků k organizaci a zvyšování jejich motivace. Za další výhody zařazení této personální práce se považuje zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace a měnící se hodnotová orientace lidí. Právě orientace na kvalitní pracovní život se projevuje zvýšenou potřebou lidí vzdělávat se. V neposlední řadě může zájem

o vzdělání a rozvoj pracovníků přispět i k dobré pověsti organizace a tím i snazšímu získávání a udržování pracovních sil (Koubek, 2007; Koubek, 2015).

Koubek (2011) ještě doplňuje, že mnozí majitelé malých a středních podniků vzdělávání a rozvoji svých pracovníků nevěnují skoro žádnou, nebo jen minimální pozornost. Myslí si, že si tuto část personální práce nemohou dovolit a že je to spíše záležitost větších podniků. Je třeba si však uvědomit, že kromě výše uvedených výhod, které investování do vzdělání zaměstnanců přináší, je to i nástroj zvyšování atraktivity práce. Podnik vzděláváním pracovníků přispívá k jejich lepší konkurenceschopnosti na trhu práce, k personálnímu a sociálnímu rozvoji a stejně tak ke zvyšování životní úrovně zaměstnanců, neboť vzdělanější člověk může vykonávat náročnější, a tudíž i lépe placenou práci.

Vzdělávání zaměstnanců prohlubuje nejen jejich znalosti a dovednosti, ale také formuje jejich osobnost. To může souviset s příznivým vývojem v oblasti pracovních nebo i mezilidských vztahů (Koubek, 2007; Koubek, 2015).

„Vzdělávání pracovníků je i výrazem péče o pracovníky. V těchto souvislostech vede ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zprostředkovaně pak ke zlepšování pracovního výkonu a klimatu v organizaci, ke zkvalitňování organizační kultury.“ (Koubek, 2007, str. 281)

Armstrong (2007) popisuje vzdělávání jako nepřetržitý proces vedoucí k rozvíjení znalostí a postojů. Aby byli lidé k učení se motivováni, musí ve vzdělávání nalézat uspokojení jedné nebo více jejich potřeb. Zaměstnanci by si také měli být vědomi, že aby byli schopni práci vykonávat ke spokojenosti své i druhých, je zapotřebí rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti.

Oblast rozvoje je v poslední době orientována na takové rozvojové aktivity, jako jsou jazykové kurzy či vzdělávání v oblasti komunikace a vedení lidí. Ne vždy se ale musí jednat o rozvoj dovedností, které jsou zapotřebí k vykonávání současného povolání. Jsou to takové aktivity, které spíše formují osobnost jedince, přispívají ke zlepšování životních podmínek zaměstnanců či motivují k aktivnímu trávení volného času, než že by bezprostředně přinášely organizaci nějaký efekt nebo zvyšovaly pracovní potenciál zaměstnanců. Takový rozvoj může mít následně dopad i na výkon pracovníků (Koubek, 2007; Koubek, 2015).

2.4.2 Péče o zaměstnance

„Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisejí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm.“ (Armstrong, 2007, str. 685)

Pracovní podmínky

Příznivé pracovní podmínky pozitivně působí na psychiku a lidský organismus, mají podstatný vliv na výkon a přispívají k celkové duševní pohodě zaměstnanců (Koubek, 2014).

Kvalita pracovního prostředí zásadně ovlivňuje úspěšné uskutečňování pracovních procesů. Úroveň pracovního prostředí je důležitá nejen pro oblast ekonomickou (tj. výkon pracovníků), ale i pro sféru biologickou či morální. Nepříznivé pracovní prostředí může způsobit značné ztráty, ke kterým dochází například z důvodu

- negativního působení různých faktorů na pracovišti, které vedou k fyzickým i psychickým potížím a následně k nižší pracovní produktivitě,
- pracovních úrazů či nemocí z povolání, které způsobují vysokou pracovní absenci,
- nespokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, která způsobuje velkou fluktuaci pracovníků (Hrabětová, 1998).

V rámci pracovních podmínek je dále vhodné zaměřit se na další fyzikální faktory pracovního prostředí, mezi které patří například hluchnost, osvětlení, teplota, dostatek osobního prostoru či pracovní režim, kterému se budeme následně věnovat v samostatné kapitole (Koubek, 2014).

Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Dle Koubka (2007, 2015) mezi základní služby poskytované pracovníkům na pracovišti patří:

1. Stravovací služby a možnost občerstvení (má vliv i na výkon zaměstnanců).
2. Zařízení využívaná k oddechu, ukládání osobních věcí zaměstnanců a sloužící k osobní hygieně (tyto služby jsou stanoveny zákonem a představují aktivní péči o zaměstnance, jedná se o odpočívárny, šatny, umývárny, záchody apod.).
3. Zdravotní služby (v určité míře je musí poskytovat všichni zaměstnavatelé).
4. Zajišťování dopravy do zaměstnání (v minulosti se u nás tato služba poskytovala ve velké míře, nyní dochází spíše k útlumu, zatímco v zahraničí se tato služba

čím dál více využívá a má sloužit k přilákání a stabilizaci pracovníků), rovněž se v zahraničí organizace domlouvají s dopravními podniky kvůli úpravě jízdních řádů, tzn. aby spoje jezdily na začátek a konec směny. Pracovníkům se tím pádem zkrátí čas na cestě, jsou méně unavení a zůstane jim více volného času, který mohou využít k relaxaci a odpočinku, což přispívá k vyšší produktivitě a výkonnosti v práci.

5. Poradenské služby zaměřené na pracovní záležitosti zaměstnance (např. vzdělávání).

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Koubek (2007, 2015) dále zmiňuje i tzv. sociální služby, které se netýkají ani tak pracovních záležitostí, jako spíše opatření pro zdravější životní styl pracovníků a jejich psychickou pohodu. Bývají považovány i za tzv. zaměstnanecké výhody a jedná se o různé druhy odměn, které vyplývají z pracovního poměru. Mezi takové služby můžeme například zařadit:

1. Služby spojené s využíváním volného času nejen pro pracovníky, ale i jejich příbuzné. Může se jednat například o rekreaci, sport, cestování apod.; v zahraničí se poskytuje peněžní příspěvek, který dovolenou částečně nebo úplně finančně pokryje, tzv. příspěvek na dovolenou.
2. Služby poskytované za účelem vylepšení životních podmínek zaměstnanců (zahrnují například péči nebo služby pro starší a penzionované pracovníky, dále pomoc v určitých životních situacích jako například při nehodě, úmrtí v rodině, stěhování či narození dítěte, v zahraničí se často poskytuje i příspěvek na soukromou péči o děti v případě, že má zaměstnavatel zájem spolupracovat s matkou a péče o malé dítě jí to znemožňuje).
3. Poradenské služby jak pro pracovníka, tak jeho rodinu. Nejedná se o poradenství v rámci pracovních záležitostí, ale je možné si pod tím představit např. právní pomoc, psychologické poradenství apod.

Ladislav Koubek (2014) doplňuje, že právě psychologické poradenství bývá často podceňovanou součástí pracovního světa. Nejčastěji bývá pracovníky využíváno z následujících důvodů:

- Pracovní zátěž a stres z ní vyplývající.
- Změny a nové pracovní prostředí.

- Udržení pracovního výkonu.
- Záležitosti nepracovního charakteru, např. problémy v rodině a soukromých vztazích, které mohou ovlivnit i pracovní oblast.
- Osobní růst a rozvoj.

2.4.3 Motivace

Pravděpodobně největší mýlkou, co se motivace týče, je názor, že největším motivátorem pro zaměstnance je finanční ohodnocení. Manažeři mají poté sklon ignorovat mnoho dalších možností motivace, které jsou stejně důležité, ne-li důležitější než peníze. Klíčové je porozumět individuálním potřebám každého pracovníka (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Výrost a Slaměník (2008) popisují, že motivace má zdroje jak vnitřní (motivy, pohnutky), tak vnější (incentivy, stimuly). Vnitřní motivace je odrazem osobnosti a motivační struktury, která vychází z primárních a sekundárních potřeb a získaných hodnot, postojů, návyků či zájmů (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Nekonečný (2005) definuje, že pracovní motivace představuje motivaci lidí k pracovnímu výkonu. Ve vztahu k pracovní motivaci se užívají pojmy intristická a extrinsická motivace. Extrinsická motivace nesouvisí přímo se samotnou pracovní činností, ale dochází k ní, pokud organizace své zaměstnance podporuje v dosahování cílů např. prostřednictvím zkvalitnění pracovního prostředí, vytváření dobré atmosféry na pracovišti, udržováním jistoty zaměstnání, ale třeba i zvyšováním platu (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Kravčáková et al. (2013) vysvětluje, že intristická motivace uspokojuje vyšší potřeby zaměstnance jako je seberozvoj, sebeúcta a úspěch. Může k ní dopomáhat zejména zpětná vazba či pracovní místo, na kterém se uplatní široký záběr schopností, znalostí a dovedností pracovníka. Výsledkem takto motivující práce je loajalita, vyšší aktivizace pracovníků, spokojenosti a celková rovnováha i zdraví (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Mezi faktory vnitřní motivace patří odpovědnost, samostatnost, která umožňuje lidem práci vykonávat, a nové schopnosti, kterých zaměstnanci nabývají při výkonu pracovní činnosti. Dále hraje roli i práce samotná, která je zajímavá a podnětná, její viditelné výsledky, její smysl či společenský význam (Armstrong, 2007; Urban, 2017).

Mezi vnější faktory motivace potom patří především finanční odměna jako mzda, prémie či bonus, ale i pochvala a uznání (Urban, 2017).

Vnější motivátory mohou mít sice rychlý a výrazný účinek, zato však nemusí působit dlouhodobě. Oproti tomu vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou s největší pravděpodobností mít jak dlouhodobější, tak hlubší účinek, protože nejsou jedinci vnucené zvenku, ale jsou jeho součástí (Armstrong, 2007).

Vnitřní i vnější motivační faktory jsou univerzální a platí na většinu zaměstnanců. Přesto je jejich působení vždy do určité míry subjektivní. To, co uspokojuje a motivuje jednoho pracovníka, nemusí ovlivňovat jiného. Místo odměny to pro něj může být naopak sankce (Urban, 2017).

Urban (2017) dále poznamenává: „*Rozpoznání individuálního motivačního profilu pracovníka je důležité pro pochopení, jak jej nejlépe ocenit, jaké typy úkolů plní raději (a proto většinou i lépe), na co jej pro posílení jeho motivace upozornit, jak mu předávat zpětnou vazbu nebo jakou reakci lze od něj v různých situacích očekávat. Je důležité i pro posouzení jeho celkové vhodnosti pro dané pracoviště. Rozdíly v individuální pracovní motivaci souvisí s osobními vlastnostmi a mírou uspokojení potřeb, ale i s osobními zkušenostmi, věkem či životní fází.*“ (Urban, 2017, str. 36)

2.4.4 Vztahy na pracovišti

„*Pracovní vztahy jsou rozmanité formální a neformální vztahy, které vznikají mezi lidmi v organizace a mimo ni.*“ (Šikýř, 2016, str. 162)

Šikýř (2016) popisuje, že mezi formální vztahy se řadí hlavně pracovněprávní vztahy, které se týkají samotného výkonu práce a jsou upravovány předpisy.

Mezi neformální vztahy se zařazují běžné společenské a mezilidské vztahy, které vznikají jak v organizaci, tak i mimo ni. Mají přímý vliv na komunikaci mezi zaměstnanci i na fungování organizace jako celku (Šikýř, 2016).

Koubek (2007, 2015) doplňuje, že kvalita mezilidských vztahů, zejména pracovních, která vytváří společenskou atmosféru, má příznivý či nepříznivý vliv na náladu pracovníka, jeho pracovní chování i výkon.

Kvalita pracovních vztahů výrazně ovlivňuje dosahování jak cílů organizace, tak i pracovních a životních cílů samotných zaměstnanců. Vztahy a interakce s lidmi mohou vytvořit kritické pracovní prostředí a často jsou potenciálním zdrojem stresu.

To negativně ovlivňuje výsledky práce jednotlivců, skupin, oddělení, týmů nebo i celé organizace. Oproti tomu harmonické, vyvážené a korektní vztahy vytváří přátelské klima, které má pozitivní vliv jak na individuální a kolektivní výkon, tak i na výkon celé organizace. Rovněž napomáhají k dosažení jak osobních, tak organizačních cílů. Díky příznivým pracovním vztahům jsou pracovníci spokojenější a lépe sladují své individuální zájmy a cíle s cíli organizace (Koubek, 2007; Koubek, 2015; Mayerová, 1997).

Koubek (2007, 2015) ještě zmiňuje, že vzhledem k tomu, že úspěšné organizace věnují pracovním vztahům zvýšenou pozornost, lze pozorovat, že je napodobují i další organizace. Zejména ve vyspělých zemích se tato problematika těší velkému zájmu.

V rámci vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňuje zejména dodržování zákonů, respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a respektování samotného zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele. Vhodným doplňkem celého procesu může být pořádání různých sociálních, kulturních, sportovních či rekreačních akcí pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky. V zájmu organizace je potom neustále pracovat i na zlepšování stylu vedení lidí, a především s lidmi komunikovat a informovat je o záležitostech organizace. Pokud tato preventivní opatření selžou, je třeba zajistit důsledný postih jakýchkoliv projevů diskriminace či subjektivních antipatií k zaměstnancům ze strany vedoucích pracovníků (Koubek, 2007; Koubek, 2015).

2.4.5 Organizace práce

2.4.5.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba a doba odpočinku determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho způsob života a životní úroveň. Ovlivňuje jeho spokojenost, motivaci, zdraví, schopnosti, chování i výsledky v pracovním procesu a má vliv i na uspokojování potřeb mimopracovních. Cílem je organizovat pracovní dobu tak, aby souzněla jednak s cíli organizace a jednak brala ohled i na individuální potřeby zaměstnanců (Koubek, 2007; Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

2.4.5.2 Flexibilní pracovní režimy

Vzhledem k tomu, že se organizace snaží vyjít vstříc požadavkům pracovníků i měnícím se provozním požadavkům, rozšiřuje se uplatňování tzv. pružných (flexibilních) pracovních režimů. Široká škála flexibilních pracovních režimů zvyšuje atraktivitu organizace i efektivnost získávání pracovníků. V neposlední řadě přispívá

ke zlepšování vztahů na pracovišti a zvyšuje stabilitu zaměstnanců ve společnosti. Pokud podnik flexibilní režimy práce nabízí, může využívat pracovní sílu i takových lidí, kteří z různých důvodů nemohou nebo nechtějí pracovat v normálním pracovním režimu (Koubek, 2007; Koubek, 2015).

Šikýř (2016) dále uvádí: „*Flexibilní pracovní režimy umožňují rozvrhovat pracovní dobu v souladu s provozními potřebami zaměstnavatele i osobními potřebami zaměstnanců. Uplatňování flexibilních pracovních režimů je součástí přístupu označovaného jako work-life balance, to znamená snahy o dosahování optimální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Flexibilita se projevuje v délce a/nebo umístění pracovní doby.*“ (Šikýř, 2016, str. 153)

Částečný pracovní úvazek

Částečný pracovní úvazek představuje zkrácenou pracovní dobu. Zaměstnavatel přidělí zaměstnanci práci jen v rozsahu kratší pracovní doby (např. 20 hodin týdně) a zaměstnanci náleží odměna odpovídající sjednané kratší pracovní době. Tuto formu pracovní doby využívají především ženy, studenti a osoby se změněnou pracovní schopností. Zvláštním případem je pak systém postupného zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku, jehož hlavním cílem je usnadnit pracovníkům přechod do důchodu bez dopadu na jejich duševní i tělesné zdraví (Koubek, 2007; Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

V malých a středních podnicích v zahraničí je tato flexibilní forma pracovního úvazku velmi rozšířená, protože umožňuje získat i takové pracovníky, kteří nechtějí nebo z nějakého důvodu nemohou pracovat na plný úvazek (Koubek, 2011).

Za nevýhody se považuje slabší vazba zaměstnanců ke společnosti a organizační ztráty na začátku a na konci pracovní doby, které jsou u částečného pracovního úvazku stejné jako u úvazku plného, ale mohou znamenat větší ztrátu fondu pracovní doby. Pracovník na částečný úvazek představuje pro podnik zároveň stejnou, ne-li větší administrativní zátěž a rovněž vybavení a zařízení firmy sloužící takovému pracovníkovi nemusí být v jeho nepřítomnosti plně využito (Koubek, 2011).

Smlouva na roční počet pracovních hodin

Smlouva na roční počet hodin se nejčastěji uplatňuje ve společnostech se sezónním charakterem práce nebo ve firmách s nerovnoměrným získáváním zakázek. Dalším důvodem pro uplatnění tohoto režimu je pokrytí potřeby práce během dovolených apod.

Existují dvě základní varianty:

- a) Pracovník má domluvený nižší rozsah pracovní doby a hodiny si odpracovává během roku v jednom nebo několika časových blocích. To umožňuje zaměstnavateli pokrýt zvýšenou potřebu práce v určitých ročních obdobích (sezónní práce) či v souvislosti s nepředvídanou zvýšenou potřebou práce, z důvodu získání zakázky apod. Tento způsob pracovního režimu často využívají studenti a důchodci.
- b) Druhou variantu představuje zaměstnanec pracující v organizaci na plný úvazek, který se s firmou domluví na tom, že v určitých obdobích během roku odpracuje více hodin než v jiných (Koubek, 2011).

Pružná (klouzavá) pracovní doba

Pružná neboli klouzavá pracovní doba znamená pro pracovníka možnost volby začátku a konce pracovní doby (v časových úsecích stanovených organizací). Obvykle mezi tyto časové úseky bývá vložena povinná doba, kdy se vyžaduje přítomnost zaměstnance na pracovišti. Může se jednat buď o pružný pracovní den, kdy pracovník musí odpracovat celou pracovní dobu a může volit začátek a konec pracovní doby, nebo o pracovní týden, kdy si pracovník může volit délku směn v pracovním týdnu, ale na konci každého pracovního týdne musí mít odpracovanou stanovenou týdenní pracovní dobu (Koubek, 2007; Koubek, 2015; Hrabětová, 1998; Bukovjan & Brůha, 2016)

„V praxi to může vypadat například tak, že zaměstnavatel stanoví jako základní pracovní dobu, od 9:00 do 15:00, jako volitelnou pracovní dobu stanoví 7:00-9:00 a 15:00-18:00, jako formu zvolí pružný pracovní týden. Pro zaměstnance to znamená, že musí být na pracovišti každý den od 9:00 do 15:00 a je na něm, jak si zbývající pracovní dobu do celkových 40 h týdně rozloží. V pondělí může pracovat třeba 9:00-15:00, úterý třeba 8:00-16:00, atp. tak, aby celková odpracovaná doba za jeden týden (forma pružného pracovního týdne) činila 40 h.“
(Business center, © 1998 – 2021)

Zaměstnanci při této pracovní době mohou snáz ovlivnit rozložení pracovní doby dle aktuálních, individuálních potřeb a tím eliminovat stres z pozdního příchodu a lépe sladovat pracovní a osobní život. Pro zaměstnavatele to zase přináší výhodu v podobě většího pracovního výkonu zaměstnanců a snížení ztráty času na vyřizování osobních záležitostí. Individuální interval příchodu a odchodu ze zaměstnání snižuje i tzv. dopravní

špičky, které vznikají právě z důvodu, že všichni jezdí do práce a z práce ve stejný čas (Hrabětová, 1998).

Hrabětová (1998) poukazuje i na problémy, které s sebou zavedení pružné pracovní doby nese. Jsou to zvýšené režijní náklady na provoz (osvětlení, vytápění apod.), vyšší nároky na řízení, koordinaci a evidenci odpracované doby. Na základě průzkumů však přínosy převyšují nevýhody, a navíc u zaměstnanců dochází k většímu uspokojení z práce, přičemž se zvyšuje jejich výkon podávaný v zaměstnání.

Stlačený pracovní týden

Jak uvádí Hrabětová (1998), stlačený pracovní týden neboli komprimovaná pracovní doba spočívá v tom, že zaměstnanec odpracuje týdenní pracovní dobu během méně pracovních dní. Pokud se vezme v úvahu pracovní týden, který má 40 hodin, zaměstnanec nepůjde do práce pětkrát na 8 hodin, ale čtyřikrát na 10 hodin, prodlužuje se tedy délka pracovního dne.

Mezi přednostmi stlačené pracovní doby se řadí především snižování absencí, zvyšování pracovní kázně, snížení ztrát času během dojíždění a zvýšení produktivity. Naopak tato forma pracovní doby nevyhovuje rodičům s dětmi, protože mají méně času pro rodinu. Další nevýhodou je zvýšená únava pracovníků (Hrabětová, 1998).

Homeworking

Vzhledem k rozvoji komunikačních a informačních technologií (počítače, telefony, internet), které spojují pracovníky se zaměstnavateli, kolegy, klienty apod., se distanční práce stává stále populárnější. Je vhodná spíše pro nedělnické profese a představuje velmi pružný zdroj práce, který s sebou přináší výhody i nevýhody (Šikýř, 2016; Koubek, 2011).

K přednostem práce z domova patří její investiční nenáročnost, šetření provozních nákladů a umožnění spolupráce i s osobami, které z nějakého důvodu nemohou či nechtějí do zaměstnání dojíždět (např. zdravotní stav, potřeba pečování o dítě nebo jiného člena rodiny, velká vzdálenost bydliště od sídla organizace apod.). Výhodou pro zaměstnance představuje zejména ušetřený čas při dojíždění, možnost přizpůsobit pracovní dobu osobním potřebám a optimálně tak spojit pracovní a osobní život. Přínosem pro obě strany je možnost pracovat v době optimální dispozice, čímž se zvyšuje produktivita práce, která je následně doprovázena vyšším výdělkem. Za další výhodu se uvádí i působení proti vylidňování venkovských oblastí (Koubek, 2011; Hrabětová, 1998; Šikýř, 2016).

K nevýhodám patří organizační náročnost, zejména plánování práce. Je složité odhadnout množství práce, které může být od zaměstnanců požadováno. Rovněž mizí bezprostřední kontakt mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zaměstnanec ztrácí kontakt i se svými kolegy, což může negativně působit na osobní rozvoj a vést až k sociální izolaci. I přes volnost, kterou homeworking nabízí, si zaměstnanci musí zvládnout zorganizovat vlastní práci a rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zadanou práci zvládli řádně a včas. Pokud by pracovali klasicky na pracovišti, měli by jasně oddělenou pracovní a soukromou sféru. Při práci z domova si tuto hranici musí vytvořit uměle. Případný nadbytek pracovních povinností může zkrátit volný čas. Současně platí, že zaměstnanci musí plnit pracovní povinnosti výlučně osobně a samostatně, byť nad tím zaměstnavatelé nemají možnost absolutní kontroly. Problematické je např. i podílení se zaměstnavatele na nákladech, které zaměstnanec pracující z domova má (energie, telefonní poplatky, opotřebení techniky apod.) Zároveň při distanční práci musí zaměstnavatelé čas od času řešit organizační, technické nebo pracovněprávní problémy distanční práce (Koubek, 2011; Bočanová & Krejčíčková, 2018; Dudová, 2008; Hrabětová, 1998; Šikýř, 2016).

Dostál (2018) mimo jiné upozorňuje na další úskalí, které s sebou homeworking může přinášet, a tím je prokrastinace a workoholismus.

Mnoho lidí pracujících z domova místo své pracovní náplně řeší domácí práce nebo nedokáže odolat sledování televize, brouzdání internetu apod. Na pracovišti si lidé obvykle nedovolí řešit jiné než pracovní záležitosti. Opačným případem je workoholismus. Vzhledem k tomu, že pracoviště není prostorově odděleno od domova, může se stát, že příliš zodpovědní zaměstnanci nedokážou odmítnout zadanou práci a sedí u počítače dlouho do noci či o víkendech a hrozí jim přepracování (Dostál, 2018; Dudová, 2008).

Holík (2018) uvádí několik tipů, které je vhodné si osvojit jako součást denní rutiny pro zvládnutí práce z domova efektivněji. Patří mezi ně následující:

- 1) Sebedisciplína
- 2) Naplánování pracovního rozvrhu

3) Uzpůsobení si pracovního prostředí

Když člověk nalezne ideální místo pro práci, doporučuje se odstranit všechny předměty, které jej odvádí od soustředění, a naopak si připravit věci, které jsou potřebné k vykonávání práce.

4) Pohodlí

Není nutné pracovat jen u stolu. Každý ať si najde to, co mu nejvíce vyhovuje.

5) Dodržování pracovní doby

Pro určitou strukturu celého dne je vhodné stanovit si jak pracovní dobu, tak přestávky. K dodržování takového režimu může napomoci nastavení si alarmů do svého telefonu.

6) Komunikace s kolegy

Videokonference neslouží jen k efektivnímu řešení úkolů, ale napomáhá i k udržení sociálního kontaktu.

7) Používání aplikací

Příkladem je Microsoft Teams, který je ideální například pro videokonference a umožňuje screen sharing (sdílení obrazovky).

Optimální variantou je kombinace práce z domova a práce na pracovišti podle potřeb zaměstnavatele i pracovníka v závislosti na charakteru vykonávaného zaměstnání.

Vzhledem k celosvětové pandemické situaci, která nastala na jaře roku 2020, se v rámci opatření zabezpečujících snížení přenosu nemoci Covid-19 ve velké míře rozšířilo pracování z domova. Firmy, pro které byl homeworking uskutečnitelný, na toto opatření v rámci zájmu o zachování fungování společnosti musely přistoupit, a to i v případě, že se tomuto způsobu práce v minulosti vyhýbaly. The Guardian dokonce uvádí, že se mnoho zaměstnanců nechce vrátit do kanceláře ani po zrušení těchto opatření (Hern, 2020).

Jobsharing

Jedná se o takovou dohodu, ve které sdílejí jednu práci na plný úvazek dva zaměstnanci. Při jobsharingu zaměstnanci sami rozhodují o tom, kdo kdy bude pracovat, a následně si podle toho rozdělují odměnu (Armstrong, 2017; Koubek, 2011).

Vzhledem k tomu, že jobsharing umožňuje zaměstnancům optimální spojení pracovního a osobního života, může zredukovat fluktuaci zaměstnanců i pracovní absenci. Mezi další výhody patří větší provozní kontinuita, protože když jeden z „týmu“

onemocní nebo z jakýchkoli jiných příčin nemůže odvést svou práci, pořád je tam druhý člověk, který bude alespoň polovinu času v práci pokračovat. V porovnání s klasickým režimem pracovní doby, kdy práci vykonává jeden pracovník, se obvykle díky sdílení jednoho pracovního místa zvyšuje i výkon zaměstnanců. Sdílení pracovního místa je také velmi atraktivní pro takovou skupinu lidí, kteří nemohou pracovat na plný úvazek, chtějí více disponovat vlastním časem, ale zároveň chtějí stále zaměstnání. Jedná se například o lidi, kteří pracují na živnost nebo se starají o malé děti (Armstrong, 2017; Hrabětová, 1998; Koubek, 2011).

Nevýhodou tohoto stylu práce jsou související administrativní náklady a riziko rozdělení odpovědnosti, tj. pokud jeden pracovník udělá něco špatně, nese za to odpovědnost i pracovník, který chybu nezpůsobil, protože na daném úkolu pracují oba. Aby se předešlo ztrátám a neefektivnímu způsobu práce, je velmi důležitá komunikace, koordinace a spolupráce mezi zaměstnanci. Rovněž může docházet ke konfliktům mezi pracovníky, zejména v souvislosti s rozdělením práce a rozvržením pracovní doby. Tomuto problému se však dá předcházet pečlivým výběrem pracovníků. U nás se doposud jedná o málo užívaná formu flexibilního pracovního režimu (Armstrong, 2017; Hrabětová, 1998; Koubek, 2011).

Hot desking

Hot desking je trend, který se objevil v 90. letech a znamená sdílení několika pracovních stolů více lidmi, kteří je používají v různých časech. Zúčastněné strany nemají tudíž stálé pracovní stanoviště a vezmou si jakýkoli stůl, který je k dispozici. Pro organizaci je to výhodné, ale ne všem tento styl práce vyhovuje (Armstrong, 2017; Spence, 2018).

Mezi výhody se řadí především náklady, protože hot desking eliminuje výdaje díky menším požadavkům na prostor. Hot desking je výhodný zejména pro společnosti, kde zaměstnanci tráví hodně času na cestách nebo část týdne pracují na dálku. Další výhodou je vzájemný kontakt mezi kolegy, který posiluje vztahy a zlepšuje týmovou spolupráci.

Jak je již zmíněno Armstrongem, tento styl práce nevyhovuje všem. Je populární zejména mezi mladšími pracovníky. Starším zaměstnancům zvyklým na větší stabilitu moc nevyhovuje. Před zavedením hot deskingu je proto vhodné vzít v úvahu věkovou

strukturu zaměstnanců, počet lidí zaměstnaných na plný či částečný úvazek a množství nadbytečného prostoru v budově (Spence, 2018).

Porovnání work-life balance mezi jednotlivými státy světa

Čas strávený v práci je důležitý faktor, který dosahování work-life balance z velké míry ovlivňuje. Dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) 11 % zaměstnanců členských zemí pracuje týdně 50 a více hodin. Nejhůře je na tom potom Turecko, kde má dlouhou pracovní dobu 33 % lidí, následuje Mexiko s necelými 29 % a Kolumbie s téměř 27 %. Naopak mezi tři nejlepší se řadí Nizozemsko s 0,4 %, Švýcarsko rovněž s 0,4 % a Rusko s 0,1 %. Delší pracovní dobu mají zpravidla muži, těch je v rámci členských států přes 15 %, žen s dlouhou pracovní dobou je okolo 6 %. Volným časem a časem pro osobní péči (zahrnujícím jídlo, spánek apod.) nejlépe disponují lidé zaměstnaní v Itálii (16,5 hodiny), Francii (16,4 hodiny) a Nizozemsku (16,1 hodiny), přičemž průměr členských států OECD je 15 hodin.

Co se týče České republiky, procentuální podíl pracovníků s delší pracovní dobou je nižší než průměr zemí OECD, konkrétně se jedná o 6 %. Zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek, mají denně zhruba 15 hodin na osobní péči a ostatní aktivity, jako je trávení času s přáteli a rodinou, věnování se koníčkům, sledování televize atd., což odpovídá průměru států OECD.

V celkovém zhodnocení work-life balance si na škále od 0 do 10 nejhůře vede Kolumbie s hodnocením 0,9, Mexiko s hodnocením 1,1 a Turecko s hodnocením 3,1. Nejlepší čísla naopak vykazují Nizozemsko (9,5), Itálie (9,4) a Dánsko (9,0).

2.4.6 Odměňování zaměstnanců

Základním formou hmotného ohodnocení je základní či pevná mzda, jejímž cílem je především získávání a udržování pracovníků a ocenění náročnosti vykonávané práce. Váže se na ekonomický přínos, nároky a požadavky, které jsou v rámci vykonávání práce požadovány, ale i na schopnosti či zkušenosti jednotlivých pracovníků (Urban, 2017).

Hroník (2006) mimo jiné uvádí, že „každá funkční organizace má definovány strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Potřebuje, aby si cíle a strategie vzali za své zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. A hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených).“ (Hroník, 2016, str. 16)

Kromě odměn finančních existují ještě odměny nefinančního charakteru. Ty se zaměřují na potřeby lidí v oblasti uznání, úspěchů, osobního růstu a přijatelných pracovních podmínek. Dávají lidem prostor pro rozvoj jejich dovedností a kariéry a nabízí pracovní prostředí, které poskytuje vysokou kvalitu pracovního života a vhodný vztah mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance). Nefinanční odměny mohou být vnější, jako je uznání nebo pochvala, nebo vnitřní, spojené s pracovní výzvou, zájmem a pocitem, že práce stojí za to (Armstrong, 2017).

2.4.6.1 Zaměstnanecké výhody

Cílem zaměstnaneckých výhod je zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců a přispět tím k jejich duševní pohodě, rozvoji a relaxaci (Urban, 2017).

Zaměstnanecké výhody poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům především z následujících důvodů:

- zvýšení atraktivity zaměstnání,
- zlepšení pověsti zaměstnavatele,
- snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím nabídky podmínek, služeb či péče (Urban, 2017; Šikýř, 2016).

K hlavním typům zaměstnaneckých výhod patří:

- Výhody související s prací
Mezi tyto výhody se řadí např. stravování, které může být zabezpečeno buď poskytnutím dotovaného závodního stravování, nebo formou stravenek, dále delší placená dovolená (dovolená nad zákonný nárok), „krátké pátky“, možnost vzdělávání a rozvoje (např. jazykové kurzy), poskytnutí bezplatného nebo zvýhodněného ubytování, zabezpečení dopravy do práce či alespoň příspěvek na dopravu apod.
- Pracovní pomůcky
Pracovní pomůcky mohou být spojeny s postavením v organizaci a slouží i pro osobní účely. Patří k nim služební osobní automobil, firemní notebook a mobilní telefon, podnikový byt apod.
- Výhody osobní a sociální povahy
Tyto výhody mohou zahrnovat například pojištění a připojištění (životní, penzijní, úrazové, pro případ pracovní neschopnosti atd.), nabídku vlastních produktů

a služeb za zvýhodněnou cenu, půjčky nebo příspěvek na dovolenou a na kulturní, sportovní nebo rekreační aktivity apod. K těmto výhodám patří ještě péče o děti, která zahrnuje provoz jeslí, firemních školek či pořádání dětských táborů (Urban, 2017; Šikýř, 2016).

Koubek (2011) doplňuje ještě některé další benefity, které jsou poskytovány zaměstnancům v zahraničí:

- placené volno v den narozenin,
- dárek k narozeninám,
- svatební dar a vánoční dárek,
- příspěvek na vzdělání dětí pracovníků,
- programy pro bývalé pracovníky – důchodce,
- materiální podpora pozůstalých v případě úmrtí pracovníka atd.

Výhody se dají členit ještě na plošné a pružné.

Plošné výhody nabízí zaměstnavatel všem zaměstnancům neohledně na to, zda o benefity jeví zájem. Poskytování pružných výhod (označované též jako volné nebo tzv. kafetéria systém) oproti tomu umožňuje zaměstnancům volbu výhod dle jejich aktuálních potřeb a osobních preferencí, které souvisí s věkem, pohlavím, rodinným stavem apod. K výhodám pružných benefitů patří ušetřené náklady na výhodách, o které není takový zájem, a současně i zvýšené uspokojení potřeb zaměstnanců. Mezi nevýhody kafetéria systému patří administrativní náročnost. Pro jejich efektivní poskytování je třeba provádět pravidelné průzkumy a zjišťovat aktuální potřeby zaměstnanců i trendy v poskytování výhod u konkurenčních společností (Urban, 2017; Šikýř, 2016).

Aplikuje se i částečně volitelný systém, tj. kombinace plošného a flexibilního poskytování výhod. Zaměstnancům jsou v rámci něj poskytovány jak plošné, tak volitelné výhody (Urban, 2017; Šikýř, 2016).

Urban (2017) ještě dodává: „*Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod směřují k posílení benefitů „šitých zaměstnancům na tělo“, s jejichž pomocí se zaměstnavatelé snaží získat a udržet kvalifikovanou a talentovanou pracovní sílu. Jde často o výhody usnadňující lépe zvládat nároky práce nebo je lépe skloubit s mimopracovními zájmy osob.*“ (Urban, 2017, str. 145)

Za zmínku ještě určitě stojí nyní velmi diskutovaný pracovní benefit, a to tzv. **sick days**.

Jedná se o zajímavou zaměstnaneckou výhodu poskytovanou nad rámec zákoníku práce, kterou lze čerpat bez potvrzení od lékaře. Sick days se obvykle poskytují v počtu 3 až 5 dnů za kalendářní rok a představují zdravotní volno, které zaměstnanec může nebo nemusí využít. Má se za to, že každý alespoň jednou do roka není „fit“. Nemoc ovlivňuje zaměstnancovu pracovní výkonnost a může způsobit i další nepříjemnosti, jako například infikování ostatních kolegů apod. Sick days představují efektivnější řešení krátké zdravotní indispozice, kvůli které není nutná návštěva lékaře a která obvykle ustoupí během pár dnů (např. viróza, chřipka). Neodečítají se z dovolené a zaměstnanec během nich dostává mzdu nebo její poměrnou část (záleží na rozhodnutí zaměstnavatele). V praxi zpravidla zaměstnanec během sick days dostává plnou mzdu, jako kdyby normálně pracoval. V případě, že zaměstnavatel mzdu během těchto dnů redukuje, dostane se zaměstnanci většinou alespoň 60 % průměrného výdělku.

Výhodou je, že zaměstnanec nemusí jít při každé nevolnosti či viróze kvůli potvrzení pro svého zaměstnavatele za lékařem a zároveň mu ani nehrozí výpadek příjmu v prvních třech dnech trvání dané nemoci.

Pro zaměstnavatele sick days působí jen jako další náklady, ale není tomu tak. Když už si zaměstnanec vyřídí potvrzení od lékaře, zpravidla zůstává doma déle než při „samoléčení“ formou sick days. Naopak pokud by do práce chodil i nemocný, nepracuje na plný výkon, může nakazit další zaměstnance či udělat nějakou chybu, která způsobí újmu zaměstnavateli, případně i třetí straně.

Je třeba si však dát pozor na možné zneužívání benefitu. Musí se pečlivě nastavit konkrétní podmínky, nejideálnější formou je interní předpis (Landwehrmann, 2018).

V roce 2020 uchazeči o práci jeví největší zájem o flexibilní pracovní dobu, prémie a jiné finanční bonusy, 5 a více týdnů dovolené a v oblasti dělnické práce i o firemní stravenky (Grafton, 2020).

Covid-19 a zaměstnanecké výhody

Z průzkumu týkajícího se zaměstnaneckých výhod, který loni v únoru a červnu provedla personální agentura Grafton Recruitment, vyplývá, že Češi nyní více tíhnou k benefitům, které umožní ochránit jejich zdraví. Největší růst zájmu byl zaznamenán v rámci práce z domova, sick days, nadstandardní zdravotní péče a poskytování firemních vozidel.

Home office byl často vyhledávaným benefitem už před vypuknutím pandemie, ovšem ne všichni zaměstnavatelé jej nabízeli v dostatečné míře. V průběhu pandemie bylo možné pozorovat, že produktivita zaměstnanců neklesá a spokojenost se zvyšuje. Došlo tedy k rozšíření nabídky této zaměstnanecké výhody, a zatímco před koronavirem práci z domova alespoň částečně pravidelně využívalo 52 % kancelářských pracovníků, v červnu 2020 toto číslo narostlo na 70 %, v IT firmách jde ještě o větší podíl. V rámci průzkumu vyjádřilo zájem o home office přes 95 % respondentů z řad nemanuálních pracovníků a zaměstnanců IT firem (Grafton, 2020).

Společnost Avast, která poskytuje antivirové softwary pro ochranu počítačů, dokonce od počátku roku 2021 přestává řešit, kolik času věnoval zaměstnanec svému úkolu i to, zda pracuje v kanceláři či někde na dovolené. Pozornost bude směřována čistě na výsledky. Cílem je poskytnout lidem větší flexibilitu a umožnit jim tak organizovat si svůj režim dle jejich osobních potřeb. Od zaměstnanců se samozřejmě očekává maximální efektivita a Avast věří, že právě absolutní svoboda jim v tom pomůže (Pavlunová, 2020).

Pandemie Covid-19 způsobila i zvýšené poskytování zdravotního volna neboli sick days. V březnu roku 2020 tento benefit nabízelo 57 % zaměstnavatelů v oblasti nemanuální práce, v červenci roku 2020 65 %. Zájem o sick days má necelých 90 % respondentů z řad zaměstnanců vykonávajících fyzickou práci a 95 % z řad zaměstnanců nemanuální práce.

Zvýšil se i zájem o nadstandardní zdravotní péči. Zájem o tuto zaměstnaneckou výhodu projevil 65 % respondentů, ovšem čerpat jej může jen 18 %.

Vzhledem k tomu, že cestování hromadnou dopravou s sebou od roku 2020 nese jistá zdravotní rizika, u zaměstnanců IT narostla poptávka po služebním autě a zároveň i po parkovacím místě. Tuto výhodu nabízí třetina zaměstnavatelů, zatímco zájem o ni je dvojnásobný (Grafton, 2020).

3. Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza konceptu work-life balance v Místních akčních skupinách a návrh vhodných opatření směřujících k rozvoji zkoumané oblasti. Na základě této analýzy budou navrženy takové nástroje work-life balance, které by Místní akční skupiny v rámci péče o zaměstnance mohly začít uplatňovat a tím přispět ke zvýšení celkové spokojenosti a motivaci pracovníků. Pro dosažení tohoto cíle byl použit kvantitativní výzkum.

3.2 Použité metody

Pro realizaci praktické části bakalářské práce a pro získání potřebných informací bylo použito dotazníkové šetření. Vzhledem k tomu, že dotazování probíhalo během lockdownu, kdy většina lidí pracovala z domova, byl dotazník rozeslán v elektronické formě všem zaměstnancům Místních akčních skupin jižních Čech.

Dotazník byl vytvořen za pomoci aplikace Google Docs (Dokumenty Google) a skládal se z 26 otázek, přičemž některé z nich ještě zahrnovaly podotázky. Převážnou většinu dotazníku tvořily otázky uzavřené, a to buď s možností jedné odpovědi, či s možností zaškrtnutí více odpovědí. V dotazníku bylo rovněž několik samostatných otevřených otázek či otevřených otázek navazujících na předchozí uzavřené otázky, jejichž cílem bylo uzavřenou otázku rozvést a upřesnit. Nechybí ani hodnotící otázky, kde respondenti vyjadřovali, do jaké míry jsou s čím spokojeni nebo do jaké míry s něčím souhlasí.

3.3 Harmonogram dotazníkového šetření

Tvorba dotazníku i s konzultací a dodatečnými opravami trvala cca týden. Před zahájením dotazování proběhl předvýzkum se dvěma respondenty, zda rozumí daným otázkám. Samotné dotazníkové šetření potom probíhalo od 16. února do 5. března 2021. Z oslovených 64 zaměstnanců dotazník vyplnilo 34. Po stažení výsledků následovalo jejich zpracování, během kterého byl vyhodnocen aktuální stav work-life balance v Místních akčních skupinách Jihočeského kraje. Na to konto byla doporučena konkrétní opatření pro zlepšení aktuálního stavu. Jak je již uvedeno výše, dotazník probíhal přes Google Docs (konkrétně Formuláře Google), jehož použití je bezplatné, tudíž na sběr dat nebyly vynaloženy žádné náklady.

4. Analýza současného stavu v Místních akčních skupinách

4.1 Představení MAS

Místní akční skupina (dále MAS) je společenstvím občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy (obcí, svazků obcí a institucí veřejné moci). Zaměřuje se na rozvoj venkova, zemědělství a na získávání finanční podpory z Evropské Unie i z národních programů pro svůj region, a to metodou LEADER. Z principu je MAS neziskovou organizací nezávislou na politickém rozhodování.

Základním principem MAS je zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech. Aktivně získává a rozděluje dotační prostředky.

Místní akční skupiny jsou tvořeny veřejným, soukromým a neziskovým sektorem současně. V rozhodujících orgánech MAS musí mít soukromý a neziskový sektor dohromady nadpoloviční většinu hlasů a zároveň žádná ze zájmových skupin nesmí mít při rozhodování převahu. Díky těmto principům mohou MAS reagovat přímo na problémy subjektů působících na venkově.

Metoda LEADER je založena na principu zdola-nahoru. Náměty a projekty by měly vycházet z podnětů místních venkovských subjektů a občanů, tedy zdola, nikoliv být řízeny direktivně krajskou, státní nebo evropskou mocí shora.

Místní akční skupiny vyhláší výzvy v jednotlivých operačních programech. Například **Program rozvoje venkova (PRV)** podporuje ekonomické aktivity na venkově s cílem zvýšit hospodářský rozvoj. Je zaměřen na podporu konkurenceschopnosti zemědělství, udržitelné využití přírodních zdrojů, dále na opatření v oblasti klimatu i na vyvážený územní rozvoj venkovských oblastí. Jednotlivá opatření jsou určena na investice do zemědělských podniků včetně podpory malých zemědělců, na udržitelné hospodaření a na investice do lesního hospodářství.

Integrovaný regionální operační program (IROP) – prioritou je umožnění vyváženého rozvoje území, zkvalitnění infrastruktury, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy, zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a v regionech. Zaměřuje se například na zvyšování regionální mobility, rozvoj dopravních systémů šetrných k životnímu prostředí, investice do zdravotnické a sociální infrastruktury, podporu sociálním podnikům, zachování a rozvoj přírodního a kulturního dědictví atd.

Operační program Zaměstnanost je zaměřen například na sociální začleňování lidí v regionu, boj s chudobou, zdravotní služby nebo na podporu neaktivních osob a dlouhodobě nezaměstnaných prostřednictvím místních iniciativ.

Místní akční skupiny podporují rozvoj svých území i prostřednictvím dalších operačních programů, jako jsou například: Operační program Životní prostředí, Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (NS MAS České republiky, 2021; Vlastní výzkum).

Seznam Místních akčních skupin Jihočeského kraje

1. MAS Lužnice, z.s. (4 úvazky)
2. MAS VLTAVA, z.s. (3 úvazky)
3. MAS Krajina srdce, z.s. (4 úvazky)
4. MAS BRÁNA PÍSECKA, z.s. (3 úvazky)
5. MAS Blanský les – Netolicko o.p.s. (5 úvazků)
6. MAS Hlubocko – Lišovsko o.p.s. (3 úvazky)
7. MAS Strakonicko, z.s. (4 úvazky)
8. MAS Pomalší o.p.s. (5 úvazků)
9. MAS Střední Povltaví, z. s. (4 úvazky)
10. MAS Blatensko o.p.s. (3 úvazky)
11. MAS Třeboňsko o.p.s. (4 úvazky)
12. MAS Česká Kanada o.p.s. (5 úvazků)
13. MAS Šumavsko, z.s. (5 úvazků)
14. MAS Rozkvět, z.s. (4 úvazky)
15. MAS Vodňanská ryba, z.s. (4 úvazky)
16. MAS Sdružení růže, z.s. (4 úvazky)

Celkem tedy 64 úvazků.

Počet zaměstnanců MAS je propočten na úvazky na hlavní pracovní poměr při dodržení pravidel přepočtu, kdy jeden úvazek je počítán jako 1,0. Zaměstnanci MAS jsou financováni z Režijních výdajů MAS – z dotace Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR).

Územní metodici a členové realizačních týmů Místního akčního plánu vzdělávání (MAP) v jednotlivých MAS nejsou započítáni do celkového počtu úvazků z toho důvodu, že jejich mzdy jsou hrazeny z projektu, který je financován z Evropské unie prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MPSV),

jako řídicího orgánu Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). Některé MAS participují na tomto projektu jako partneři.

4.2 Dotazníkové šetření

Výstupem dotazníku je analýza současného stavu konceptu work-life balance v Místních akčních skupinách v jižních Čechách. Na základě dotazníku bude zjištěno, jaká opatření jsou pro dosažení této rovnováhy již zavedena a jaká další opatření by samotní zaměstnanci ocenili. Cílem je učinit návrh vhodných opatření, která by přispívala k rozvoji této oblasti a tím i k větší spokojenosti zaměstnanců.

Úvod dotazníku tvoří otázky demografické, následují otázky zaměřené na samotnou práci, jejichž cílem je provést šetření současného stavu work-life balance v Místních akčních skupinách Jihočeského kraje.

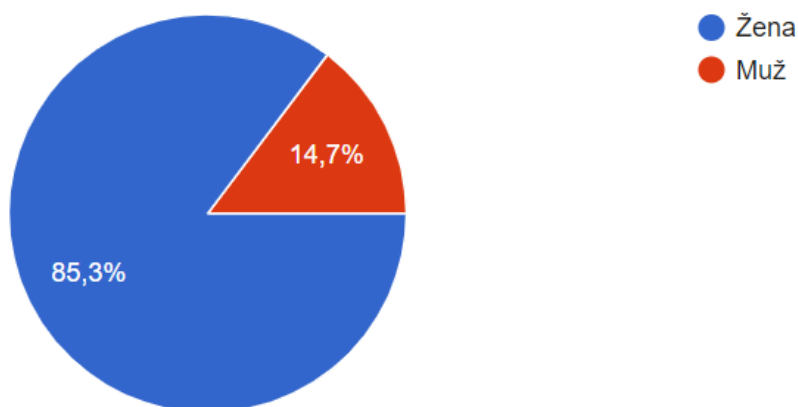
4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Na začátku dotazníku byly otázky demografické:

1. Pohlaví respondentů

Dotazování se zúčastnily převážně ženy, kterých bylo celkem 29, zatímco mužů bylo jen 5.

Graf 1: Pohlaví respondentů

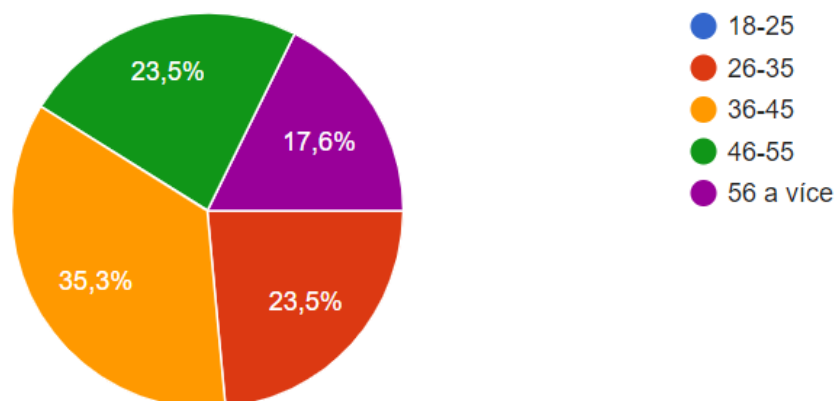


Zdroj: Vlastní šetření

2. Věková kategorie respondentů

Následovalo rozdělení zaměstnanců do pěti kategorií podle věku. Jak je již vidět dle grafu, nejvíce (35,3 %) respondentů bylo ve věku od 36 do 45 let, dále bylo 23,5 % zaměstnanců jak v kategorii 26–35 let, tak v kategorii 46–55 let. Necelých 18 % zaměstnanců potom bylo ve věku 56 a více let. Dotazování se nezúčastnil nikdo ve věku od 18 do 25 let.

Graf 2: Věková kategorie respondentů

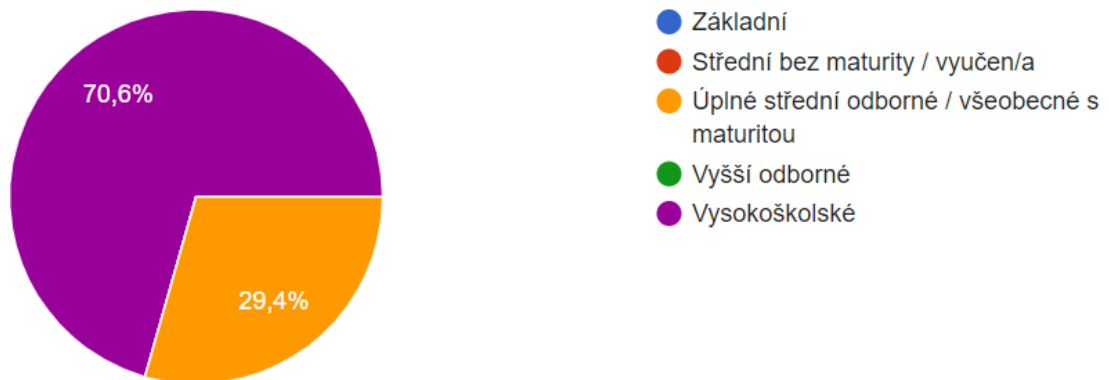


Zdroj: Vlastní šetření

3. Vzdělání respondentů

U zaměstnanců převažovalo vysokoškolské vzdělání, kterého dosáhlo přes 70 % zaměstnanců, zbylých cca 30 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou. Naopak výzkumu se nezúčastnil nikdo se základním vzděláním, středoškolským vzděláním bez maturity a ani s vyšším odborným vzděláním.

Graf 3: Vzdělání respondentů

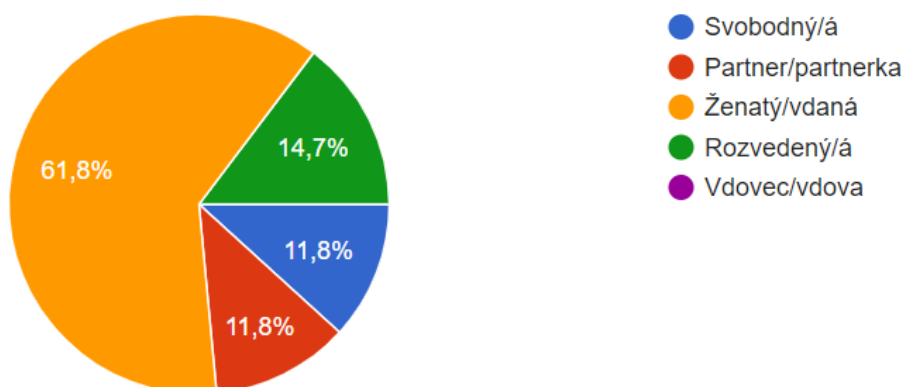


Zdroj: Vlastní šetření

4. Rodinný stav respondentů

Téměř 62 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu, žije v manželství, cca 15 % respondentů je rozvedených, necelých 12 % respondentů má partnera či partnerku a stejně tak je necelých 12 % respondentů svobodných.

Graf 4: Rodinný stav respondentů

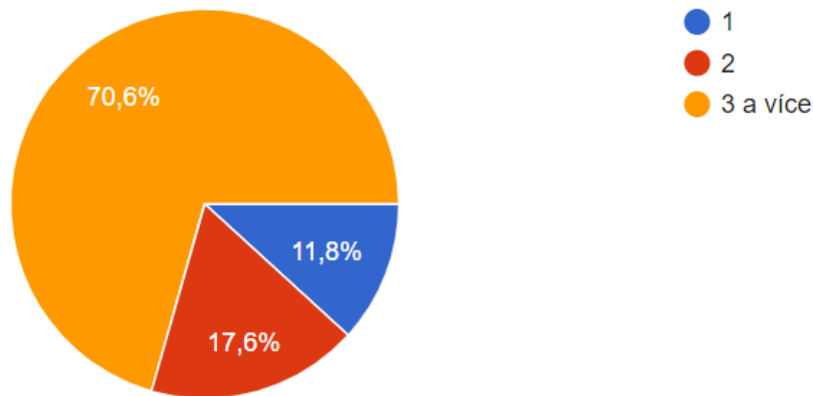


Zdroj: Vlastní šetření

5. Počet členů domácnosti

U skoro 71 % dotazovaných žije v domácnosti tři nebo více osob, u cca 18 % dotazovaných žijí v domácnosti členové dva, téměř 12 % respondentů nesdílí domácnost s nikým.

Graf 5: Počet členů domácnosti



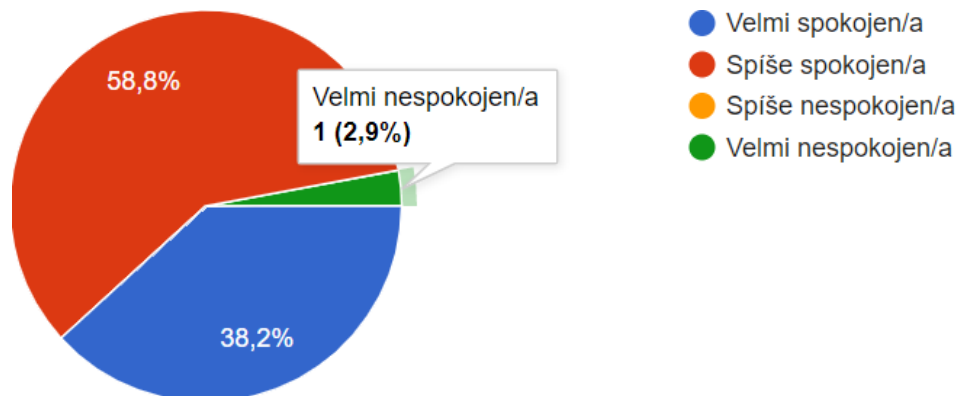
Zdroj: Vlastní šetření

Následovaly otázky zaměřené na samotné zaměstnání a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem:

6. Řekl/a byste, že celkově jste se svou prací:

V této otázce měli zaměstnanci na výběr ze čtyř možností: Velmi spokojen/a, Spíše spokojen/a, Spíše nespokojen/a, Velmi nespokojen/a. První možnost zvolilo zhruba 38 % zaměstnanců, druhou možnost necelých 60 % zaměstnanců. Z toho vyplývá, že 97 % zaměstnanců je se svou prací velmi nebo spíše spokojeno. Jeden respondent potom označil, že je se svou prací velmi nespokojen.

Graf 6: Celková spokojenost s prací

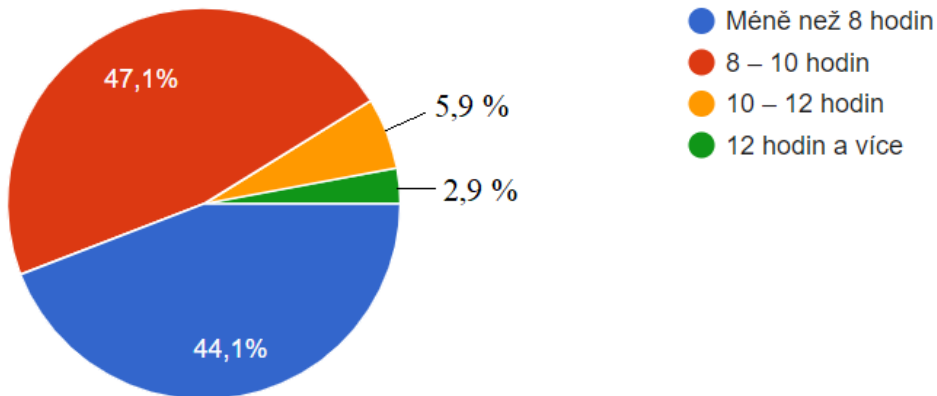


Zdroj: Vlastní šetření

7. Kolik hodin denně průměrně pracujete?

Zde měli respondenti zařadit svůj průměrný denní čas strávený v práci do jedné ze čtyř kategorií: Méně než 8 hodin, 8–10 hodin, 10–12 hodin, 12 hodin a více. Přes 91 % zaměstnanců tráví práci denně méně než 10 hodin, necelá polovina z nich pracuje 8 hodin a méně. Skoro 6 % respondentů tráví v práci 10–12 hodin, necelé 3 %, konkrétně jeden zaměstnanec, pracuje více než 12 hodin denně.

Graf 7: Průměrný čas strávený v práci

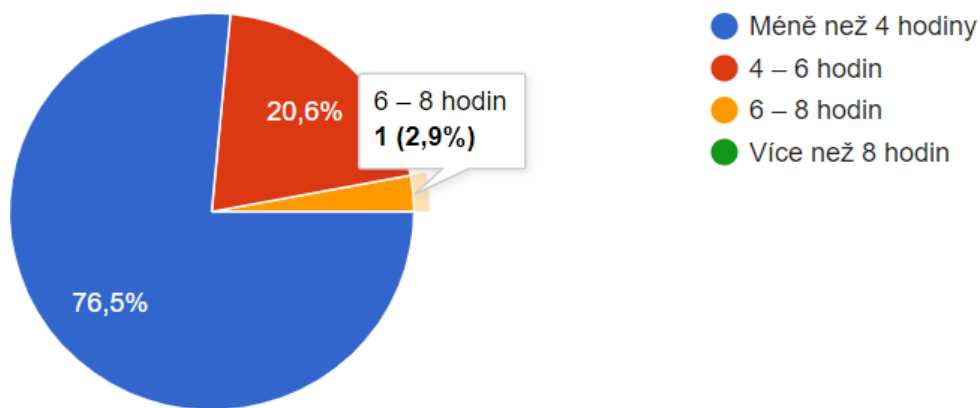


Zdroj: Vlastní šetření

8. Kolik máte denně průměrně volného času? (*volný čas je doba, kdy vykonáváte činnosti podle své vůle, proto do něj prosím nepočítejte čas strávený dojížděním do práce, péčí o domácnosti, o děti apod.*)

Na základě této otázky bylo zjišťováno, kolik mají zaměstnanci denně volného času, přičemž měli svou odpověď znovu zařadit do jedné ze čtyř kategorií: Méně než 4 hodiny, 4–6 hodin, 6–8 hodin, více než 8 hodin. Převažuje první možnost, kdy přes 76 % zaměstnanců denně disponuje méně než 4 hodinami volného času, zhruba pětina dotazovaných má potom volného času o něco více, tedy 4–6 hodin. Pouze jeden respondent (3 %) má denně průměrně 6–8 hodin volného času. Více než 8 hodin volného času denně nemá nikdo z dotazovaných.

Graf 8: Volný čas

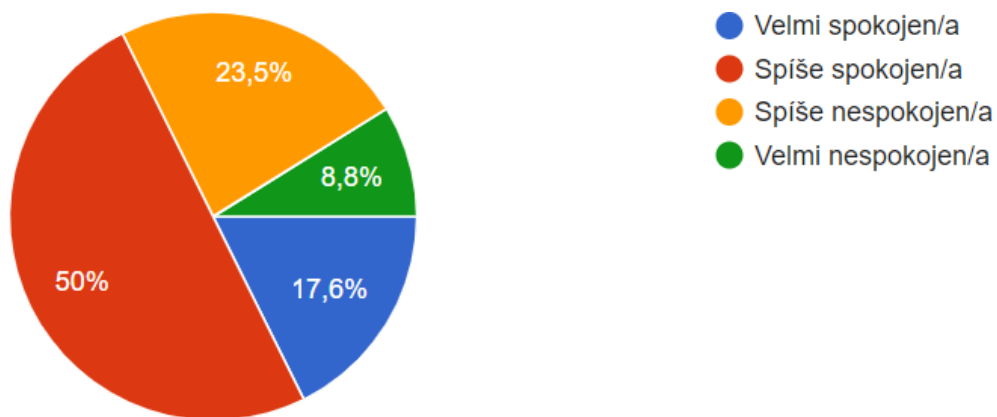


Zdroj: Vlastní šetření

9. S množstvím volného času jsem:

V této otázce bylo po respondentech vyžadováno zhodnotit, do jaké míry jsou spokojeni s množstvím volného času během pracovního dne. Měli na výběr opět ze čtyř možností: Velmi spokojen/a, Spíše spokojen/a, Spíše nespokojen/a, Velmi nespokojen/a. Opět převažovaly kladné odpovědi, což v tomto případě znamená téměř 70 % zaměstnanců, kteří jsou velmi nebo spíše spokojeni s množstvím volného času. Přes 23 % respondentů ale s množstvím volného času spíše spokojeno není a necelých 9 % je velmi nespokojeno.

Graf 9: Spokojenost s volným časem

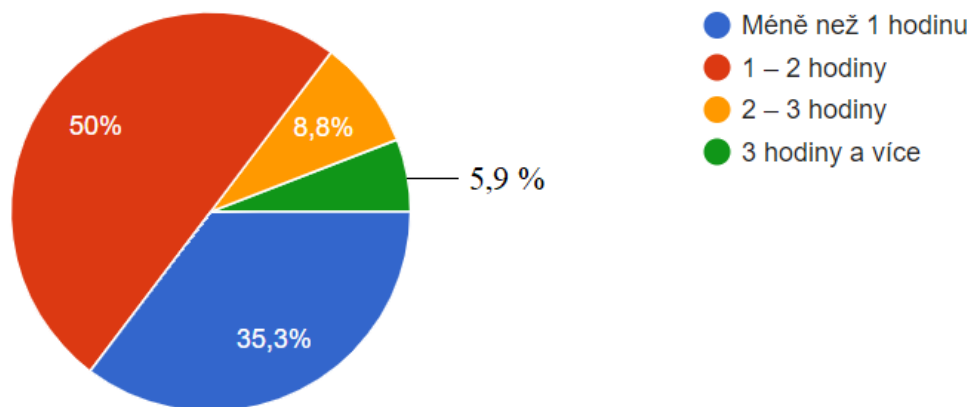


Zdroj: Vlastní šetření

10. Kolik času denně průměrně věnujete sám/sama sobě? (relaxace, odpočinek, koníčky)

Zaměstnanci měli zařadit čas věnovaný pouze sobě samým do kategorií: Méně než 1 hodinu, 1–2 hodiny, 2–3 hodiny nebo 3 hodiny a více. Jak je již vidět na grafu, skoro 85 % dotazovaných má přes den čas sám na sebe méně než dvě hodiny, z toho přes 35,3 % méně než 1 hodinu. Téměř 9 % pracovníků MAS jižních Čech věnuje relaxaci, odpočinku a koníčkům 2–3 hodiny a 5,9 % dokonce 3 hodiny a více.

Graf 10: Čas věnovaný sám sobě



Zdroj: Vlastní šetření

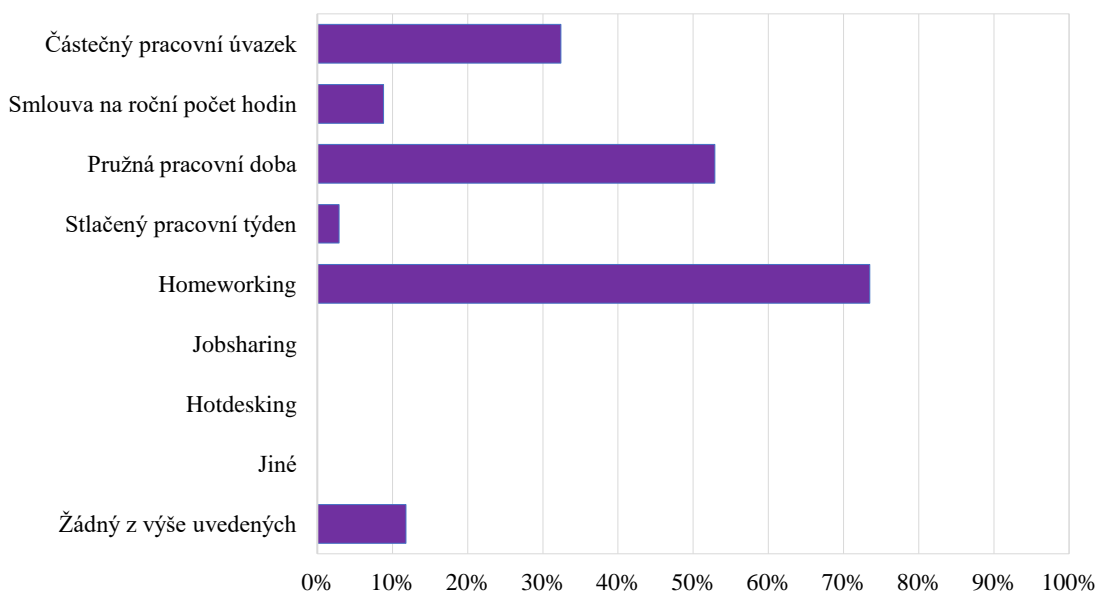
11. Uplatňuje se ve Vašem zaměstnání nějaký druh flexibilní pracovní doby?

Pokud ano, jaký?

Zde měli zaměstnanci mnoho možností pro výběr flexibilní pracovní doby, samozřejmě i s možností „Jiné“, kde mohli vypsát nějaké další, pokud v seznamu nenašli takový druh flexibilní pracovní doby, který uplatňují, ale této možnosti nevyužil žádný respondent. Rovněž měli možnost označit „Žádný z výše uvedených“, pokud v zaměstnání nemají žádný flexibilní režim. Tuto možnost označilo cca 12 % respondentů.

Jednoznačně nejvíce uplatňovaným flexibilním režimem je homeworking (73,5 %), což se dalo i vzhledem k aktuální situaci předpokládat. Následuje pružná pracovní doba (52,9 %) a částečný pracovní úvazek (32,4 %). Mezi méně poskytované flexibilní pracovní doby se potom řadí smlouva na roční počet hodin (8,8 %) a stlačený pracovní týden (2,9 %). Zbylé možnosti (jobsharing, hot desking) zaměstnavatelé dotazovaných v organizaci neuplatňují.

Graf 11: Flexibilní pracovní doba

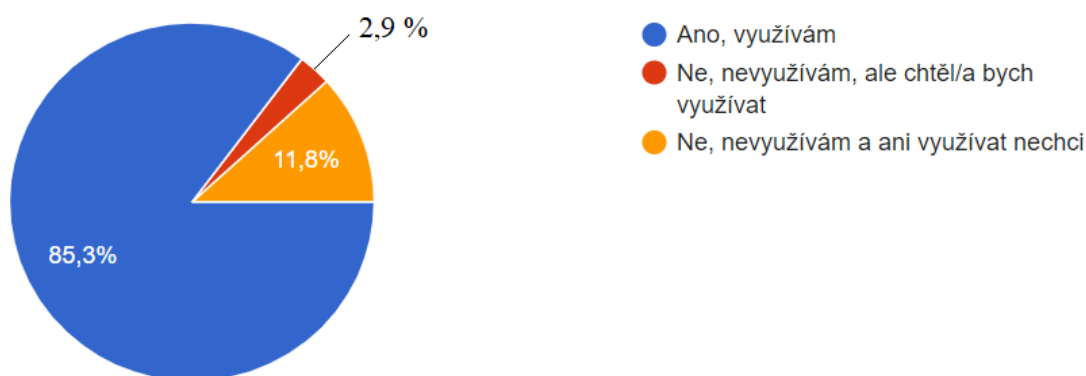


Zdroj: Vlastní šetření

12. Využíváte Vy osobně nějaký z nich? Pokud ano, jaký konkrétně?

Tato otázka navazuje na předchozí dotaz a jejím cílem je konkrétně zjistit, zda zaměstnanci nějaký flexibilní režim využívají, nevyžívají, ale využívat by chtěli, nebo nevyžívají a ani o něj nemají zájem. Jak lze již na první pohled vidět na grafu, převážná většina flexibilní pracovní režim využívá a nejčastější odpovědí byl jednoznačně homeworking, který je využíván 20 (60,6 %) zaměstnanci. Pružnou pracovní dobu využívá 13 (39,4 %) zaměstnanců a částečný pracovní úvazek 8 (24,2 %) zaměstnanců. Jeden zaměstnanec využívá stlačený pracovní týden, jeden zaměstnanec využívá smlouvu na roční počet hodin. Zaměstnanec, který uvedl, že žádný flexibilní pracovní režim nevyžívá, ale využívat by chtěl, by měl zájem o stlačený pracovní týden.

Graf 12: Využívání flexibilní pracovní doby



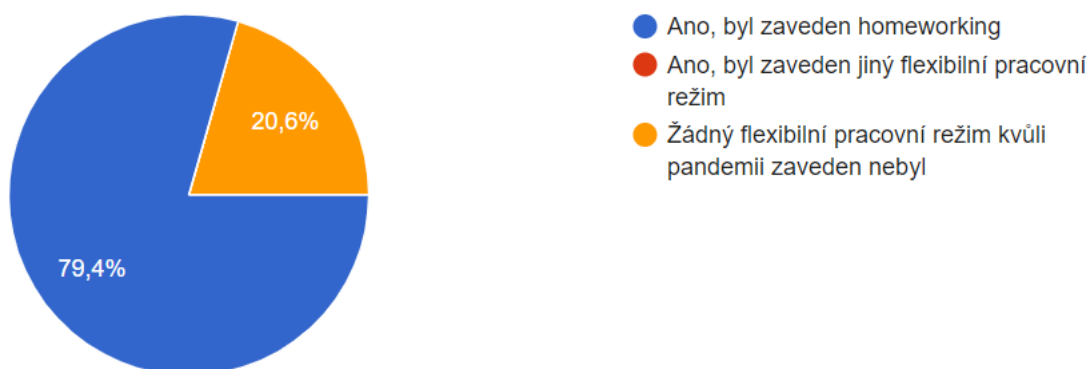
Zdroj: Vlastní šetření

13. Byl kvůli pandemii Covidu-19 ve Vaší organizaci zaveden homeworking či nějaký jiný flexibilní pracovní režim?

Následující otázka souvisí se stále aktuální situací, se kterou se svět potýká od loňského jara. Po celou tuto dobu, kdy se střídavě zpříšňují a rozvolňují opatření, to samozřejmě ovlivňuje a dopadá i na sféru pracovní. Většina lidí (především z kancelářských profesí) pracovala nebo pracuje z domova (tzv. pojem home office, toto označení ale není přesné, proto je v této práci užíván pojem homeworking). V teoretické části bakalářské práce je rovněž zmíněn i výzkum, který se na zavádění flexibilních pracovních režimů v době karantény zaměřil. Cílem tedy bylo zjistit, zda Covid-19 ovlivnil i pracovní režim zaměstnanců Místních akčních skupin jižních Čech.

Otázka je polouzavřená, kdy měl respondent vybrat jednu z možností a v případě jedné odpovědi „Ano, byl zaveden jiný flexibilní pracovní režim“ konkrétně doplnit jaký to byl. Tuto možnost však nakonec nikdo neoznačil. Z grafu vyplývá, že ve většině případů byla jako reakce na pandemii zavedena práce z domova. Někteří zaměstnanci rovněž uvedli, že homeworking byl uplatňován i v kombinaci s prací z kanceláře (např. v případě porady či při řešení urgentních situací, kdy byla přítomnost na pracovišti vyžadována). U více než pětiny dotazovaných potom žádný flexibilní pracovní režim kvůli pandemii zaveden nebyl.

Graf 13: Homeworking a Covid-19

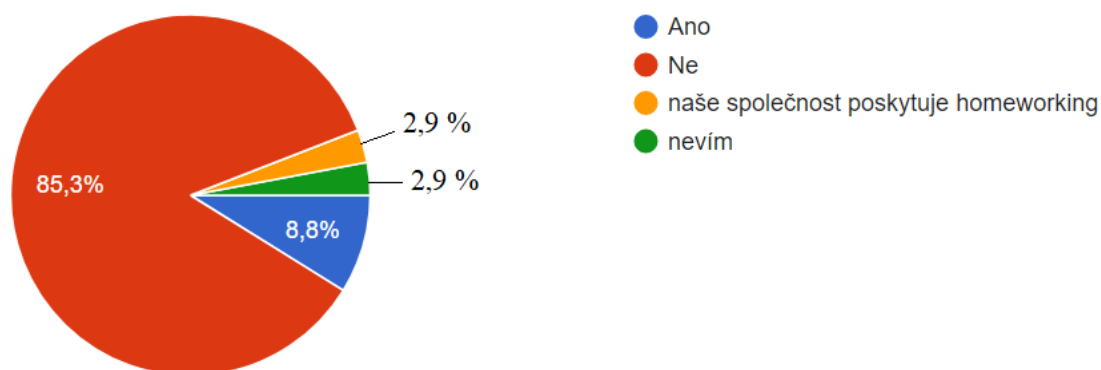


Zdroj: Vlastní šetření

14. Jsou nějaké flexibilní pracovní režimy, o které byste měl/a zájem, ale Vaše zaměstnání je neposkytuje?

Poslední otázka na téma flexibilních pracovních režimů je zaměřena na individuální zájmy zaměstnanců v této oblasti. Je opět polouzavřená a respondentům zde byl dán prostor na vyjádření, o jaký flexibilní režim by měli zájem. Převážná většina respondentů (přes 85 %) už zájem o žádný další flexibilní pracovní režim nemá, jeden zaměstnanec (2,9 %) uvedl, že neví, jeden zaměstnanec uvedl, že jeho organizace poskytuje homeworking. Zbylých 8,8 % zaměstnanců, kteří by měli zájem o flexibilní pracovní režim, který jejich zaměstnání neposkytuje, potom uvádí, že by měli zájem o pružnou pracovní dobu a zachování kombinace práce z domova a práce z kanceláře i v době „post-covidové“.

Graf 14: Zájem o jiné než poskytované flexibilní pracovní režimy



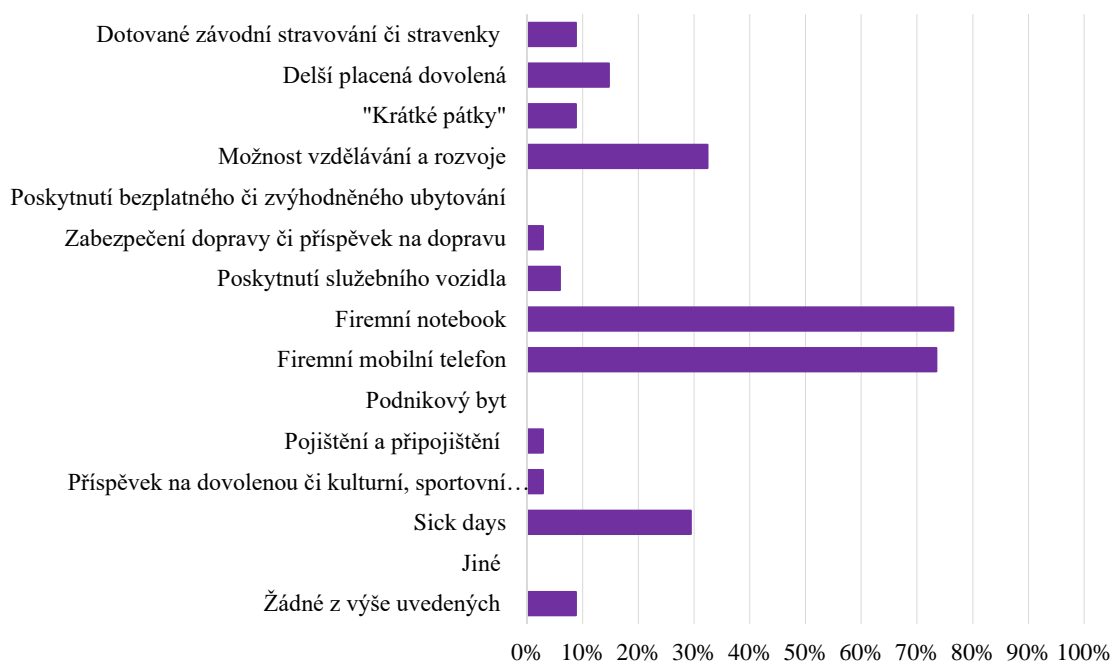
Zdroj: Vlastní šetření

15. Jaké zaměstnanecké výhody jsou ve Vaší organizaci poskytovány?

Tato otázka otevírá sérii otázek na téma zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci mohli vybrat z mnoha možností, a v případě, že v seznamu nenalezli takovou výhodu, kterou jejich organizace poskytuje, mohli doplnit v možnosti „Jiné“ (nezvolil žádný zaměstnanec). Pro případ, že by organizace neposkytovala žádné pracovní benefity, je možnost „Žádné z výše uvedených“. Tuto odpověď zvolilo necelých 9 % respondentů.

Nejčastěji poskytovanými pracovními benefity jsou dle výsledků dotazníku jednoznačně firemní notebook (76,5 %) a firemní mobilní telefon (73,5 %). Přes 32 % dotazovaných má v organizaci možnost vzdělávání a rozvoje, téměř 30 % respondentů má v zaměstnání možnost využívat sick days. Necelých 15 % zaměstnanců má v organizaci delší placenou dovolenou a 8,8 % zase tzv. krátké pátky. Necelých 6 % zaměstnanců má k dispozici služební vozidlo a 2,9 % zaměstnanců má zabezpečenou dopravu do zaměstnání či alespoň příspěvek na dopravu. Stejně tak 2,9 % zaměstnanců má ve společnosti možnost pojištění či připojištění a to samé platí i pro příspěvek na dovolenou či kulturní, sportovní nebo rekreační aktivity. Nikdo z dotazovaných nemá ve společnosti možnost využít bezplatné či zvýhodněné ubytování ani podnikový byt. U 8,8 % zaměstnanců organizace neposkytuje žádný z těchto benefitů.

Graf 15: Poskytované zaměstnanecké výhody

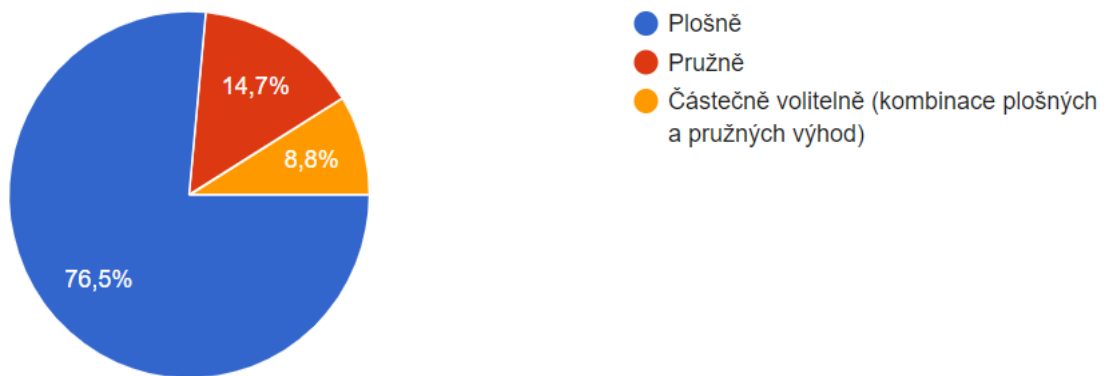


Zdroj: Vlastní šetření

16. Jsou ve Vašem zaměstnání pracovní benefity poskytovány plošně (všem zaměstnancům), či pružně (můžete si zvolit benefity dle aktuálních potřeb a osobních preferencí)?

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány plošně, pružně nebo částečně volitelně. V případě MAS jižních Čech využívá 76,5 % zaměstnanců výhody poskytované plošně, 14,7 % pružně a 8,8 % částečně volitelně. Převažuje tudíž plošné poskytování zaměstnaneckých výhod.

Graf 16: Poskytování pracovních benefitů

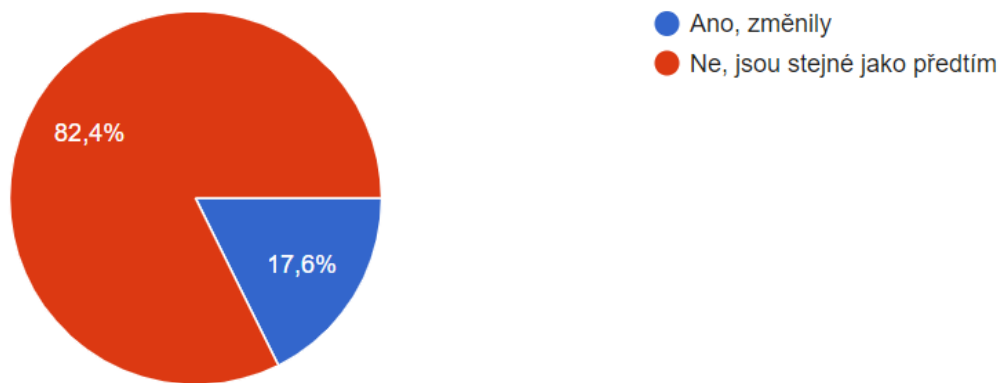


Zdroj: Vlastní šetření

17. Změnily se současně s pandemií Covidu-19 i Vaše preference ohledně zaměstnaneckých výhod?

Z provedeného výzkumu, který je zmíněn v teoretické části bakalářské práce, vyplynulo, že s pandemií koronaviru se změnila preference ohledně poskytování pracovních benefitů. V případě zaměstnanců organizací MAS tomu tak není a pandemie Covidu-19 u 82,4 % dotazovaných nezměnila preference ohledně zaměstnaneckých výhod. Necelých 18 % zaměstnanců, u kterých se preference změnila, uvedli, že nyní preferují především homeworking, penzijní připojištění, delší dovolenou, sick days či příspěvek na stravování.

Graf 17: Covid-19 a změna preferencí ohledně zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní šetření

18. Máte ve firmě možnost individuálního poradenství? (*Nejedná se o poradenství v rámci pracovních záležitostí, ale např. právní poradenství, psychologické poradenství apod.*)

Ze studia literatury pro literární rešerši vyplynulo, že trendem v některých firmách začíná být poskytovat svým zaměstnancům individuální poradenství, které se ovšem netýká práce, ale spíše individuálních potřeb zaměstnanců. Většina dotazovaných uvedla, že tuto možnost v zaměstnání nemá a ani nemá zájem o její využívání, nicméně přes 35 % zaměstnanců uvedlo, že možnost individuálního poradenství sice v práci nemají, ale pokud by měli, rádi by jí využili.

Graf 18: Individuální poradenství



Zdroj: Vlastní šetření

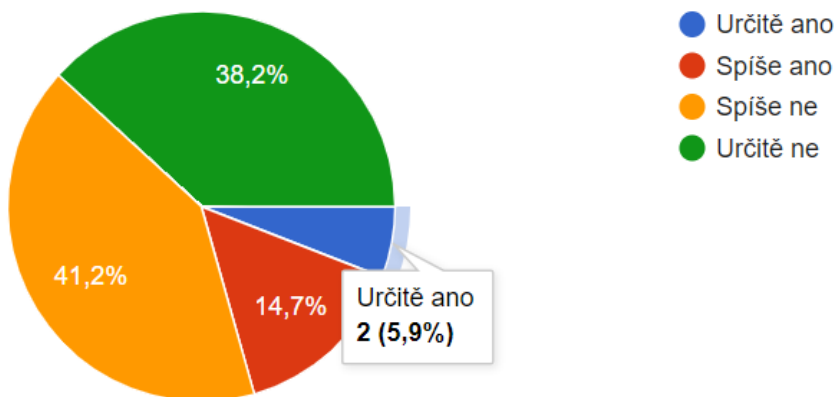
19. Existují ještě nějaké další benefity, které byste uvítal/a?

Následovala otevřená otázka, kde měli respondenti možnost volně odpovědět, zda by měli zájem o nějaké další zaměstnanecké výhody. Devět zaměstnanců uvedlo, že ne, ostatní odpovědi byly velmi rozmanité. Vyskytovaly se tyto reakce: delší dovolená, příspěvek na dovolenou, možnost dalšího vzdělávání, jazykové kurzy, penzijní připojištění, životní pojištění, firemní automobil, příspěvek na sportování či kulturu, příspěvek pro zdraví a relaxaci dle výběru zaměstnance, psychologické poradenství, stravenky či možnost stravování, finanční odměny a výživové poradenství.

20. Pokud by jiný zaměstnavatel nabízel (dle Vašeho názoru) lepší pracovní benefity, přimělo by Vás to uvažovat o změně Vaší současné práce? (Předpokládejme stejný plat i stejné místo výkonu práce.)

Otázka č. 20 zjišťuje, zda by zaměstnanci uvažovali o změně současné práce v případě, že by jim byly nabídnuty lepší pracovní benefity u jiné společnosti. Jedná se o uzavřenou otázku s možností jedné odpovědi, a to buď „určitě ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „určitě ne“. Přes 40 % zaměstnanců zvolilo možnost „spíše ne“, následovala odpověď „určitě ne“ s 38,2 %, dále potom odpověď „spíše ano“ s necelými 15 % a nejméně odpovědí obdržela možnost „určitě ano“ s pouhými 5,9 %. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců by v případě nabídky lepších pracovních benefitů u jiného zaměstnavatele své současné povolání neopustila.

Graf 19: Pracovní benefity a změna práce



Zdroj: Vlastní šetření

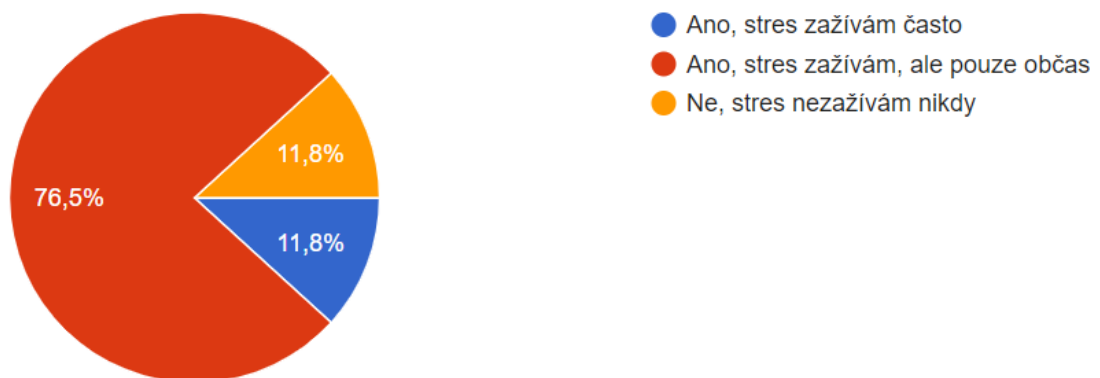
21. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli „určitě ano“ nebo „spíše ano“, uveďte prosím, jaké konkrétní pracovní benefity by Vás motivovaly ke změně Vašeho současného zaměstnání.

Následující otázka doplňuje otázku předchozí a zjišťuje, jaké konkrétní pracovní benefity by přiměly zaměstnance uvažovat o změně zaměstnání. Nejčastěji se vyskytovaly tyto odpovědi: delší dovolená, možnost vzdělání a rozvoje, jazykové kurzy, možnost stravování, stravenky nebo příspěvek na stravování, pojištění a připojištění, příspěvek na dopravu, sick days, program benefit plus, odměny, vyšší mzda, příspěvek na dovolenou, krátké pátky a pružná pracovní doba.

22. Zažíváte v zaměstnání obvykle stres? Pokud ano, co je jeho příčinou?

I přes to, že je stres nedílnou součástí téměř každého zaměstnání, jeho nadměrné množství není rozhodně vhodné, naopak může zaměstnancům způsobit psychické i zdravotní problémy. První možnost, „ano, stres zažívám často“ vybralo 11,8 % respondentů, druhou možnost „ano, stres zažívám, ale pouze občas“ vybralo 76,5 % respondentů. Nejčastěji uváděnými důvody stresu byly jednoznačně termíny. Dále zaměstnanci uváděli jako příčinu stresu dodržování pravidel, které je s dotacemi spojeno, náročnost jednání s lidmi, vystupování před lidmi, telefonní hovory, nápor kvůli neustálému studiu nových záležitostí, změny pravidel a nutnost nárazově zvládnout větší množství práce, která vyžaduje rozsáhlejší přípravu, nastudování nových pravidel. Rovněž se vyskytovaly odpovědi jako nepředpokládané situace, špatná možnost si rozvrhnout práci nebo to, že celý pracovní proces závisí na plnění dílčích i celkových milníků a aktivit v souvislosti s realizací projektů. Třetí a poslední možnost „ne, stres nezažívám nikdy“ zvolilo 11,8 % respondentů.

Graf 20: Stres v zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření

23. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (Prosím vyberte max. 3 možnosti, které pro Vás mají největší váhu.)

Zjistit, co nejvíce motivuje zaměstnance, je důležitým klíčem nejen pro jejich spokojenost, ale i pro zvýšení jejich výkonu v práci. Respondenti měli opět na výběr vícero možností a nechyběla ani možnost odpovědi „jiné“, kde byl dán prostor i pro vlastní odpověď. Aby byli respondenti přiměni opravdu k zamyšlení a ke zvolení těch (dle jejich názoru) nejdůležitějších motivátorů, dostali možnost vybrat ze seznamu pouze tři možnosti. Ukázalo se, že zaměstnance MAS jižních Čech nejvíce motivuje dobrá atmosféra na pracovišti (91,2 %). Následoval flexibilní pracovní režim s 73,5 % a kvalita pracovního prostředí s 47,1 %. Toto jsou tedy tři nejdůležitější motivátory. Pomyslnou čtvrtou příčku potom obsadila jistota zaměstnání, která motivuje 29,4 % dotazovaných. Následovala možnost vzdělání, rozvoje a kariérního postupu s 20,6 % a zvyšování platu s 14,7 %. Zaměstnanecké výhody motivují pouze 8,8 % zaměstnanců. Možnost „jiné“ zvolilo 14,7 % zaměstnanců a respondenti odpovídali následovně: „možnost být prospěšná pro region“, „jedná se o práci, která mne baví, vnitřně uspokojuje, protože žiji v přesvědčení o její prospěšnosti velkému území a jeho obyvatelům“, „práce v místě, pro rozvoj našeho okolí a venkova“, „smysluplnost mojí práce“ a „možnost skutečně účinně pomoci našemu území v rozvoji, rozšiřování vzdělání atd., je toho hodně, co MAS dělají“. Zaměstnanci tedy především doplňovali, že je to prospěšnost a smysluplnost práce, co je nejvíce motivuje.

Graf 21: Motivace v práci



Zdroj: Vlastní šetření

24. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:

Další otázka zahrnovala čtyři podotázky. Každá otázka byla uzavřená, s možností jedné odpovědi a se stejnými možnostmi „naprosto souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“, „rozhodně nesouhlasím“.

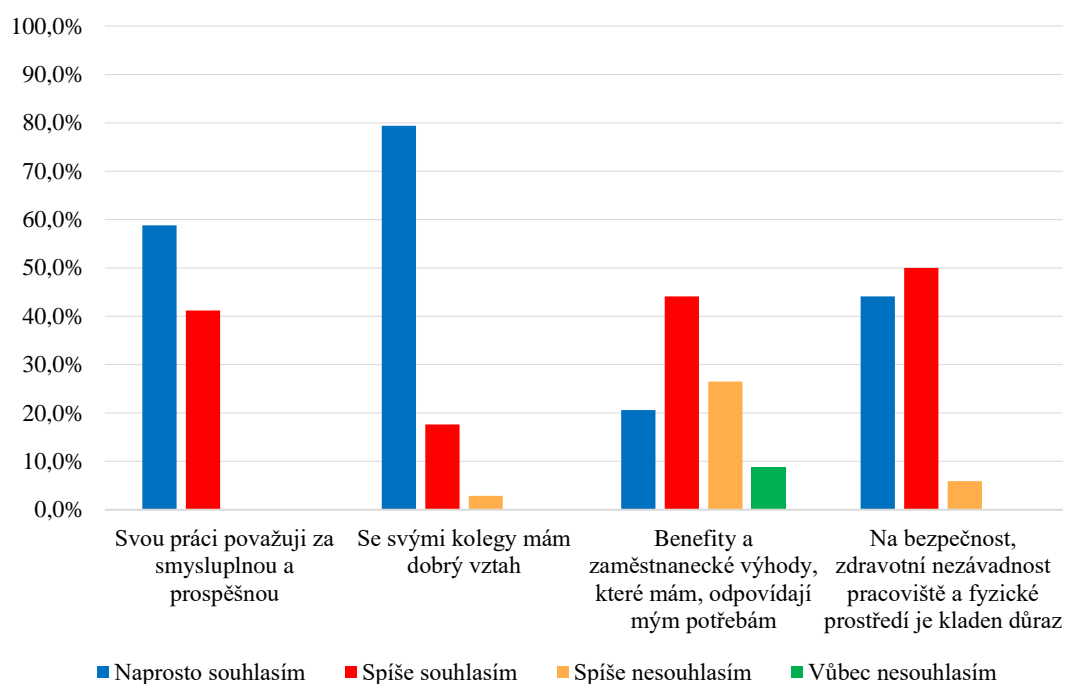
Na první výrok „Svou práci považuji za smysluplnou a prospěšnou“ odpovědělo 58,8 % respondentů možností „naprosto souhlasím“, zbylých 41,2 % možností „spíše souhlasím“. Z toho vyplývá, že všichni dotazovaní považují svou práci za smysluplnou a prospěšnou.

K druhému tvrzení „Se svými kolegy mám dobrý vztah“ se většina pracovníků vyjádřila opět kladně. Necelých 80 % respondentů uvedlo možnost „naprosto souhlasím“ a 17,6 % možnost „spíše souhlasím“. Jeden zaměstnanec (2,9 %) potom uvedl možnost „spíše nesouhlasím“. Na základě těchto výsledků lze říci, že se svými kolegy má dobrý vztah více než 97 % respondentů.

Třetí výrok „Benefity a zaměstnanecké výhody, které mám, odpovídají mým potřebám“ však už tak jednoznačné odpovědi neměl. 20,6 % respondentů odpovědělo možností „naprosto souhlasím“, 44,1 % respondentů zvolilo možnost „spíše souhlasím“. K negativní škále, a sice k odpovědi „spíše nesouhlasím“, se přiklonilo 26,5 % respondentů a možnost „vůbec nesouhlasím“ zvolilo 8,8 % respondentů. Ačkoli stále převažují pozitivní hodnocení, zaměstnanecké výhody neodpovídají potřebám více než třetiny zaměstnanců.

Na poslední tvrzení „Na bezpečnost, zdravotní nezávadnost pracoviště a fyzické prostředí je kladen důraz“ reagovalo 44,1 % respondentů odpovědí „naprosto souhlasím“, 50 % respondentů odpovědí „spíše souhlasím“ a 5,9 % respondentů odpovědí „spíše nesouhlasím“. Jednoznačně tedy převládá hodnocení kladné, kdy dle názoru 94 % respondentů je na pracovišti kladen důraz na bezpečnost, zdravotní nezávadnost a kvalitu fyzického prostředí.

Graf 22: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky



Zdroj: Vlastní šetření

25. Jak často:

25. otázka je opět rozvětvena na tři podotázky a zjišťuje, jak často lidé zažívají konkrétní pocity či situace. Všechny otázky jsou uzavřené s možností jedné odpovědi a to buď „vždy“, „často“, „někdy“, „zřídka“, „nikdy“.

„Jak často se na svou práci těšíte, když ráno vstáváte?“

Na svou práci se vždy těší 5,9 % zaměstnanců, často se na svou práci těší téměř 60 % zaměstnanců a někdy se na svou práci těší přes 35 % zaměstnanců. Z tohoto vyplývá, že většina dotazovaných chodí do svého zaměstnání ráda.

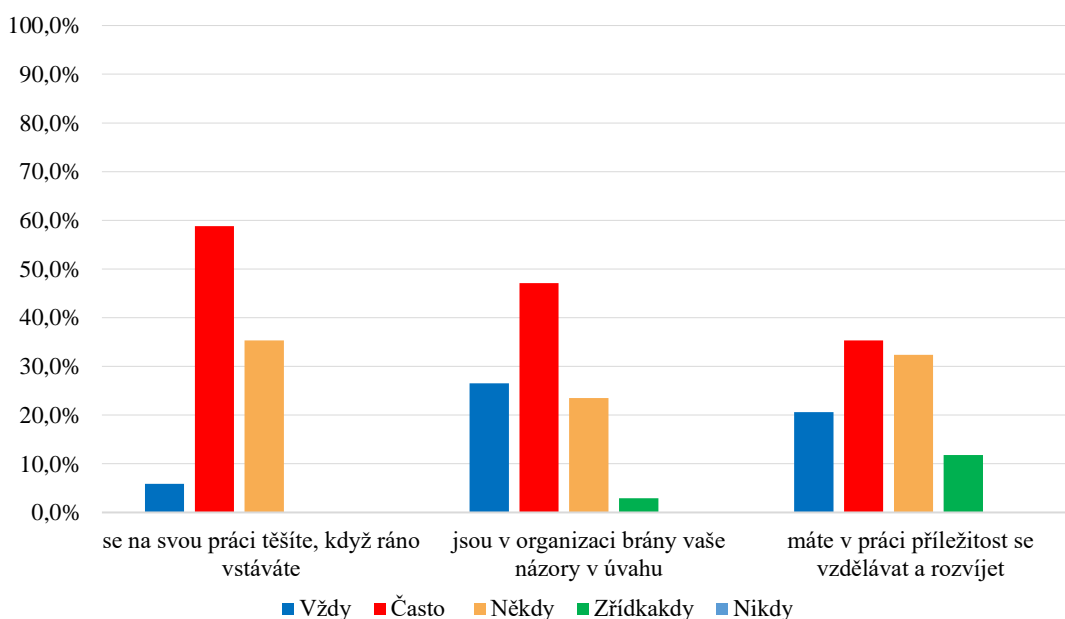
„Jak často jsou v organizaci brány Vaše názory v úvahu?“

Na tuto podotázku zvolilo 26,5 % zaměstnanců odpověď „vždy“, 47,1 % zaměstnanců odpověď „často“, 23,5 % zaměstnanců odpověď „někdy“ a 2,9 % zaměstnanců odpověď zřídka. Na základě toho můžeme říci, že názory pracovníků jsou ve většině případů v organizaci brány v úvahu.

„Jak často máte v práci příležitost se vzdělávat a rozvíjet?“

Na poslední podotázku, která zjišťuje možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci, odpovědělo 20,6 % lidí možností „vždy“, 35,3 % zaměstnanců možností „často“, 32,4 % zaměstnanců možností „někdy“ a 11,8 % možností „zřídka“. Opět lze zhodnotit, že pracovníci v zaměstnání spíše mají možnost vzdělávat a rozvíjet se, nicméně je zde určité prostor pro zlepšení.

Graf 23: Jak často



Zdroj: Vlastní šetření

26. Řekl/a byste, že dosahujete rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?

Pokud ne, co by dosažení této rovnováhy dle vašeho názoru napomohlo?

Cílem závěrečné otázky bylo přimět zaměstnance zamyslet se nad tím, zda dle jejich názoru dosahují work-life balance. Na výběr měli čtyři možnosti: „Ano, můj pracovní a osobní život jsou naprosto v rovnováze“, „Ano, můj pracovní a osobní život jsou spíše v rovnováze“, „Ne, můj pracovní a osobní život spíše nejsou v rovnováze“, „Ne, můj pracovní a osobní život v rovnováze nejsou“. Pokud jako svou odpověď zvolili jednu z posledních dvou možností (tedy negativní – work-life balance dle jejich mínění nedosahují), měli doplnit, co by dosažení této rovnováhy dle jejich názoru pomohlo.

Většina zaměstnanců se přiklonila k odpovědi, že jejich pracovní a osobní život spíše v rovnováze jsou a s doplněním odpovědí zaměstnanců, u nichž jsou pracovní a osobní život v naprosté rovnováze vychází, že spokojenost s work-life balance vykazuje přes 88 % dotazovaných pracovníků MAS jižních Čech. Zbýlých 11,8 % pracovníků, u kterých pracovní a osobní život v rovnováze spíše nejsou, uvedlo, že by dosažení rovnováhy pomohlo omezování přesčasů, které jsou občas nutné kvůli množství úkolů, dále lepší komunikace v kolektivu a rovnoměrnější rozložení pracovních úkolů. Další respondent/ka uvedl/a, že tato práce je do značné míry životním posláním a vyžaduje větší množství času, což negativně ovlivňuje osobní život. Poslední odpověď potom byla spíše individuální, kde respondent/ka uvádí, že by ke zlepšení mělo dojít, až nebude mít malé děti a bude mít plný pracovní úvazek.

Graf 24: Dosažení work-life balance



Zdroj: Vlastní šetření

5. Návrh opatření

Po vyhodnocení všech otázek z dotazníku lze říci, že zaměstnanci jsou se svou prací víceméně spokojeni. Nejčastěji nabízenou a využívanou flexibilní pracovní dobou je homeworking, nejčastěji poskytovanými pracovními benefity jsou potom služební mobilní telefon a notebook. V otevřených otázkách nicméně padlo několik návrhů, které by jednotliví zaměstnanci ocenili a bylo by vhodné se na ně zaměřit.

Například v oblasti poskytování pracovních benefitů zaměstnanci zmiňovali celou řadu výhod, o které by měli zájem. Je přirozené, že vzhledem ke skutečnosti, že Místní akční skupiny jsou neziskové organizace, je tento proces do značné míry komplikovanější a není možné zaměstnancům vždy poskytovat finančně náročnější výhody. Určitě by ale bylo vhodné na toto téma zavést diskuzi, vyslechnout návrhy zaměstnanců a následně se domluvit na kompromisu přijatelném pro obě strany. Výzkum byl sice prováděn mezi 16 Místními akčními skupinami jižních Čech, které fungují nezávisle na sobě, nicméně spolupracují v mnoha oblastech, a kromě pracovních záležitostí se mohou inspirovat i v rámci oblasti péče o zaměstnance, a zvyšovat tak zaměstnaneckou spokojenost. Spokojení zaměstnanci vykonávají svou práci s větším nadšením, jsou výkonnější a pomáhají tak organizaci dosáhnout lepších výsledků i dlouhodobých cílů. Ke zlepšení této oblasti by rovněž bylo vhodné zavést pružné poskytování zaměstnaneckých výhod, případně poskytovat pracovní benefity částečně plošně a částečně pružně dle individuálních požadavků a aktuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců. Velkou výhodou je ušetření nákladů za benefity, o které není takový zájem, a současné zvýšení zaměstnanecké spokojenosti. Někdo upřednostňuje například stravenky, někdo by raději měl pár dnů dovolené navíc a někdo uvítá příspěvek na jazykové kurzy. Je pochopitelné, že každý člověk má jiné zájmy a jiné preference. V každé MAS je navíc zaměstnanců zpravidla málo, takže se nejedná o organizačně náročnou záležitost. Podstatné je zaměstnancům naslouchat a za dobře odvedenou práci je odměnit nejen finančně, ale i v jiných, zaměstnanci preferovaných, oblastech. Z dotazníkového šetření navíc vyplývá, že více než pětina respondentů by při nabídce lepších pracovních benefitů jiným zaměstnavatelem uvažovala o změně současného zaměstnání.

Jako optimální řešení se nabízí umožnit zaměstnancům vybrat si jednu či dvě (záleží na možnostech organizace) zaměstnanecké výhody dle vlastního uvážení. Vzhledem k tomu, že se životní situace často mění, zvolené výhody by vždy platily jeden

kalendářní rok a po uplynutí této doby by zaměstnanci mohli buď v čerpání zvolených benefitů pokračovat, nebo si vybrat jiné. Velká poptávka je po příspěvku na stravování. Nejjednodušším řešením je poskytovat zaměstnancům stravenky. Jsou flexibilní, zaměstnancům zvýší reálný příjem s nižšími náklady, než kdyby jim byla zvýšena hrubá mzda a rovněž jsou daňově uznatelný náklad, tudíž organizace ušetří na daních. Kromě stravenek by bylo vhodné do kafeteria systému zařadit delší dovolenou, např. o 3 dny. I v případě, že by si placenou dovolenou vybrali všichni zaměstnanci MAS, tak vzhledem k tomu, že průměrný počet zaměstnanců v jedné organizaci jsou 4 lidé, celkem by tento atraktivní benefit vyšel na cca 12 000–15 000 Kč ročně (konkrétní částka se odvíjí od hrubé mzdy zaměstnanců). Poměrně velký zájem byl projevem i o vzdělávání, např. jazykové kurzy. Ve větších městech jižních Čech je možnost navštěvovat jazykovou školu, přičemž kupříkladu cena kurzu v Českých Budějovicích se pohybuje okolo 3 500 Kč na 4 měsíce. Pokud by zaměstnavatel přispíval z 50 %, celkový náklad pro 4 zaměstnance by byl cca 7 000 Kč. Při rozpočítání na měsíce by to vycházelo na cca 1750Kč/měsíc. Jako další výhodu by zaměstnanci uvítali příspěvek k penzijnímu připojištění. Výše této částky je čistě na zaměstnavateli, přičemž průměrná hodnota příspěvku je 500 Kč měsíčně. Při počtu 4 zaměstnanců by tedy měsíční náklad činil 2 000 Kč. Navíc do výše 50 000 Kč ročně nepodléhají příspěvky platbám sociálního ani zdravotního pojištění a jsou daňově uznatelným nákladem. Dle výzkumu by jako další benefity na výběr v kafeteria systému zaměstnanci uvítali například příspěvek na dovolenou, na dopravu, příspěvek na kulturní nebo sportovní aktivity nebo finanční odměny. Rovněž by, vzhledem ke skutečnosti, že většina zaměstnanců zažívá stres, organizace mohly zvážit nabídku workshopů, které se problematice stresu věnují a snaží se účastníky naučit se stresem pracovat a docílit tak větší duševní pohody. V nabídce jsou jak kurzy online, tak kurzy prezenční, které trvají několik hodin a jejichž cena se pohybuje okolo 1 500–2 000 Kč.

Pokud by se zaměstnanecké výhody poskytovaly částečně pružně, částečně plošně, lze doporučit organizacím, které tak ještě neučinily, zvážit zavedení sick days jako plošného pracovního benefitu. Nejen že je tento benefit projevem péče o zdraví zaměstnanců, rovněž je výhodný pro organizaci samotnou. V případě, že se zaměstnanec necítí dobře a vyřídí si potvrzení od lékaře, zpravidla zůstává doma déle než při „samoléčení“ formou sick days. Naopak pokud by do práce chodil i nemocný, nepracuje na plný výkon, může nakazit další zaměstnance či udělat chybu, která způsobí

újmu zaměstnavateli, případně i třetí straně. Sick days se obvykle poskytují na 3 až 5 dní za kalendářní rok a záleží pak na zaměstnavateli, zda během nich zaměstnanec dostává plnou mzdu, nebo její poměrnou část.

Co se týče flexibilních pracovních režimů, nejhojněji nabízeným, a v současné době i využívaným, flexibilním pracovním režimem je homeworking, neboli práce z domova. Více než polovina respondentů uvedla, že jejich organizace umožňuje využívat pružnou pracovní dobu a třetina zaměstnanců zmínila, že organizace nabízí práci na částečný úvazek. 85 % dotazovaných nějaký druh flexibilní pracovní doby využívá. U 82 % zaměstnanců byl potom jako následek Covidu zaveden homeworking. Většině zaměstnanců poskytované flexibilní pracovní režimy vyhovují, nicméně 9 % zaměstnanců zmínilo, že by měli zájem o pružnou pracovní dobu, kterou jejich organizace zatím neposkytuje. Rovněž byl projeven zájem o zachování částečného homeworkingu i v době „post-covidové“. Vzhledem k tomu, že pracovní režim zásadně ovlivňuje život zaměstnanců, lze doporučit zaměřit se na hlubší výzkum této oblasti. Důležité je správně a dostatečně komunikovat se svými zaměstnanci. Ideálním řešením je zavést na toto téma debatu, která pomůže zaměstnavatelům zjistit, co jejich zaměstnanci v rámci pracovního režimu nejvíce preferují a o co by měli zájem. Vzhledem k tomu, že zavedení pružné pracovní doby nebo pokračování v částečném homeworkingu nepředstavuje pro organizace žádné náklady, lze doporučit zavést tyto flexibilní pracovní režimy pro zaměstnance, kteří o ně mají zájem, na zkoušku. Po určité zkušební době, po pravidelných kontrolách odvedené práce a v případě, že by tento způsob práce vyhovoval oběma stranám, lze uvažovat o trvalém zachování těchto pracovních režimů. Pokud by se daný styl práce neosvědčil, návrat do předchozího pracovního režimu je vždy možný.

Další oblasti, které mají vliv na dosahování work-life balance, jako je například volný čas nebo pracovní stres, jsou organizací ovlivnitelné do určité míry. Z průzkumu vyplývá, že stres zažívá téměř 90 % dotazovaných. Vhodným opatřením jsou v tomto případě již výše zmíněné kurzy, které se této problematice věnují. Jako další lze bezpochyby doporučit zavedení pružné pracovní doby, kterou ocení nejen zaměstnanci s dětmi. Umožňuje pracovníkům pracovat přes den v takovém čase, v jakém jim to nejvíce vyhovuje. Není tedy důležité, zda budou pracovat od brzkého rána a skončí o to dříve, či začnou naopak pracovat o něco později a o to později i skončí. Důležité je, aby byla odvedena zadaná práce, případně odpracovaný požadovaný počet hodin.

Dalším faktorem, který má vliv na volný čas a stres, je nepochybně i dojíždění do práce. Zaměstnanci, kteří dojíždí z větší dálky, tráví na cestě více času a samozřejmě se jim tím i zvyšují náklady a zkracuje množství volného času. Ideálním řešením je v tomto případě alespoň částečný homeworking, kdy např. jeden či dva dny v týdnu mohou zaměstnanci zůstat doma a pracovat na dálku. Během pandemie tak fungovala či funguje dlouhou dobu většina zaměstnanců a organizace na základě toho měla šanci posoudit, zda jejich práce byla efektivní a zda částečný homeworking jako jeden z pracovních benefitů neponechat i do budoucna. Koneckonců i v dotazníku toto přání několik respondentů vyslovilo. V dnešní době, kdy je možný přístup do systému přes vzdálený server, a za předpokladu, že každý má doma k dispozici počítač i internetové připojení, je tento způsob práce do značné míry ulehčen. Samozřejmostí jsou v dnešní době i platformy, přes které se dají uskutečňovat webináře či pořádat porady. Je jasné, že osobní kontakt technologie nahradit nemůžou, a ne vše lze organizovat na dálku, proto je ideálním řešením umožnit pracovníkům kombinovat práci v kanceláři s prací z domova. Frekvence střídání práce na pracovišti a práce z domova je pak předmětem domluvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jako ideální varianta se nicméně nabízí např. tři dny práce z kanceláře, dva dny práce z domova.

Stresu se dá předcházet samozřejmě především správným rozvržením pracovních úkolů. Není vhodné zaměstnance „zahltovat“ množstvím povinností, které nemají šanci stihnout. Nejčastějším důvodem stresu jsou dle odpovědí z dotazníku právě termíny. Správná organizace práce pozitivně ovlivňuje duševní pohodu zaměstnanců a má vliv i na efektivnější styl práce. Více času na jednotlivé úkoly logicky přispívá i k jejich správnému a bezchybnému plnění. Během homeworkingu byla část této odpovědnosti přenesena i na pracovníky samotné, jelikož nebylo možné, aby nad nimi vedení mělo takový dohled. Museli si tudíž rozvržení pracovních úkolů z určité části plánovat sami. Tato opatření mají samozřejmě vliv i na volný čas. Přijatelné množství úkolů stihnou zaměstnanci dokončit během pracovní doby a nemusí zůstat v práci přesčas (či pracovat přesčas doma). Mají tudíž více času na rodinu, přátele a své osobní zájmy, které jsou důležité pro zachování psychického zdraví. Nicméně oblast stresu a volného času má i spoustu proměnných, které organizace ovlivnit nemůže, ať jsou to např. děti nebo různé životní události, kterými zaměstnanci prochází.

Tímto se však dostáváme k tématu poradenství (psychologické, právní apod.), které častokrát souvisí právě s životními událostmi. Péče o duševní zdraví je navíc

aktuální téma, kterému je přikládána stejná váha jako péči o zdraví fyzické. Většina zaměstnanců o poradenství sice zájem neprojevila, nicméně 11 z 34 dotazovaných by tuto možnost rádo využilo. Jedná se pochopitelně o organizačně náročnější pracovní benefit, ke kterému jsou zapotřebí kvalifikované osoby a jehož uskutečnění by bylo jedním z těch nákladnějších. Záleží tudíž na možnostech konkrétní organizace a netroufám si zde předkládat konkrétní návrhy. Jako přijatelná možnost se nabízí dojíždění způsobilé osoby např. 1x týdně (či v jiné frekvenci dle potřeb zaměstnanců a možností organizace), kdy by se zaměstnanci po předchozí domluvě měli možnost poradit s danou osobou o jiných než pracovních záležitostech.

Za nejvíce motivující považují zaměstnanci dobrou atmosféru na pracovišti. Tuto oblast ovlivňuje samozřejmě opět více faktorů. Záleží na složení kolektivu, zda si zaměstnanci mezi sebou rozumí, jestli se jim vzájemně dobře spolupracuje apod. Pozitivním zjištěním je, že 97 % zaměstnanců uvedlo, že má se svými kolegy dobrý vztah. Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím atmosféru na pracovišti je kvalita pracovního prostředí, která je rovněž mezi zaměstnanci považována za jeden z důležitých motivátorů. Na základě výsledků výzkumu je drtivá většina zaměstnanců s touto oblastí rovněž spokojena a souhlasí, že na bezpečnost, zdravotní nezávadnost pracoviště a fyzické prostředí je kladen velký důraz. Na pracovní atmosféru má velký dopad rovněž již zmiňovaná organizace práce, kterou má obvykle na starosti manažer. Organizace práce má vliv na dobu strávenou v zaměstnání, což následně ovlivňuje množství volného času, vykonávání volnočasových aktivit, čas strávený s rodinou a přáteli nebo odpočinek. To vše ovlivňuje psychické zdraví zaměstnanců, jejich náladu a potažmo chování v práci, pracovní výkon atd. Všechno souvisí se vším a je důležité si tuto souvislost uvědomit a na základě toho plánovat práci a pracovníky vést. Dalším významným motivátorem jsou potom již zmíněné flexibilní pracovní režimy, které jsou podrobněji popsány výše.

6. Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza konceptu work-life balance v Místních akčních skupinách a návrh vhodných opatření směřujících k rozvoji zkoumané oblasti, a to především za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

V teoretické části byl nejprve vysvětlen samotný pojem work-life balance. Následně byly zmíněny přínosy, bariéry a byly představeny prostředky, které dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pomáhají. Největší pozornost byla věnována zaměstnaneckým výhodám a flexibilním pracovním režimům, které mají na sladování pracovního a osobního života zaměstnance největší vliv.

Praktická část byla zrealizována za pomoci dotazníku, který byl v elektronické podobě rozeslán do 16 Místních akčních skupin Jihočeského kraje. Každá otázka byla samostatně zpracována a u otázek, které umožňovaly i grafické vyjádření, byl doplněn graf. Výsledek dotazníkového šetření byl velmi pozitivní – většina zaměstnanců je se svou prací spokojena, považuje své zaměstnání za smysluplné a prospěšné a do práce se těší. Každý zaměstnanec má však jiné zájmy či potřeby a od toho se odvíjí i jeho priority ať už v rámci flexibilních pracovních režimů, zaměstnaneckých výhod či jeho celkové motivace. Díky dotazníku se podařilo zjistit individuální názory a přání zaměstnanců a představuje tak skvělou zpětnou vazbu i pro organizace samotné.

Klíčem k úspěchu v oblasti péče o zaměstnance je přístup organizace a snaha vedení o pozitivní změnu a posun k lepšímu. V případě, že zaměstnanci přijdou s opodstatněným nápadem či podnětem, je zapotřebí dát jim prostor, vést o daném návrhu diskuzi, a v nejlepším případě přistoupit na kompromis, který je vyhovující pro obě strany. Samozřejmě ne vždy je to možné, ale je důležité v první řadě projevit zájem. Na individuální přístup se v současné době poměrně často zapomíná a měl by se v zaměstnání více praktikovat. Vzájemná empatie a efektivní komunikace vytváří přátelské a podporující pracovní prostředí.

Nelehká situace, která nastala kvůli celosvětové pandemii, byla velkou výzvou jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Přinesla mnoho nových situací a zkoušek, kterým bylo třeba čelit, ať už šlo o organizaci práce, vymýšlení nové strategie či nových alternativních způsobů komunikace a jednání. Náročnost celé této situace přinesla ovšem i jistá pozitiva. Jedním společným cílem všech bylo i přes lockdown pokračovat dál ve své činnosti, zůstat pracovně aktivní a pomáhat jednotlivým oblastem v rozvoji

sociálních služeb či získávání dotací na důležité projekty a tím přispívat ke zvyšování životní úrovně obyvatel na daném místě. Tato doba si vyžadovala také mnoho flexibility, jelikož nikdo nevěděl, co se bude dít a kdy se vše vrátí do normálu.

Na kvalitě odvedené práce závisí osudy mnoha dalších osob a jedná se tudíž o velkou zodpovědnost. Právě proto, že toto zaměstnání je náročné a zároveň velmi důležité, je třeba zaměstnance patřičně odměňovat a pokud možno se jim snažit v jejich přáních vyjít alespoň do určité míry vstříc. Organizaci se vynaložená péče o zaměstnance vrátí nepochybně v tom nejlepším zpět.

Místním akčním skupinám bylo doporučeno zejména se zaměstnanci komunikovat a naslouchat jim. Pro efektivnější zacílení na individuální potřeby je vhodným řešením pružné nebo alespoň částečně pružné poskytování zaměstnaneckých výhod, případně flexibilních pracovních režimů. Na základě návrhů samotných zaměstnanců bylo mimo jiné doporučeno uvažovat o zachování částečného homeworkingu i po rozvolnění protiepidemických opatření.

Péče o zaměstnance je celosvětově vzrůstajícím trendem. Organizace si uvědomují, jak důležité je udržet si kvalitní, kvalifikované a spolehlivé zaměstnance a snaží se jim poskytnout vyhovující pracovní podmínky. V případě, že by Místní akční skupiny zavedly některá doporučení a využily některé návrhy uvedené v mé práci, přispěly by k větší spokojenosti svých zaměstnanců a pomohly by jim tak dosáhnout optimální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

I. Summary

Work-life balance is becoming a very important topic in any work field. With increasing stress and requirements in all work roles, mental and physical health of employees are much more at risk. The hectic life puts pressure on workers and also influences their performance in the company. This inconspicuously leads to serious problems in any firm. The goal of this bachelor thesis is to study the level of work-life balance in organizations of Local action groups in South Bohemia. It presents the work performance of employees and methods of staff evaluation. The work focuses on the employer approach to workers. It analyses problems and errors of staff evaluation and ways of overcoming them. This work also explores work relationships, the care of employees and the importance of time management. Data collection for the analysis is conducted through a questionnaire survey that focuses on several factors that affect the private and professional lives of employees.

Key words: work-life balance, stress, employee, employer

II. Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a. s
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th edition). London: KoganPage.
- Bedrnová, E. (2009). *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press
- Bočanová, V., Krejčíčková, Š., (2018). *Základní aspekty home office – na co si dát pozor při jeho sjednávání*. Dostupné z <https://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-aspekty-home-office-na-co-si-dat-pozor-pri-jeho-sjednavani-107493.html>
- Bukovjan, P., Brůha, D. (2016). *Pružné rozvržení pracovní doby v praxi*. Dostupné z <https://www.praceamzda.cz/clanky/pruzne-rozvrzeni-pracovni-doby-v-praxi>
- Dostál, D. (2018). *Práce z domova není pro každého. Někteří zaměstnanci home office nevládají*. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/prace-z-domova-neni-pro-kazdeho-nekteri-zamestnanci-homeoffice-nezvladaji/>
- Dudová, R. (2008). *Nové šance a rizika: flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- Fisher, S. (2019). *Work life balance – what does it mean and why does it matter?* Dostupné z <https://www.qualtrics.com/blog/work-life-balance/>
- Google Docs. (2021). *Google Docs*. Dostupné z <https://www.docs.google.com>
- Grafton. (2020). *Covid-19 mění svět zaměstnaneckých benefitů, zájem roste o služební auta a sick days*. Dostupné z <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu-zajem-roste-o#>
- Heathfield, S. (2021). *The Importance of Achieving Work-Life Balance—And How to Do It*. Dostupné z <https://www.thebalancecareers.com/work-life-balance-1918292>
- Hern, A. (2020). *Covid-19 could cause permanent shift towards home working*. Dostupné z <https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/13/covid-19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working>

- Holík, P. (2020). *Home office aneb jak přežít práci z domova*. Dostupné z <https://joyfulcraftsmen.com/blog/home-office-aneb-jak-prezit-praci-z-domova/>
- Horvátová, P., Bláha, J. & Čopíková, A., (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press
- Hrabětová, E. (1998). *Organizace práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Chris, J. (2016). *Benefits of Work Life Balance for Employees and Employers*. Dostupné z <http://www.josephchris.com/benefits-of-work-life-balance-for-employees-and-employers>
- Kim, L. (2015). *5 Things That Will Keep You from Achieving Work-Life Balance*. Dostupné z <https://www.inc.com/larry-kim/5-things-that-will-keep-you-from-achieving-work-life-balance.html>
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4. aktualizované a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Koubek, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress
- Landwehrmann, T. (2018). *Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick days*. Dostupné z <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>
- Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing
- Národní síť Místních akčních skupin České republiky. (2021). *Místní akční skupiny*. Dostupné z <http://nsmascr.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/>
- OECD Better Life Index. (Nedatováno). *Work-Life Balance*. Dostupné z <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

- Pavlunová, A. (2020). *Práce v Avastu se zásadně promění. Noví zaměstnanci se s ostatními ještě nepotkali a možná ani nepotkají.* Dostupné z <https://www.czechcrunch.cz/2020/12/prace-v-avastu-se-zasadne-promeni-novi-zamestnanci-se-s-ostatnimi-jeste-nevideli-a-mozna-ani-neuvidi/>
- Podnikatel.cz. (© 1998 – 2021). *Pružná pracovní doba.* Dostupné z <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/pruzna-pracovni-doba/>
- Robbins, S., P., Coulter, M. & DeCenzo, D., A. (2017). *Fundamentals of Management. Management Myths Debunked.* Essex: Pearson Education
- Spence, D. (2018). *Hot desking 101: what is hotdesking?* Dostupné z <https://www.officespacesoftware.com/blog/hotddesking-101-what-is-hot-desking>
- Spišiaková, M. (2020). *Work / life balance.* Dostupné z <https://www.personalni-marketing.cz/work-life-balance/>
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada.

III. Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	32
Graf 2: Věková kategorie respondentů	32
Graf 3: Vzdělání respondentů	33
Graf 4: Rodinný stav respondentů	33
Graf 5: Počet členů domácnosti	34
Graf 6: Celková spokojenost s prací	34
Graf 7: Průměrný čas strávený v práci.....	35
Graf 8: Volný čas	36
Graf 9: Spokojenost s volným časem	37
Graf 10: Čas věnovaný sám sobě.....	38
Graf 11: Flexibilní pracovní doba.....	39
Graf 12: Využívání flexibilní pracovní doby.....	40
Graf 13: Homeworking a Covid-19	41
Graf 14: Zájem o jiné než poskytované flexibilní pracovní režimy	42
Graf 15: Poskytované zaměstnanecké výhody	43
Graf 16: Poskytování pracovních benefitů	44
Graf 17: Covid-19 a změna preferencí ohledně zaměstnaneckých výhod.....	45
Graf 18: Individuální poradenství.....	46
Graf 19: Pracovní benefity a změna práce.....	47
Graf 20: Stres v zaměstnání	48
Graf 21: Motivace v práci.....	49
Graf 22: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky	51
Graf 23: Jak často	52
Graf 24: Dosažení work-life balance	53

IV. Přílohy

Dotazník – Work-Life Balance

Dobrý den, jmenuji se Veronika Šmídová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na problematiku work-life balance a nezabere Vám více než 15 minut.

Všechny odpovědi jsou anonymní a poslouží pouze ke studijním účelům.

Předem moc děkuji za ochotu a Váš čas.

1. Vaše pohlaví:

- a. Žena
- b. Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a. 18–25
- b. 26–35
- c. 36–45
- d. 46–55
- e. 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- a. Základní
- b. Střední bez maturity/vyučen/a
- c. Úplné střední odborné/všeobecné s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

4. Jaký je Váš rodinný stav?

- a. Svobodný/á
- b. Partner/partnerka
- c. Ženatý/vdaná
- d. Rozvedený/á
- e. Vdovec/vdova

5. Kolik osob žije ve Vaší domácnosti?

- a. 1
- b. 2
- c. 3 a více

6. Řekl/a byste, že celkově jste se svou prací:

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Spíše nespokojen/a
- d. Velmi nespokojen/a

7. Kolik hodin denně průměrně pracujete?

- a. Méně než 8 hodin
- b. 8 – 10 hodin
- c. 10 – 12 hodin
- d. 12 hodin a více

8. Kolik máte denně průměrně volného času? (volný čas je doba, kdy vykonáváte činnosti podle své vůle, proto do něj prosím nepočítejte čas strávený dojížděním do práce, péčí o domácnosti, o děti apod.)

- a. Méně než 4 hodiny
- b. 4 – 6 hodin
- c. 6 – 8 hodin
- d. Více než 8 hodin

9. S množstvím volného času jsem:

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Spíše nespokojen/a
- d. Velmi nespokojen/a

10. Kolik času denně průměrně věnujete sám/sama sobě? (relaxace, odpočinek, koníčky)

- a. Méně než 1 hodinu
- b. 1 – 2 hodiny
- c. 2 – 3 hodiny
- d. 3 hodiny a více

11. Uplatňuje se ve Vašem zaměstnání nějaký druh flexibilní pracovní doby?

Pokud ano, jaký?

- a. Částečný pracovní úvazek
- b. Smlouva na roční počet hodin
- c. Pružná pracovní doba
- d. Stlačený pracovní týden
- e. Homeworking
- f. Jobsharing (sdílení pracovního místa dvěma či více osobami)
- g. Hotdesking (model sdílení pracovního místa, kdy zaměstnanec nemá stálé pracovní stanoviště)
- h. Jiné:
- i. Žádný z výše uvedených

12. Využíváte Vy osobně nějaký z nich? Pokud ano, jaký konkrétně?

- a. Ano, využívám
- b. Ne, nevyžívám, ale chtěl/a bych využívat
- c. Ne, nevyžívám a ani využívat nechci

13. Byl kvůli pandemii Covidu-19 ve Vaší organizaci zaveden homeworking či nějaký jiný flexibilní pracovní režim?

- a. Ano, byl zaveden homeworking
- b. Ano, byl zaveden jiný flexibilní pracovní režim (prosím uveďte jaký):
.....
- c. Žádný flexibilní pracovní režim kvůli pandemii zaveden nebyl

14. Jsou nějaké flexibilní pracovní režimy, o které byste měl/a zájem, ale Vaše zaměstnání je neposkytuje?

- a. Ano (prosím uveďte jaký/jaké):
- b. Ne

15. Jaké zaměstnanecké výhody jsou ve Vaší organizaci poskytovány?

- a. Dotované závodní stravování či stravenky
- b. Delší placená dovolená (dovolená nad zákonný nárok)
- c. „Krátké pátky“
- d. Možnost vzdělávání a rozvoje (např. jazykové kurzy)
- e. Poskytnutí bezplatného či zvýhodněného ubytování

- f. Zabezpečení dopravy do práce či příspěvek na dopravu
- g. Poskytnutí služebního vozidla
- h. Firemní notebook
- i. Firemní mobilní telefon
- j. Podnikový byt
- k. Pojištění a připojištění (životní, penzijní, úrazové, pro případ pracovní neschopnosti apod.)
- l. Příspěvek na dovolenou nebo na kulturní, sportovní a rekreační aktivity
- m. Sick days
- n. Jiné:
- o. Žádný z výše uvedených

16. Jsou ve Vašem zaměstnání pracovní benefity poskytovány plošně (všem zaměstnancům) či pružně (můžete si zvolit benefity dle aktuálních potřeb a osobních preferencí)?

- a. Plošně
- b. Pružně
- c. Částečně volitelně (kombinace plošných a pružných výhod)

17. Změnily se současně s pandemií Covidu-19 i Vaše preference ohledně zaměstnaneckých výhod?

- a. Ano, změnilo, nyní preferuji především
- b. Ne, jsou stejné jako předtím

18. Máte ve firmě možnost individuálního poradenství? (Nejedná se o poradenství v rámci pracovních záležitostí, ale např. právní poradenství, psychologické poradenství apod.)

- a. Ano a využívám jej
- b. Ano, ale nevyžívám jej
- c. Ne, ale rád/a bych jej využíval/a
- d. Ne a zájem o jeho využívání ani nemám

19. Existují ještě nějaké další benefity, které byste uvítal/a?

.....

20. Pokud by jiný zaměstnavatel nabízel (dle Vašeho názoru) lepší pracovní benefity, přimělo by Vás to uvažovat o změně Vaší současné práce?
(Předpokládejme stejný plat i stejné místo výkonu práce.)

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne

21. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli za a. nebo za b., uveďte prosím, jaké konkrétní pracovní benefity by Vás motivovaly ke změně Vašeho současného zaměstnání.

.....
.....

22. Zažíváte v zaměstnání obvykle stres? Pokud ano, co je jeho příčinou?

- a. Ano, stres zažívám často a je způsoben
- b. Ano, stres zažívám, ale pouze občas a je způsoben
- c. Ne, stres nezažívám nikdy

23. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (Prosím vyberte max. 3 možnosti, které pro Vás mají největší váhu.)

- a. Možnost vzdělávání, rozvoje a kariérního postupu
- b. Kvalitní pracovní prostředí
- c. Dobrá atmosféra na pracovišti
- d. Flexibilní pracovní režim
- e. Zaměstnanecké výhody
- f. Jistota zaměstnání
- g. Zvyšování platu
- h. Jiné:

24. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky:

Svou práci považuji za smysluplnou a prospěšnou

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Vůbec nesouhlasím

Se svými kolegy mám dobrý vztah

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Vůbec nesouhlasím

Benefity a zaměstnanecké výhody, které mám, odpovídají mým potřebám

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Vůbec nesouhlasím

Na bezpečnost, zdravotní nezávadnost pracoviště a fyzické prostředí je kladen důraz

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Vůbec nesouhlasím

25. Jak často:

se na svou práci těšíte, když ráno vstáváte

- a. Vždy
- b. Často
- c. Někdy
- d. Zřídka
- e. Nikdy

jsou v organizaci brány Vaše názory v úvahu

- a. Vždy
- b. Často
- c. Někdy
- d. Zřídka
- e. Nikdy

máte v práci příležitost se vzdělávat a rozvíjet

- a. Vždy
- b. Často
- c. Někdy
- d. Zřídka
- e. Nikdy

26. Řekl/a byste, že dosahujete rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?

Pokud ne, co by dosažení této rovnováhy dle vašeho názoru napomohlo?

- a. Ano, můj pracovní a osobní život jsou naprosto v rovnováze
- b. Ano, můj pracovní a osobní život jsou spíše v rovnováze
- c. Ne, můj pracovní a osobní život spíše nejsou v rovnováze a myslím, že by mi pomohlo.....
- d. Ne, můj pracovní a osobní život v rovnováze nejsou a myslím, že by pomohlo.....

Děkuji a přeji Vám hezký den.