



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Řízení a ekonomika podniku

Bakalářská práce

Work-life balance ve vybrané organizaci

Vypracoval: Lucie Pavlová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lucie PAVLOVÁ
Osobní číslo: E18559
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Work-life balance ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza konceptu work-life balance ve vybrané organizaci 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 vybrané organizace.
- 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: 50 – 60 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). *Naočá era 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 2020
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. dubna 2021


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13, 370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 4. března 2020

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 archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to 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.

V Českých Budějovicích

.....

Lucie Pavlová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Markétě Adamové za pomoc, cenné rady a ochotu, kterou mi poskytla při zpracování této bakalářské práce a dále Všeobecné zdravotní pojišťovně a jejím zaměstnancům.

1 Obsah

1	ÚVOD	1
2	WORK-LIFE BALANCE	3
2.1	DEFINICE POJMU WORK-LIFE BALANCE	3
2.2	ÚROVNĚ SLADOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA	4
2.2.1	<i>Společenská úroveň</i>	4
2.2.2	<i>Firemní úroveň</i>	5
2.2.3	<i>Osobní úroveň</i>	6
2.3	HLAVNÍ PŘÍNOSY WLB	7
2.4	PODMÍNKY ÚSPĚCHU WLB	8
2.5	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ POHLED NA WLB	10
2.5.1	<i>Genderové rozdíly</i>	10
2.5.2	<i>Generace</i>	11
3	NÁSTROJE PODPORUJÍCÍ WLB	14
3.1	FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY	14
3.1.1	<i>Pružná pracovní doba</i>	14
3.1.2	<i>Zkrácený úvazek</i>	15
3.1.3	<i>Práce vykonávaná mimo pracoviště zaměstnavatele</i>	16
3.1.4	<i>Sdílení pracovního místa</i>	18
3.2	NÁSTROJE PRORODINNÉ POLITIKY	19
3.3	DALŠÍ PODPŮRNÉ FORMY WLB	20
4	CÍL A METODIKA	23
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	23
5	INTEPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	24
6	ZHODNOCENÍ VÝZKUMU	40
7	NÁVRH ZLEPŠENÍ SITUACE V OBLASTI WLB	41
7.1	ZAVEDENÍ FLEXIBILNÍCH PRACOVNÍCH REŽIMŮ	41
7.2	ZORGANIZOVÁNÍ ŠKOLENÍ O WLB	42
7.3	ZAVEDENÍ PROGRAMŮ USNADŇUJÍCÍCH NÁVRAT RODIČŮ Z RD	42
7.4	ZŘÍZENÍ FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLKY NEBO DĚTSKÉHO KOUTKU	42
8	ZÁVĚR	44
I.	SUMMARY	46
II.	BIBLIOGRAFIE	47

MONOGRAFIE, PUBLIKACE, SBORNÍKY	47
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	50
III. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ, A PŘÍLOH	1
SEZNAM TABULEK	1
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	1
SEZNAM GRAFŮ	1
SEZNAM PŘÍLOH.....	2

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá konceptem nazývaným work-life balance, tedy harmonizací osobního a pracovního života a jejími dopady na využití volného času. Pro životní rovnováhu člověka je volný čas velmi významný a zaujímá nezastupitelnou roli. Problematika work-life balance se do popředí dostala na konci 70. let 20. století a její význam stále narůstá. Již po několik desetiletí probíhají změny ve společnosti, které se promítají do rodinné i pracovní sféry. Vzhledem k tomu, že tyto dvě sféry jsou nejdůležitější v životě jedinců, je zapotřebí hledat mezi nimi rovnováhu, nebo se alespoň pokusit snížit jejich vzájemné negativní dopady.

Problematiku sladování osobního a pracovního života lze rozdělit na dva úhly pohledu. První úhel je z pohledu zaměstnance, který se snaží nastolit rovnováhu mezi svými pracovními povinnostmi, rodinnými záležitostmi a osobním volnem. Druhý úhel pohledu je ze strany zaměstnavatele, který chce, aby jeho zaměstnanci byli loajální, motivovaní, konkurenceschopní a výkonní. Správná volba a nastavení nástrojů work-life balance může být kompromisem, který přinese výhody oběma stranám.

Téma této bakalářské práce bylo zvoleno kvůli jeho aktuálnosti a potřebě širšího uplatňování v praktické rovině. Hlavním cílem této práce je analýza konceptu work-life balance ve vybrané organizaci a návrh vhodných opatření směřujících k rozvoji zkoumané oblasti. Tato práce by měla přispět k porozumění důležitosti rovnováhy mezi osobním a pracovním životem jedince.

Práce vychází zejména z české a zahraniční odborné literatury, která s tématem souvisí. Ovšem vzhledem k multidimenzionalitě tématu work-life balance není k dispozici mnoho zdrojů, které by se zabývaly touto problematikou komplexně. Proto je nutné vycházet i z jiných oblastí, které na tuto problematiku nabízí jiný odborný pohled (psychologie, filozofie atd.). Tento text je doplněn vlastním empirickým šetřením.

Za účelem dosažení cíle je bakalářská práce rozdělena do několika základních kapitol, které se dále dělí na podkapitoly. V první kapitole práce jsou vymezeny základní pojmy a termíny týkající se konceptu work-life balance, jeho hlavní přínosy a podmínky úspěchu. Druhá kapitola obsahuje popis souvislostí sladování osobního a pracovního života s jednotlivými generacemi, které jsou v přítomnosti součástí pracovního trhu, a rozdílné genderové požadavky na harmonizaci životních sfér. Ve třetí kapitole jsou podrobně rozebrány

nástroje podporující sladění osobního a pracovního života, díky kterým se mohou organizace aktivně podílet na harmonizaci těchto dvou důležitých životních sfér svých zaměstnanců. Poslední část bakalářské práce interpretuje výsledky šetření, které bylo provedeno za účelem zhodnocení stavu spokojenosti work-life balance ve vybrané organizaci.

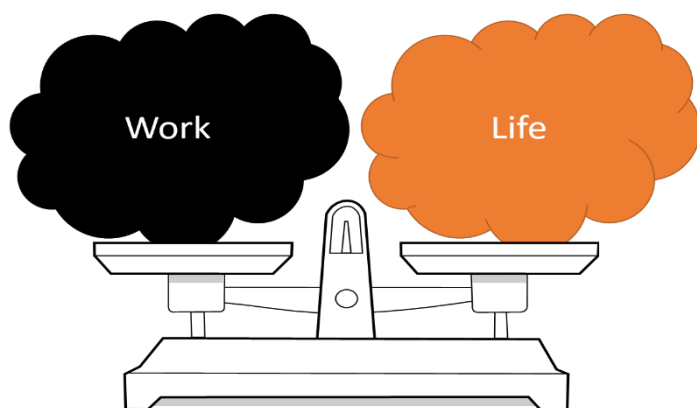
2 Work-life balance

V dnešní době se vše velice rychle mění a společnost je nastavena tak, že na každého jedince jsou kladeny vysoké nároky, ať už se jedná o pracovní nároky a snahu o dosažení určitého postavení ve společnosti, nebo nároky na osobní život a touhu založit rodinu, mít na ni dostatek času, věnovat se dětem, starat se o dům a mít i chvíli pro sebe, své zájmy a odpočinek.

Stejně tak se mění společnost, která již tolik nelpí na zažitých tradicích, potýká s vyšší mírou rozvodovosti. V důsledku této tendence dochází k problémům s výchovou, rostoucímu výskytu stresu a depresí, které způsobují civilizační choroby jako například vysoký tlak, nebo častému syndromu vyhoření (Křivohlavý, 2009).

Následky těchto rychlých změn a nároků mohou být pro společnost devastující, a nutí nás proto se zamyslet nad řešením tohoto problému. Výsledkem přemýšlení je pochopení, že nelze oddělovat pracovní a osobní život, ale naopak je důležité najít rovnováhu a harmonizaci mezi těmito sféry. Z tohoto důvodu se téma work-life balance stává velmi populární i mezi HR manažery a majiteli firem.

Obrázek 1 Znázornění work-life balance



Zdroj: www.jecasnazmenu.cz

2.1 Definice pojmu work-life balance

Work-life balance můžeme do češtiny přeložit jako harmonizace nebo sladování pracovního a osobního života. Jde o moderní typ personální politiky, který zlepšuje výsledky v oblasti personálního řízení. Tento pojem specifikuje harmonizaci mezi pracovním a osobním životem jednotlivce, přičemž nejde o termín, který se snaží nalézt ideální počet hodin strávených

v pracovním prostředí, ale bere v potaz každého jedince individuálně, jak zmiňuje Kociánová (2012). Rozdílní lidé mají rozdílné cíle, představy i zájmy. Stejně tak se rovnováha odvíjí od věku, pohlaví a aktuálního stavu člověka (Kašparová & Kunz, 2013). Jiný bod harmonizace bude mít jedinec žijící sám, kterému je práce zároveň koníčkem, a jiný poměr mezi osobním a pracovním životem bude upřednostňovat matka tří dětí, kterou čeká doma plno povinností.

Klíčovými pojmy pro měření efektivnosti rovnováhy mezi těmito sférami jsou pocit štěstí a radost jedince, které jsou důležitými aspekty pro princip konceptu work-life balance.

Význam schovaný pod pojmem work-life balance si můžeme vysvětlit jako smysluplné každodenní úspěchy a radosti ve všech čtyřech aspektech života, kterými je práce, rodina, přátelé a já sám (Bird, 2006). Podle Floriana Pichlera nastává rovnováha ve chvíli, když „*aktivita a aspirace jedince z jedné oblasti života negativně neovlivňují činnosti z ostatních oblastí*“ (2009, s. 451).

Mohli bychom tedy shrnout, že work-life balance se odvíjí od individuálních preferencí a rovnováha začíná, pokud je sledovaný jedinec spokojený s rozložením energie a času do jednotlivých sfér svého života.

2.2 Úrovně sladování pracovního a osobního života

Koncept work-life balance (dále jen WLB) se promítá do více úrovní života, které jsou v následujících podkapitolách podrobněji vysvětleny.

2.2.1 Společenská úroveň

Ekonomická stabilita tvoří jeden z pilířů naší společnosti, díky kterému se lidé cítí dobře a spokojeně, a pokud ho není dosaženo, má to opačný efekt. Proto je velmi důležité mít pracovní a osobní život v rovnováze.

Jelikož v dnešní době mají ženy méně dětí než v předchozích dobách, naše populace stárne (Český statistický úřad, 2021). Tím dochází k úbytku pracovní síly. Díky vysoké rozvodovosti nebo narození dětí do nemanželského páru dochází ke stanovení střídavé péče dětí (Český statistický úřad, 2014). V neposlední řadě se bohužel rozvíjejí civilizační choroby (Český statistický úřad, 2019). Touto cestou se dostaneme do fáze, kdy podporu pro sladování bude tvořit stát spolu s každým jedincem, který má stejný názor a postoj.

Není vyloučeno, že kvůli společnosti a jejím vlivům vzniknou určité stereotypy. Pro takové případy jsou tu nástroje jako podpora pro rodiče s malými dětmi, seniorů a také podpora flexibility v práci. Každý člověk se musí oprostit od společenských stereotypů, které ovlivňují jeho myšlení, v důsledku pak i chování. Junová (2012) uvádí jeden ze stereotypů, který zní: *„Mluví-li se v současné době o sladování osobního a pracovního života, mnoho aktivit se orientuje na ženy-matky. Opomíjenou skupinou jsou muži-otcové, další pečující osoby, osoby v předdůchodovém věku, osoby se specifickými potřebami či jen touhou svůj čas vymezit pro důležitý aspekt svého života.“*

Pojem stereotyp si můžeme vysvětlit několika definicemi. Stereotyp je definován jako předpojaté nebo příliš zjednodušené zobecnění o celé skupině objektů nebo lidí (tj. předsudky) bez ohledu na individuální rozdíly (Chakkarath & Pradeep, 2010). Stereotyp byl poprvé definován jako typický obraz, který člověku vyvstane ve vědomí, když přemýšlí o určité sociální skupině (Lippmann, 1922).

Stereotypy fungují jako kognitivní schémata, která pomáhají organizovat informace o sociálním světě. Odrážejí naše přesvědčení o rysech typických pro příslušníky různých skupin a ovlivňují způsob, jak je kognitivně zpracováváme a emočně na ně reagujeme, i to, jaké chování od nich budeme očekávat. Na jiných lidech vnímáme a interpretujeme jako první ty charakteristiky, které jsou v souladu se stereotypy (Výrost & Slaměnik, 2019).

Tím, že se doba velmi rychle mění, to, co je platné dnes, nemusí být platné zítra. Díky tomu si každý člověk může říct, co je pro něj právě teď důležité, následovat své rozhodnutí a nebát se, zda ho společnost odsoudí.

2.2.2 Firemní úroveň

Každá firma, které chce být do budoucna konkurenceschopná a pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem, by měla koncept WLB zařadit do své podnikové ekonomiky. Důvodem není jen pokrok dnešní doby a přizpůsobení se novým trendům, ale možnost v budoucnu přežít jako firma. *„Na základě informačního a technického rozvoje společnosti zaměstnavatelé musí reagovat na vzniklou poptávku po flexibilních úvazcích. Na flexibilní pracovní režimy můžeme pohlížet, jako na nástroj sladování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců“* (Kociánová, 2012, s. 108). Firmy, které pochopí důležitost problematiky WLB, si mohou svými kroky zajistit konkurenceschopnost na trhu práce pro nadcházející generace, které svůj osobní život řadí před rychlé budování kariéry.

Podniky připravené na nové nároky společnosti si mohou zajistit přežití, ale také posílit svůj tržní podíl díky budování a upevnování svého lidského kapitálu. Tuto myšlenku svým výrokem potvrzuje i Henry Stewart (2010): „Zaměstnanci, kteří se cítí být součástí firmy a spolu sympatizují s jejími cíli, jsou pak více spokojenější a až u 87 % lidí je mnohem menší pravděpodobnost, že opustí danou organizaci.“

Další významnou skutečností, proč by firmy měly uvažovat o zařazení WLB do běžného provozu firmy, je to, že pokud budou zaměstnávat loajální a spokojené zaměstnance, jejich prodeje budou růst a firma si udrží nejen stávající zákazníky, ale získá i nové. Tím zcela určitě dojde k růstu firmy a zisků (Bird, 2006). Další významné výhody zavedení WLB pro zaměstnavatele jsou uvedeny níže.

2.2.3 Osobní úroveň

Podle Junové (2012) chce každý člověk mít spokojený život, který spočívá především v naplnění fyzického i psychického zdraví. To v dnešním zrychleném světě není vůbec jednoduché.

Práce a výkony

Průměrný člověk tráví ve svém zaměstnání osm hodin (Český statistický úřad, 2012), což je velká část ze dne. Proto by se měl každý člověk naučit svůj čas využívat co nejlépe. Ke zvýšení produktivity v práci může používat nástroje jako například vytváření denních plánů (To Do listy), řešení úkolů či problémů podle jejich priority nebo delegovat úkoly na své kolegy. Také by měl být schopen odolávat rušivým nástrahám dnešní doby.

Tělo

Z výzkumů vyplývá, že udržováním fyzické kondice může člověk snadněji dosáhnout pozitivnějších myšlenek a více energie do života. Právě tato energie a myšlenky se odrážejí v pracovním i osobním životě. Tomu přispějí prohlídky u lékaře, pohyb, dostatek relaxace, zdravý životní styl a kvalitní spánek (Lothar, Seiwert & Tracy, 2011).

Kontakty

Klidný a spokojený rodinný život je pohon pro veškeré úspěchy. K psychickému zdraví přispívají kvalitní přátelé, na které se může člověk kdykoliv obrátit. Když je člověk s přáteli, nemusí myslet na práci, a jednoduše jen je. Ne nadarmo se říká: „Netahej si práci domů.“

I toto může v dnešní době být problém, jelikož mnoho lidí zůstalo na „home office“ a neumí nastavit meze mezi tím, kdy jsou v práci, a kdy už ne. Proto je velmi důležité komunikovat se svým partnerem a nebát se řešit problémy (Lothar, Seiwert & Tracy, 2011).

Smysl života a hodnoty

Nejen pro time management, ale i pro život samotný je velmi důležité si určit své hodnoty a znát smysl života, protože jak jednou řekl Einstein *„Kdo pocítuje svůj život bezsmyslný, ten je nejen nešťastný, ale také stěží pochopen.“* Díky určení vlastních hodnot si ujasníme určitá pravidla a principy. Nesmíme také zapomínat na priority u jednotlivých hodnot, které nám mohou pomoci se dále rozhodovat tak, jak opravdu chceme. Když si toto vše správně nastavíme, dosáhneme zlepšení jak v pracovním, tak v osobním životě. Toto tvrzení potvrzuje i názor psycholožky Loja (2018), která říká, že hodnoty vycházejí z našich základních potřeb. Pokud známe své hodnoty, můžeme si podle nich nastavit cíle, kterých chceme dosáhnout, a jít po životní cestě, která nás bude uspokojovat a naplňovat.

2.3 Hlavní přínosy WLB

Přínosy WLB můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na ekonomické a mimoekonomické. Do skupiny ekonomických přínosů se řadí snížení nákladů a rostoucí produktivita podniku. Mimoekonomické výhody jsou spokojenější, motivovanější a produktivnější zaměstnanci (Šipikal, 2007, cit. podle Kašparová & Kunz 2013).

Na výhodách WLB se obecně autoři shodují. Michael Armstrong definoval WLB jako *„poskytování prostoru pro pracovníky, aby mohli uvést do rovnováhy to, co dělají při práci, s povinnostmi a zájmy, které mají mimo práci, a tak smířit konkurující se požadavky práce a domácnosti takovým způsobem, aby to uspokojovalo jejich potřeby, ale i potřeby jejich zaměstnavatelů“* (Armstrong, 2007, s. 709). Z toho vyplývá, že WLB nepřináší výhody jen zaměstnancům, ale i zaměstnavatelům. Rozdělení přínosů podle úhlu pohledu na zaměstnance a zaměstnavatele můžeme najít i v další literatuře (Kašparová & Kunz, 2013; Tichá, 2012; Kociánová, 2012).

Z pohledu zaměstnanců je možnost využití prostředků WLB velmi atraktivní a přináší jim plno výhod ve všech sférách života. Hlavními výhodami sladění osobního a pracovního života pro zaměstnance jsou (Šipikal, 2007, cit. podle Kašparová & Kunz 2013):

- zlepšení podmínek výkonu práce,
- úbytek stresu,
- vyšší spokojenost v zaměstnání,
- zlepšení kvality osobního života.

Tento koncept přináší plno výhod i pro zaměstnavatele. Nastavením kvalitního WLB si firma nepřímou buduje reklamu a dobrou image. Z dlouhodobého hlediska jsou přínosné tyto aspekty:

- budování silné, kvalitní základny pracovního týmu,
- prohloubení vztahů mezi zaměstnanci i zaměstnavatelem a větší ochota, zaměstnanců podávat kvalitní výkony,
- atraktivnější pozice na trhu práce,
- lepší možnosti při získávání kvalitních zaměstnanců,
- udržení loajálních a talentovaných pracovníků,
- zlepšení návratnosti investic do vzdělávání,
- snížení fluktuace a absence pracovníků,
- rostoucí produktivita,
- úspora nákladů souvisejících se získáváním a zaučením nových zaměstnanců.

Na základě výše uvedených pozitiv zavádění WLB můžeme říci, že tento koncept je přínosem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele (Armstrong, 2007). Naopak při dlouhodobé špatné rovnováze mezi osobním a pracovním životem dochází k časté fluktuaci zaměstnanců. S tím jsou spojené rostoucí náklady na nábor a zaučování nových zaměstnanců, časté absence zaměstnanců, snížená produktivita i spokojenost v zaměstnání, růst stresu a úzkostí, které negativně působí na celkové zdraví zaměstnanců (Hobson, Delunas & Kesic, 2001).

2.4 Podmínky úspěchu WLB

Na fungující zařazení WLB do každodenní činnosti podniku neexistuje žádný konkrétní návod, ale v literatuře se můžeme setkat s inspirací, jak tento koncept aplikovat. Junová (2012) uvádí v bodech postup, který může pomoci k úspěšnému začlenění sladování osobního a pracovního života do fungování firmy.

Důležité je pochopit problematiku tohoto konceptu. Klíčovými činiteli pro úspěšné nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je zaměstnanec i zaměstnavatel a bez zapojení obou stran nelze této rovnováhy dosáhnout. Nejen zaměstnavatel, ale také každý zaměstnanec,

který chce svou rovnováhu nalézt, si musí položit otázku, co pro vytvoření svého osobního WLB může udělat (Bird, 2006). Podmínkou pro úspěch WLB je správná informovanost zaměstnance o tom, že je potřeba, aby se aktivně zapojil do procesu vytváření rovnováhy (Junová 2012). V tabulce č. 1 jsou vyobrazena doporučení a předpoklady chování zaměstnanců i zaměstnavatelů pro správné fungování WLB.

Tabulka 1 Doporučení pro fungování WLB

Doporučení pro zaměstnance	Doporučení pro zaměstnavatele
Otevřenost a proaktivita	Získání důvěry zaměstnance
Respektování prostředí zaměstnavatele	Poskytnutí příjemného pracovního prostředí
Ochota se rozvíjet	Neustálý rozvoj firmy
Udržování kontaktu se svým přímým nadřízeným a kolegy	Komunikace směrem dovnitř firmy
Dobrá sebe prezentace	Vstřícnost, otevřenost
Přehled o vývoji v oboru	Vnímání potřeb zaměstnanců
Pozitivní přístup ke změnám	Proaktivní přístup ke změnám
Ochota se přizpůsobit a komunikovat potřeby	Přizpůsobovat se požadavkům zaměstnanců

Zdroj: Adéla Lustyková, www.svetbyznysu.cz, 2013

Dalším bodem, kterým se Junová ve své knize zabývá, je odpověď na otázku, PROČ je WLB potřebné, CO firmě přinese a jaké způsoby zvolit pro dosažení sladování. Následně je pro personalistu důležité informovat o celém procesu vedení a pokusit se ho do věci zainteresovat (Junová, 2012). Nedílnou součástí úspěchu WLB je vštěpit důvěru v myšlenku celé organizaci a sestavit tým s jasně stanovenými odpovědnostmi a pravomocemi.

Poslední bod se týká nutnosti personálního útvaru zajistit zpětnou vazbu od zaměstnanců. S těmito informacemi mohou personalisté dále pracovat a zlepšovat dosavadní strategie WLB (Junová, 2012).

2.5 Faktory ovlivňující pohled na WLB

Existuje velké spektrum faktorů, jež mohou ovlivnit WLB zaměstnance. Nejčastěji zmiňované jsou genderové rozdíly a rozdíly mezi generacemi, které jsou podrobněji vysvětleny v následující části.

2.5.1 Genderové rozdíly

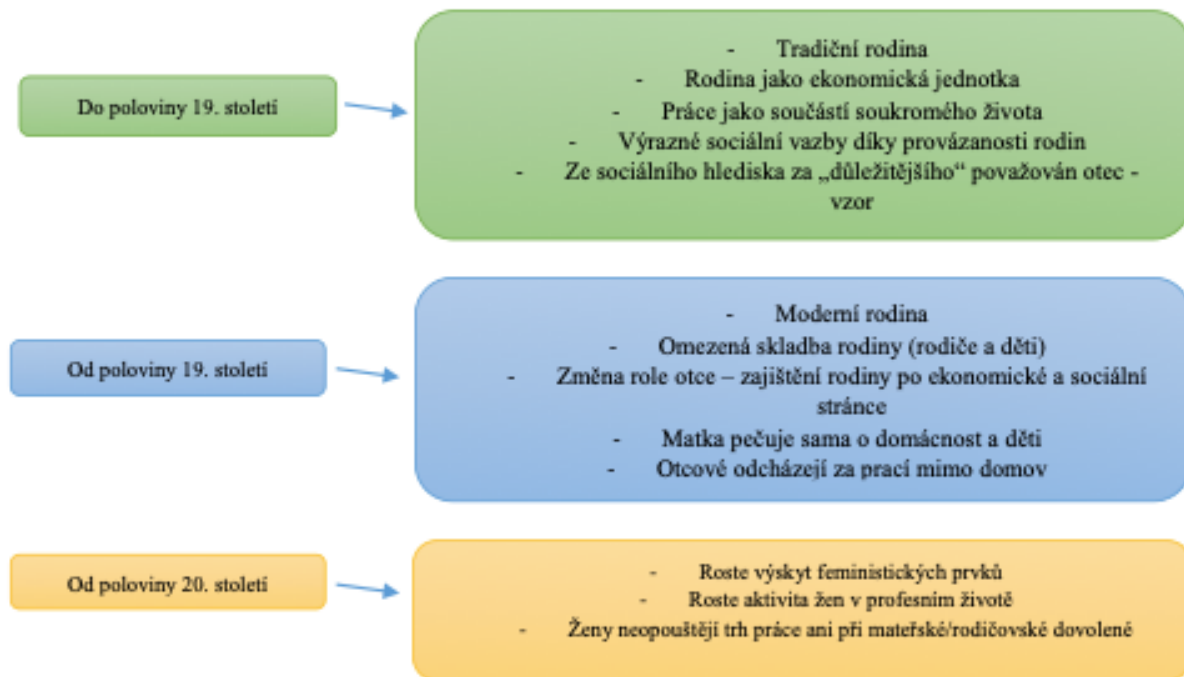
Pojem gender neboli sociální pohlaví zahrnuje kulturní charakteristiku a model přirozený mužskému a ženskému pohlaví. V některých případech se může zdát, že rysy a vlastnosti přiřazované jednotlivým pohlavím jsou přirozené, ale ve skutečnosti jsou tyto charakteristiky formulovány společností a kulturou. Tyto role nejsou neměnné, ale naopak rozvíjené v průběhu procesu socializace (Český statistický úřad, 2016).

Na genderový problém můžeme narazit, když porovnáme požadavky pracovního trhu a rodinného života. Trh práce požaduje svobodného jedince, který je ochoten svůj život plánovat dle potřeb a přání zaměstnavatele, a ne podle vlastních závazků (Beck, 2004).

Společnost v České republice stále činí v rovnosti mužů a žen velké rozdíly. Muži jsou na pracovním trhu upřednostňováni a z pravidla obsazují manažerské a vyšší pozice než ženy. Podle Českého statistického úřadu mají muži i mírně vyšší platy než ženy. Faktem naší společnosti je také větší problém mezi sladčováním osobního a pracovního života u žen než u mužů. Od žen se stále očekává, že kariéra bude na nižším stupni priorit než rodinný život. Společnost nahlíží na ženy, které se vracejí do práce po 2 letech od nástupu na rodičovskou, jako na kariéristky, které mohou být odsuzovány, že nejsou příliš dobrými matkami. Naopak na otce, který využije rodičovskou dovolenou, se nahlíží jako na nepracujícího muže, který se nedokáže postarat o rodinu. Téma rodičovství a dětí není jediné, čím se WLB zabývá, ale hraje v něm velkou roli a k jeho větší rovnováze by mohla opatření WLB napomoci. Větší možnost pro mužské pohlaví využít rodičovskou dovolenou, popřípadě rozdělení rodičovské dovolené mezi oba partnery, má mít za důsledek překonání genderových stereotypů a umožnění většího zapojení žen do trhu práce.

Gender ale není jediným silně působícím faktorem na WLB. Dalším významným faktorem, kterým se budeme zabírat, je rozdílné chování a myšlení mezi generacemi.

Obrázek 2 Historický vývoj postavení mužů a žen v rodině



Zdroj: Badinter, 1999; Barclay & Lupton, 1997; Blankenhorn, 1995; Corneau 201.; Junová 2012; Možný, 2006; vlastní zpracování.

2.5.2 Generace

Dalším faktorem ovlivňujícím pohled na sladování osobního a pracovního života jsou generace. Důležitými kroky pro nadcházející roky bude pro podniky upravit své pracoviště v oblasti WLB a nastavit pracovní podmínky a benefity tak, aby byly schopné reagovat na nároky a požadavky nastupující generace Y, která je podrobně charakterizována níže.

Tato generace se od té současné liší především v upřednostnění volného času a nezávislosti před rychlým kariéřním růstem. Dalšími významnými změnami jsou nároky nových absolventů při nástupu do práce, které jsou diametrálně odlišné od těch, na které jsme doposud zvyklí. V následujících podkapitolách jsou popsány generace dle členění podle data narození.

Baby boomers a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Generace zvaná Baby boomers, někdy nazývána „Šťastná generace“, je narozena v letech 1946 až 1964, tedy po druhé světové válce. Díky vyšší úrovni poválečné medicíny se výrazně snížila novorozenecká úmrtnost a v tomto období se narodilo tolik miminek, jako nikdy předtím. Jde o první děti v dějinách lidstva, které byly převážně plánované, a tedy o první generaci,

kteřá nebyla zplozena pouze z biologických nebo ekonomických důvodů (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Životy této generace ovlivňoval komunismus, nedostatek zboží, ekonomický růst a éra hippies. Šťastná generace byla zvyklá tvrdě pracovat a do práce chodila i v sobotu. Heslem se stalo „Buduj vlast, posílíš mír“, a z tohoto důvodu nebylo pro ni sladování pracovního a osobního života důležité. Velký počet lidí v této generaci chce pracovat a pracuje i v období důchodového věku z důvodů radosti z práce, přátelství, finančního zajištění, které nacházejí v pracovním prostředí (Horvátová a kol., 2016). Johnson & Johnson (2010) tvrdí, že tuto generaci donutila přesunout plány a zůstat v pracovním procesu i v důchodovém věku ekonomická krize v roce 2008. V důsledku toho se tato generace ještě dnes velmi často objevuje na vysokých a manažerských pozicích, které vyžadují vysokou míru odpovědnosti. *„Poválečná generace uznává autoritu, vyzdvihuje důležitost týmové práce či angažovanosti a práci jsou ochotní obětovat volný čas, což souvisí i se skutečností, že pro ně bývá obtížné udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem“* (Delcampo, Hoggerty & Haney, 2011, s. 28–29). Zemke, Raines & Filipczak (2013) je kvůli tomu označují za workoholiky a nejvystresovanější generaci vůbec.

Generace X a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Po poválečné generaci vyrostla Generace X narozená kolem let 1965 až 1980, která byla svědkem špatné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem svých rodičů. Po pádu komunismu měla tato generace příležitosti, které jim „otevřely dveře“ do světa a využili tak například možnosti vlastního podnikání, cestování, studia jazyků apod. – kvůli novým vyhlídkám mnoho z nich odložilo založení rodiny na později (Brončeková, 2010). Při založení rodiny se tato generace ovšem převážně orientuje na ni, což je způsobeno sociálními a ekonomickými změnami, kterými si během života prošla (Hamill, 2010). V práci je pro příslušníky této generace důležitá týmová práce, globální myšlení a neformální prostředí (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Sladění osobního a pracovního života je oproti předchozí generaci významnější a častěji jsou vyhledávány výhody, jako je práce na dálku, prodloužená doba mateřství/otcovství a přiměřená doba dovolené.

Generace Y a rovnováha mezi osobním a pracovním životem

Tato generace narozena v letech 1981 až 1999 je první generací, která staví práci až za své koničky a zájmy. Práci bere jen jako součást svého života a prostředek pro možnost užívat si (Hurábová, 2010). Generace Y bude podle prognóz tvořit do roku 2025 většinu produktivních pracovníků. Proto by se zaměstnavatelé měli včas připravit na jejich specifický

způsob života, jelikož vyznávání odlišných hodnot se promítá do mnoha aspektů pracovního života (Rezlerová, 2009). Od zaměstnavatelů požadují humanitu a smysluplnost práce, zatímco odměna je až na druhém místě (Kubátová & Kukulková, 2013). Mají i rozdílné požadavky na trávení času v práci, kterou chtějí minimalizovat, a preferují využívání forem WLB – zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, práci z domova a další. Svého zaměstnance si proto velmi pečlivě vybírají. Zajímavým zaměstnavatelem se pro ně stává ten, který tyto benefity nabízí a umožní jim tak žít „mimo práci“. Rozdílný pohled mají i na stránku odměňování, nechtějí být placeni za hodinu, ale za odvedenou práci. Od svého zaměstnavatele též požadují zaměstnanecké benefity (především automobil, mobilní telefon a školení), které berou za naprostou samozřejmost (Červenková, 2014).

Charakteristiku generací vyskytujících se na aktuálním trhu práce popisuje v jedné větě Ivana Folwarczna: *„Pokud bychom chtěli jednotlivé generace vystihnout nějakým heslem, pak možná tímto – generace X žije modelem ‚my jsme si museli všechno zasloužit‘, generace Y ‚zasloužíme si to‘ a generace Z, proč si máme něco zaslouhovat, jsme takoví, jací jsme, a tak je to dobře.“* (Profi HR, 4/2016, s. 13).

3 Nástroje podporující WLB

V této kapitole se zaměříme na nástroje podporující sladování osobního a pracovního života, a to především na flexibilní pracovní režimy. Flexibilní pracovní režimy jsou účinným nástrojem ke změně pracovního prostředí a zaměstnavatele jejich zavedení posouvá na jinou úroveň hodnocení zaměstnanců. Díky těmto režimům přecházejí z hodnocení přítomnosti zaměstnanců a jejich odpracovaných hodin na hodnocení výkonu a celkové efektivity. Pružné pracovní režimy jsou bezpochyby jedním ze základních prostředků používaných ke sladování osobního a pracovního života (Armstrong, 2007; Rydvalová & Junová, 2011).

3.1 Flexibilní pracovní režimy

Jak již bylo zmíněno, zásadní a významnou roli pro WLB hrají flexibilní pracovní režimy, které jsou upraveny zákoníkem práce zákonem č. 262/2006 Sb. a vytváří dostatek právních možností pro rozvoj tuzemské ekonomiky. Škoda je, že tyto formy nejsou zaměstnavateli plně využívány. Flexibilní pracovní režimy umožňují nastavit pracovní dobu tak, aby vyhovovala jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli.

Existuje několik forem flexibilní formy práce a ve většině případů záleží výběr na charakteristice pracovní náplně. Níže si některé formy detailněji popíšeme.

3.1.1 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba nebo také klouzavá pracovní doba je jedna z forem pro podporu flexibility pracovního prostředí a představuje nejrozšířenější nástroj flexibility na trhu práce (Křížková & Vohlídalová, 2009; Mareš, 2006). V případě pružné pracovní doby je předem stanoven pevný časový úsek, kdy zaměstnanec musí být na svém pracovišti, ale začátek a konec pracovní doby si řídí dle svého uvážení (Dušková a kol., 2006; Kučina, 2007).

Díky větší volnosti stanovení si pracovní doby má zaměstnanec možnost zorganizovat si den dle svých potřeb a lépe tak sladit rodinný, osobní a pracovní život (Křížková & Vohlídalová, 2009; Víznerová & Vohlídalová, 2007). Pružná pracovní doba může působit pozitivně na oba typy lidí, tedy jak na ty, kterým nevadí vstávání a pracují od brzkého ráno, tak i na ty, kteří si radši přispí a pracují spíše v odpoledních hodinách.

Se zavedením pružné pracovní doby mohou však nastat problémy v souvislosti s absencí zaměstnanců na pracovišti ve chvíli, kdy je jich potřeba. Proto je důležité pracovat s časovými nesoulady a důležité konference, porady a neodkladné pracovní úkoly plánovat s předstihem. Podle Koubka (2006) může u pružné pracovní doby nastat i opačný efekt, a to tehdy, když zaměstnanec vyřizuje pracovní záležitosti mimo pracovní dobu na úkor svého volného času.

Existuje také tzv. pružný pracovní týden, kdy zaměstnavatel pevně zvolí počet hodin, které musí být v rámci jednoho pracovního týdne odpracovány. Zaměstnanec pak může dle svých přání a požadavků volit začátek i konec pracovní doby, a to kdykoliv během dne. Není zde pevně stanovená doba, po kterou musí být zaměstnanec přítomen na daném pracovišti (Koubek, 2006).

3.1.2 Zkrácený úvazek

Další forma podporující flexibilitu a WLB je zkrácený úvazek. Jedná se o menší časový fond než běžných 40 hodin týdně. Tento druh pracovního vztahu je většinou na žádost zaměstnance. Fond pracovní doby se u této formy úvazku odvíjí od domluvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Zkrácený úvazek může být prospěšný z obou pohledů. Zaměstnanec získá tímto typem smlouvy více volného času a zaměstnavatel si touto formou může zajistit lepší pracovní využití v případě, že není dostatek pracovních úkolů na pokrytí celého pracovního úvazku, nebo naopak při zvýšené potřebě práce v tzv. špičkách (Koubek, 2006).

Ovšem i tato forma má určitou nevýhodu, kterou je pro zaměstnavatele zvýšená cena a tím rostoucí náklady na personální činnost (Jachanová, 2007). V některých případech se stává, že zaměstnanec má sice kratší pracovní dobu, ale množství práce neodpovídá tomuto fondu, což vede ke zbytečným přesčasům a přepracování těchto zaměstnanců.

Zkrácený úvazek je v ČR nejvíce využíván ženami, studenty a osobami se změněnou pracovní schopností. (Šťastná, 2005) Vhodným typem jsou však i lidé v předdůchodovém věku a těhotné ženy. Podle Koubka (2006) je u těhotných žen tato forma pracovního úvazku doporučena pro plynulý přechod na mateřskou dovolenou.

3.1.3 Práce vykonávaná mimo pracoviště zaměstnavatele

Mimo úpravy pracovní doby je možné vykonávat práci i mimo pracoviště zaměstnavatele. „S výkonem práce mimo pracoviště zaměstnavatele pak výslovně počítá § 317 ZP, který stanoví, že zaměstnanec nepracující na pracovišti zaměstnavatele pro něj vykonává sjednanou práci podle dohodnutých podmínek, a to v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. Zvláštní povaha práce těchto zaměstnanců je vymezena tak, že nepracují na pracovišti zaměstnavatele – lze tedy dojít k závěru, že místem výkonu práce může být sjednáno jak bydliště zaměstnance, tak jakékoliv jiné místo, pokud není pracovištěm zaměstnavatele.“ (Galvas, Gregorová, 2011, str. 128) V této souvislosti se tedy objevuje několik pojmů, a to právě homeworking či home office (práce z domova) či teleworking (práce na dálku).

Tento benefit je pro nově nastupující generaci na trh práce velmi důležitý a žádaný. Navíc pandemická situace zvyšuje poměr zaměstnavatelů, kteří dokonce musejí tuto formu svým zaměstnavatelům nabídnout.

Pracovník se zaměstnavatelem mohou mít dohodu, která upravuje místo výkonu práce. V tomto smyslu mluvíme o tzv. teleworkingu, případně se můžeme setkat i s dalšími synonymy, jako jsou například práce na dálku, telecommuting či práce online. Díky moderním technologiím je práce na dálku snadno realizovatelná, mohou probíhat online konference, porady a přes různé programy může zaměstnavatel kontrolovat průběh projektu a zadaných úkolů pro zaměstnance. Tuto myšlenku potvrzuje i tvrzení zakladatele Virgin Group Richarda Bransona, který řekl že: „Za 30 let, až technologie pokročí ještě dál, nebudou lidé při pohledu do minulosti vůbec chápat, proč kdy existovali kanceláře.“ (Rosulek, 2015)

V této části se budeme zabývat i prací z domova, také známou pod pojmem home office nebo homeworking, kdy pracovník svou práci provádí z prostředí svého domova. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je ve své podstatě nepatrný a oba označují práci z domova. O homeworkingu však hovoříme tehdy, pokud zaměstnanec pracuje zcela z místa svého bydliště, zatímco o home office se jedná tehdy, když z domova pracuje pouze zčásti (Valentová, 2017). Tento způsob přímo ovlivňuje sladování požadavků zaměstnance a potřeb zaměstnavatele.

Výhodami home office není jen spokojenost a uspokojení potřeb a přání zaměstnanců a zaměstnavatele, ale pozitivně může ovlivňovat i ekonomickou část obou stran. Zaměstnanec šetří peníze vynaložené na dopravu do pracovního prostředí a zaměstnavatel nemusí vynakládat

peníze na pronájem kanceláře, energií, nákup kancelářských potřeb a benefitů spojených přímo s pracovním prostředím (Valentová, 2017).

Další výhody pro zaměstnavatele, které vyplývají ze zavedení možnosti pracovat z domova, uvádí Svobodová (2007):

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- snížení absencí pro nemoc – při lehčím onemocnění mohou zaměstnanci pracovat z domu a být tak pracovní aktivní,
- pružnější trh práce,
- zvýšení produktivity zaměstnanců a tím zvýšení celkové prosperity firmy,
- stabilizace kvalitních pracovníků, snížení nežádoucí fluktuace,
- zajištění vyšší pracovní flexibility.

I přes jasné výhody jsou na trhu stále firmy, které se implementaci home office brání. Obavy v zaměstnavatelích vyvolává fakt, že nad zaměstnanci nemají dohled. Zaměstnavatelé se domnívají, že zaměstnanci nebudou v domácím prostředí tak efektivní a produktivní jako v pracovním prostředí zaměstnavatele. Další obavy pramení z toho, že zaměstnanci budou v pracovní době řešit své osobní záležitosti nebo budou více prokrastinovat. Avšak i těmto problémům lze předejít správně nastavenými hranicemi na začátku implementace (Chalupa, 2019).

Fried & Hansson (2014) obhajují zaměstnance na home office a snaží se přesvědčit zaměstnavatele o fungování o této formy flexibility následujícím výrokem: *„Právní služby, účetnictví, mzdy, reklama – to jsou všechno pro podniky zásadní činnosti. Bez externistů, kteří tyto klíčové funkce zajišťují, by vaše firma vůbec nemusela fungovat. Všechny tyto činnosti probíhají mimo zdi vaší společnosti, mimo vaši firemní síť a mimo přímou kontrolu managementu – přesto nepochybně fungují efektivně.“* (Fried & Hansson, 2014, str. 52)

Nevýhodou pro zaměstnance může být špatné rozvržení time-managementu a existence mnoha rušivých elementů v domácím prostředí. Pokud nemá zaměstnanec doma zajištěné vhodné podmínky k výkonu práce, může jeho soustředěnost odvádět od práce mnoho drobností, které se v běžném pracovním prostředí nevyskytují, a tím může být snížena jeho produktivita (Šindlerová, 2006).

Ve vypořádávání se s nástrahami domácího pracoviště během výkonu práce byly zjištěny genderové rozdíly. Zatímco muži mívají většinou oddělenou kancelář od zbytku domácnosti, a tudíž se jim lépe daří zajistit potřebný klid na práci, ženy obvykle pracují ve společných prostorech a jsou od své práce častěji vyrušovány (Sullivan & Lewis, 2001).

Důležitým úkolem pracovníků, kteří vykonávají práci z domova, je si s tímto problémem poradit a přizpůsobit si domov pro vytvoření vhodného pracovního prostředí.

3.1.4 Sdílení pracovního místa

Sdílené pracovní místo, nebo tzv. job-sharing, je princip, ve kterém se dvě nebo více osob zaměstnané na částečný úvazek dělí o práci odpovídající plnému úvazku. Touto dohodou se zaměstnanci společně domluví na časovém rozvrhu a na základě tohoto plánu si rozdělují i odměny za odvedenou práci (Koubek, 2006). Sdílené pracovní místo ovšem nemusí mít nutně podobu rozdělení jednoho plného pracovního úvazku (40 hodin týdně), může být sestaveno i například ze dvou zkrácených úvazků (30 a 30 hodin týdně). Tento model patrně nejčastěji nalezneme u pozic, které vyžadují vysokou míru odbornosti, nebo tam, kde je pro splnění pracovních povinností nutných více než 40 hodin týdně (Fraňková, 2015).

Zaměstnanci, kteří využívající tuto formu flexibility, mají obecně větší kompetence ohledně rozvržení svého pracovního režimu. S kolegou mohou komunikovat ohledně časových možností a se stoupající spokojeností stoupá i iniciativa. Důležité je ovšem nastavení pravidel a jejich dodržování všemi členy týmu. Celý tým totiž nese odpovědnost za udělený pracovní úkol. Nevýhodou této formy mohou být určité osobní i pracovní neshody mezi jednotlivými členy týmu (Dvořáková, 2012).

Podle Zákoníku práce pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a začátek a konec určuje právě on (Zákoník práce, 2006). Většinou ale zaměstnavatel tuto pravomoc deleguje na své zaměstnance a začátek a konec pracovní doby nechává v jejich kompetenci. Ti se mezi sebou dohodnou, který z nich bude práci vykonávat, musejí ovšem zajistit 100% pokrytí pracovní doby. Teprve až tehdy, když se zaměstnanci nemohou domluvit na pracovní době mezi sebou, určí začátek a konec pracovní doby sám zaměstnavatel (Bezouška & Ivanco, 2010).

Forma sdíleného pracovního místa může být výhodnou variantou pracovního poměru jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnance, který nechce nebo z nějakého důvodu nemůže vykonávat práci na plný úvazek, je tato forma možností,

jak získat práci. Výraznou výhodou je také větší časové flexibilita a možnosti zařízení pracovní doby podle svých možností. Zároveň si zaměstnanci mohou rozdělit práci podle svých předností a silných stránek (Fraňková & Šimečková, 2017). Jedna z dalších výhod je, že na úkolu pracuje více lidí a navzájem si mohou radit, předávat si inspiraci a zkušenosti (Junová, 2012).

Díky této formě pracovního úvazku mohou zaměstnanci v některých případech dosáhnout i na místo, na které by při klasickém úvazku nestačili. Například při obsazování pracovního místa, na kterém jsou požadovány znalosti cizích jazyků, je možné zaměstnat dva nebo více pracovníků, kdy každý z nich umí jiný cizí jazyk.

Výhodou pro zaměstnavatele je zastupitelnost zaměstnance v případě jeho nepřítomnosti a ve většině případů větší zápal zaměstnanců do práce (Junová, 2012). Naopak mezi nevýhody sdíleného pracovního místa patří neúplná informovanost, špatná komunikace mezi členy týmu a tím způsobené nedostatky v odvedené práci. Zaměstnanci v některých případech mohou být zmateni z kompetencí a odpovědností, a tak se může stát, že některý z úkolů zůstane bez řešení, protože všichni pracovníci předpokládali, že tento úkol má udělat někdo jiný, nebo naopak na jednom úkolů pracuje více pracovníků (Fraňková, 2015).

3.2 Nástroje prorodinné politiky

Tato oblast WLB je pojmem podřadným, jelikož se týká užší oblasti. Prorodinná politika, někdy označována pojmem family friendly politika, vychází vstříc potřebám pracovníků a jejich rodinám. Podnik, který označíme přívlastkem „family friendly“, pokládáme za organizaci, která si je vědoma závazků svých zaměstnanců vůči rodinnému životu a přímého vlivu těchto závazků na pracovní sféru. Prorodinná opatření, která se snaží harmonizovat rodinnou a pracovní sféru života, by měla být vytvořena podle požadavků obou stran, tedy jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Mezi nejčastější nástroje se řadí:

- management MD/RD (udržování kontaktu, školení a rekvalifikační programy rodičů na MD/RD, informační servis před návratem do práce apod.),
- opatření vztahující se k péči o děti a ostatní závislé členy rodiny (finanční příspěvky na hlídání dětí, nebo na ostatní závislé členy rodiny, podniková zařízení pro péči o malé děti, dětské koutky na pracovišti apod.),
- organizace akcí nebo pobytů pro zaměstnance a jejich děti.

Jakmile pracovník odejde na mateřskou/rodičovskou dovolenou, většinou dochází k postupné ztrátě získaných znalostí, kontaktu se zaměstnavatelem i kvalifikace. Těžko se poté pracovník navrácí zpět do pracovního režimu. Velká část zaměstnanců, kteří se vrací do práce po MD/RD, hledá nové pracovní místo. Tomuto problému lze předcházet pomocí dobře fungujícího managementu MD/RD, který není pro firmy ani příliš finančně náročné. Management MD/RD se podle Sokačové & Kolářové (2010) dělí na tři základní části:

1. Opuštění zaměstnání v souvislosti s MD/RD – ještě před odchodem zaměstnance by měla být uskutečněna informativní schůzka, kde je důležité se dohodnout na možnostech budoucí spolupráce.
2. Udržování kontaktu – v průběhu trvání MD/RD by měla firma udržovat kontakt se zaměstnancem, ať už v podobě zasílání podnikových newsletterů, pozvánek na firemní akce, nebo nabídky příležitostných brigád.
3. Návrat do zaměstnání – před návratem by mělo dojít ke schůzce například s vedoucím, kdy cílem je začlenění zaměstnance do pracovního procesu, či seznámení s provedenými změnami v podniku (Sokačová & Kolářová, 2012).

Jednou z nejlepších možností pro rodiče je poskytnutí firemních školek nebo dětských koutků přímo na pracovišti. Ne všichni zaměstnavatelé si ovšem kvůli nedostatku financí tuto formu podpory mohou dovolit. Náhradním řešením je poskytnutí finančních prostředků na hlídání dětí, školkovné, příspěvek na zdravotní vyšetření dítěte, očkování apod. (Hašková 2003). Další možností, kterou organizace svým zaměstnancům poskytují pro podporu harmonizace rodiny a pracovního života, jsou různé společenské, sportovní akce nebo dětské dny. Tyto formy mohou pomoci k větší sounáležitosti zaměstnance a jeho potomků a tím růstu celkové spokojenosti zaměstnance (Kociánová, 2012).

3.3 Další podpůrné formy WLB

Mezi další podpůrná opatření konceptu WLB patří flexibilní zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci si mohou podle svých potřeb vybrat z různých variant benefitů, které jejich zaměstnavatel nabízí. Hlavním důvodem zavádění flexibilních zaměstnaneckých benefitů jsou různé potřeby zaměstnanců, přičemž každý upřednostňuje a oceňuje jiné formy výhod. Zaměstnanci tak svůj výběr jednoduše přizpůsobí svému životnímu stylu. Nejčastější výhody nabízené zaměstnavateliem jsou dle Armstronga (2007):

- úhrady soukromé zdravotní péče,
- dovolená,
- pojištění zubní péče,
- firemní automobil,
- preventivní zdravotní prohlídky,
- pojištění závažných onemocnění,
- příspěvek na starobní důchod.

V komplexních programech, které se zabývají harmonizací pracovního a osobního života, nalezneme velké množství různých forem výhod a benefitů, které organizace mohou svým zaměstnancům nabízet. Mezi tyto zaměstnanecké výhody dle Kociánové (2012) patří příspěvky na rekreaci, kulturu a sport (v současné době jsou nabízeny formou tzv. cafeteria systému či flexibilních poukázek), volné dny v případě nepředvídatelné pracovní neschopnosti - tzv. sick days, nabídka vzdělávacích programů (nesouvisí přímo s náplní práce), nabídka rekreačních objektů vlastněných zaměstnavatelem, které jsou poté nabízeny zaměstnancům za zvýhodněné ceny, zaměstnavatelem hrazené volno na studium při práci a v neposlední řadě neplacené volno v rozmezí až několika měsíců na studium a cestování (Kociánová, 2012).

Další programy se přímo zabývají zaměstnanci s dětmi a harmonizací rodiny a pracovního života. Podniky v rámci těchto programů mohou nabízet finanční příspěvky, příspěvky na dětské tábory, akce pro zaměstnance a jejich děti nebo firemní školky. Tímto způsobem společnost dává možnost svým zaměstnancům lépe naplňovat podstatu WLB (Kociánová, 2012).

Významnou oblastí zaměstnaneckých výhod, která se hojně rozvíjí, je tzv. Employee Assistance Programs (EAP), který se zaměřuje na pomoc zaměstnancům. EAP a jeho formy se snaží pomoci zaměstnancům v tíživých situacích života. Nabízí externí právní, finanční a psychologické poradenství. Tento nástroj slouží jako pomoc a prevence proti stresu v pracovním prostředí, ale zároveň dodržuje legislativu v oblasti BOZP. Program EAP má navíc snížit náklady zaměstnavatelům. Jedná se o náklady vzniklé stresem a jeho důsledky, nemocností, chybovostí, fluktuací zaměstnanců a dalšími negativními projevy osobních problémů pracovníků (Sanfilippo, 2020).

Firmy, které EAP zařadily do svého běžného provozu, potvrzují 60% úspěšnost aplikovaných opatření. U zaměstnanců se využitím EAP programů zvýšila produktivita. Podle průzkumu

se produktivita zvýšila u 72 % zaměstnanců a vzrostla přibližně o 43 %, dalším pozitivním účinkem je prokazatelně lepší nálada, a to až u 86 % případů (Assesment Systems, 2019).

V České republice jsou mimo výše zmíněné nejčastěji zaměstnanci požadovány tyto benefity:

- mobilní telefon i pro soukromé účely,
- nápoje a občerstvení zdarma,
- parkovací místo u pracoviště,
- den volna na narozeniny,
- příspěvky na bydlení,
- relaxační zóna v místě výkonu práce.

Mimo tyto a výše vypsane benefity dále firmy nabízejí i wellness programy, dny otevřených dveří pro příbuzné pracovníků, poskytování podpory zaměstnancům s péčí o starší příbuzné, více volna pro zaměstnance s dětmi do věku 15 let, zaměstnaneckou linku apod. (Rydvalová & Junová, 2011).

4 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je analýza konceptu work-life balance ve vybrané organizaci a návrh vhodných opatření směřujících k rozvoji zkoumané oblasti. Konkrétně jde o to zjistit spokojenost zaměstnanců v oblasti WLB a úroveň podpory zaměstnavatele v oblasti sladění pracovního a osobního života. Pro dosažení výše uvedených cílů byla použita dotazníková metoda. Dotazníkový výzkum byl sestaven z 30 otázek a respondentům jeho vyplnění zabralo průměrně 10 minut. Otázky vyskytující se v dotazníku byly rozděleny do 3 hlavních oblastí:

- 1) obecné informace,
- 2) otázky týkající se osobního a pracovního života,
- 3) výzkum rozsahu podpory od zaměstnavatele.

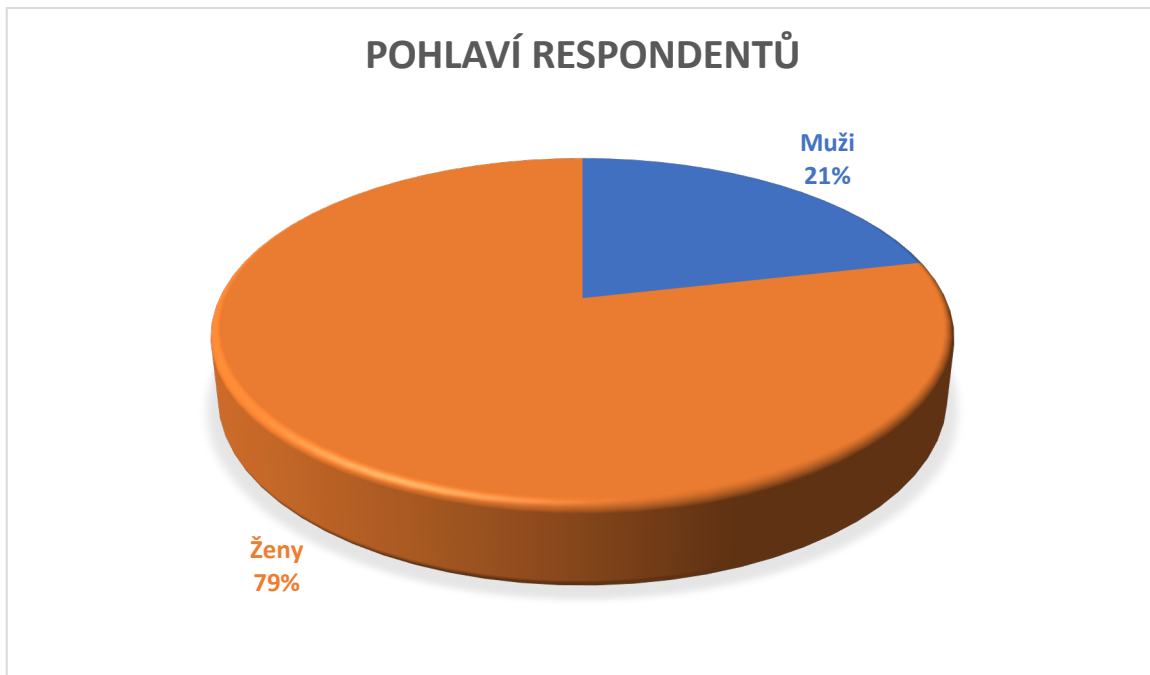
Výzkumný soubor tohoto šetření tvoří zaměstnanci Všeobecné zdravotní pojišťovny. Respondenti jsou různého věku, pohlaví a zauímají odlišné pozice napříč společnostmi. Výběr respondentů probíhal formou dobrovolnosti. Dotazník byl zaměstnancům poskytnut v elektronické podobě přes personální oddělení. Tato metoda byla vybrána z důvodu ztížené osobní komunikace způsobené pandemickou situací a také z důvodu větší atraktivity pro respondenty v porovnání s vyplňováním papírové podoby dotazníků. Výzkum probíhal celý poslední měsíc roku 2020. Do dotazníkového šetření se zapojilo 98 respondentů. Po dokončení dotazníkového šetření byla získaná data zpracována v programu MS Excel. Celý dotazník je přiložen jako příloha č. 1. Dále proběhl s vybraným respondentem nestrukturovaný rozhovor, získané informace byly užity v diskusi výsledků.

4.1 Charakteristika společnosti

Všeobecná zdravotní pojišťovna je lídrem českého systému veřejného zdravotního pojištění již skoro 30 let. Společnost vznikla 1. ledna 1992, a to zákonem č. 551/1991 Sb. Díky téměř 6 milionům klientů je tato společnost největší zdravotní pojišťovnou v České republice. Po celé republice má cca 190 poboček, což společnost činí velmi dostupnou pro její klienty. V současné době zaměstnává téměř 3 500 zaměstnanců. Společnost několikrát za sebou vyhrála prestižní soutěž o nejlepší zdravotní pojišťovnu roku pořádanou společností HealthCare Institute. Mise společnosti je stát se progresivním společníkem na cestě ke zdraví jejích klientů. Společnost nabízí plno výhod nejen svým klientům, ale i zaměstnancům.

5 Intepretace výsledků výzkumného šetření

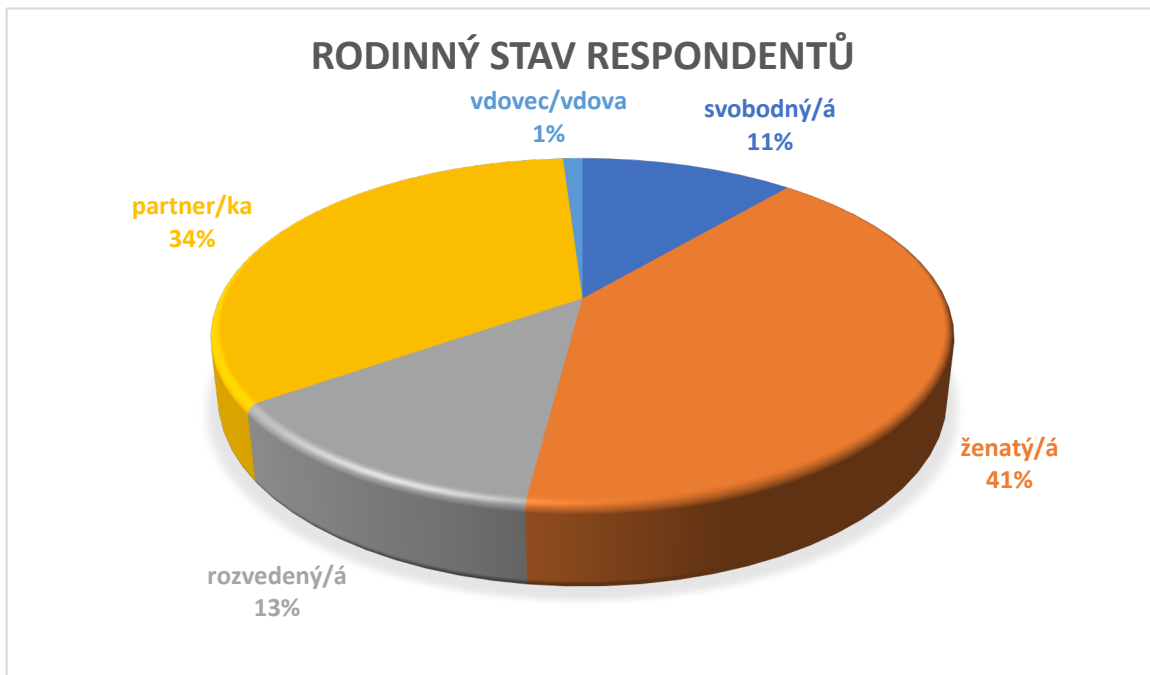
Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Dotazníkové šetření vyplnilo 79 % žen a 21 % mužů, což může odpovídat menšímu zájmu mužů o tuto problematiku nebo jejich vyšší pracovní vytíženost. Muži se ve většině případů objevovali ve vyšším managementu.

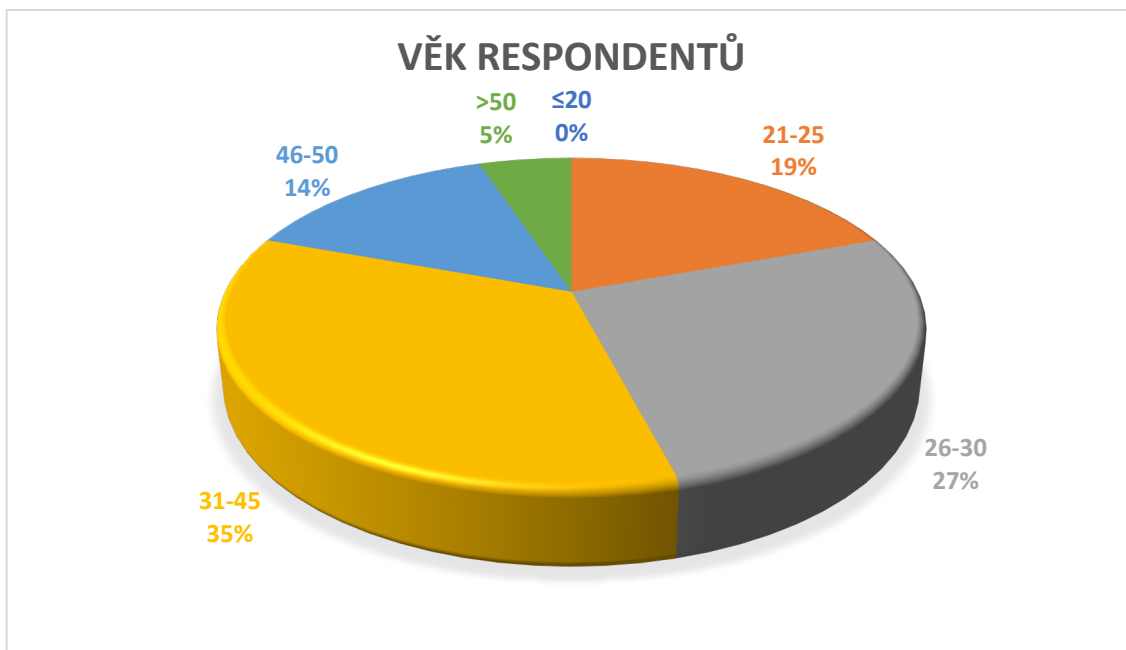
Graf 2 Rodinný stav respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Rodinný stav respondentů je pro sladování osobního života důležitým aspektem. Jinak se svým časem nakládá nezadaný mladík a jiné požadavky na volný čas klade samoživitelka 2 malých dětí.

Graf 3 Věk respondentů

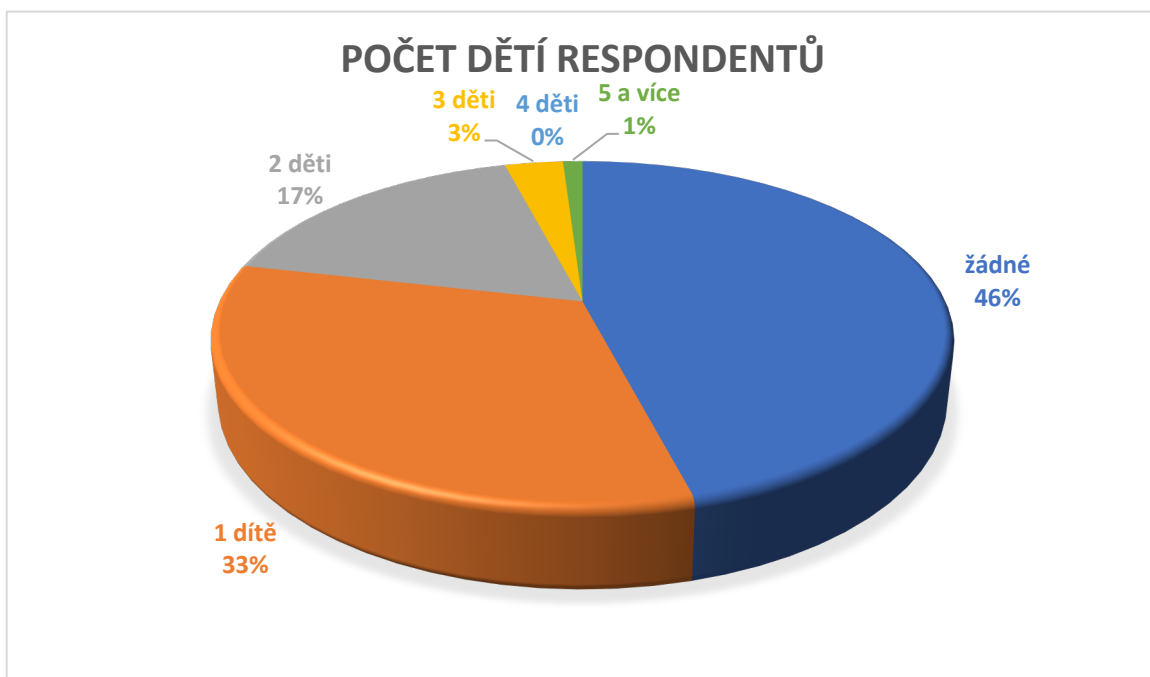


Zdroj: vlastní výzkum

Věkový rozdíl respondentů ovlivňuje převážně preference ve využití nástrojů WLB. Respondentů, kteří se nacházejí ve věkové kategorii 26-30, se týká plánované rodičovství, s tím spojený opětovný nástup do práce po rodičovské dovolené a následná péče o děti, která se týká i z velké části věkové kategorie 31-45. Nejvíce respondentů se nachází právě ve zmiňovaných věkových kategoriích, kterých se WLB týká nejvíce.

Otázka na nejvyšší dosažené vzdělání nepřinesla žádné překvapivé zjištění. Celkem 65 % respondentů odpovědělo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské a 35 % respondentů uvedlo, že mají středoškolské vzdělání.

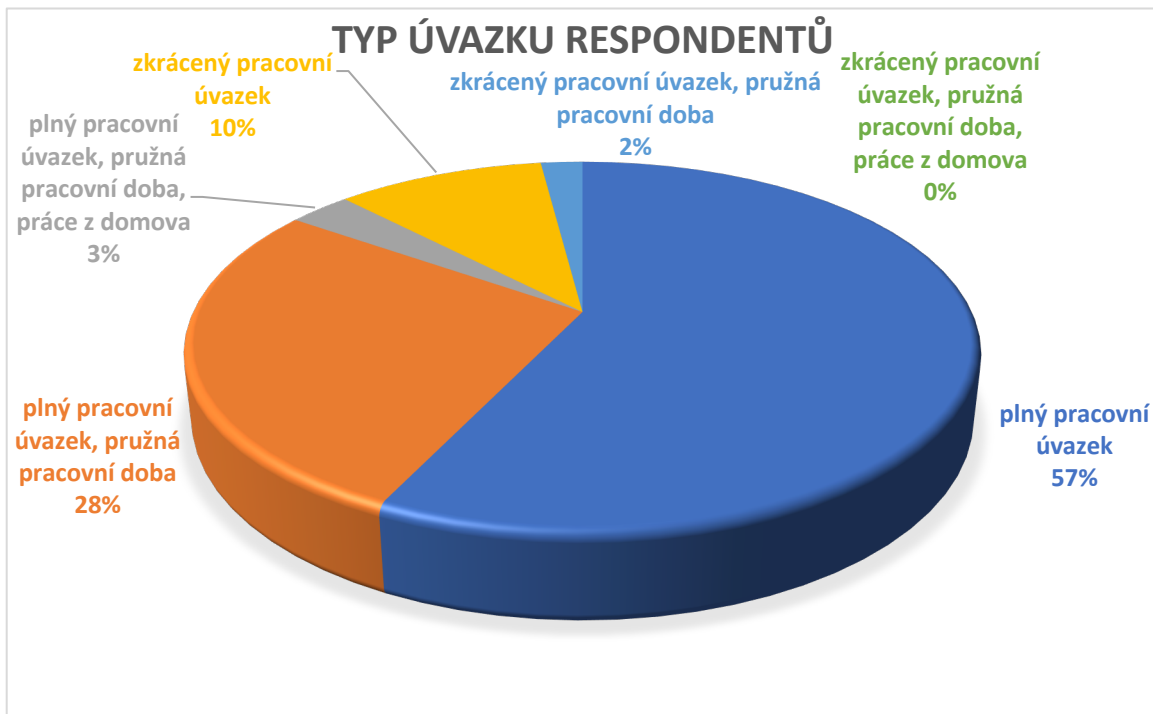
Graf 4 Počet dětí respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledek této otázky odpovídá trendu odkládání rodičovství na vyšší věk. Nasvědčuje tomu zjištění, že jen 2 respondenti, kteří spadají do věkové kategorie pod 30 let, uvedli, že mají potomka. Počet dětí zasahuje do problematiky WLB především při možnostech výběru pracovní doby.

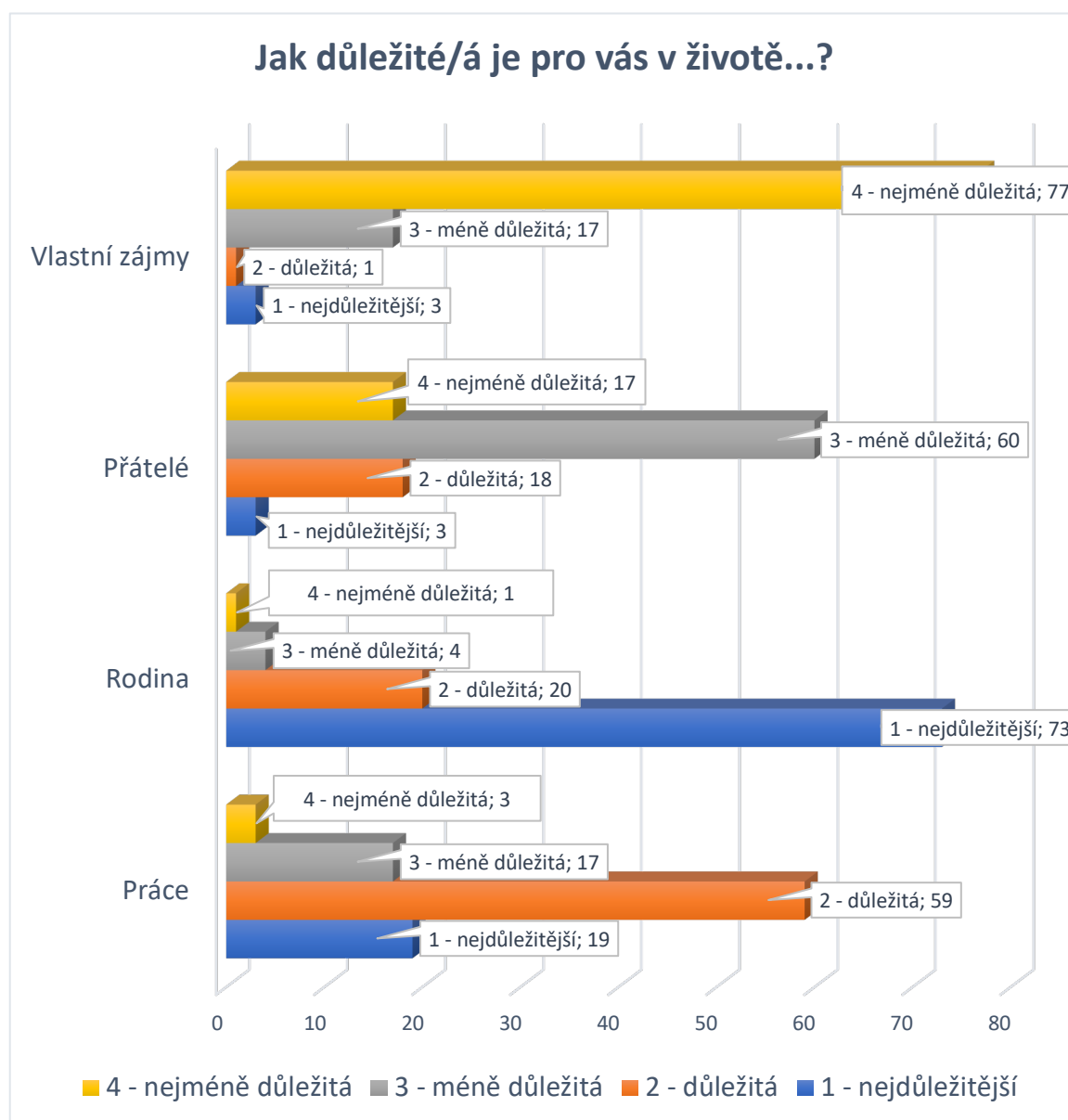
Graf 5 Typ pracovního úvazku respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Dalším významným ukazatelem pro naši problematiku je typ pracovního úvazku a využívání flexibilních forem zaměstnání. Více než polovina dotazovaných uvedla, že má plný pracovní úvazek bez jakékoli formy flexibilního režimu. Pouze 3 % respondentů využívá práci z domova. Odpověď u možnosti využití práce z domova se vyskytla především u pracovníků vyššího managementu. To bylo zjištěno díky další otázce, která byla otevřená a ve které respondenti uváděli, na jaké pracovní pozici jsou zaměstnání. Nejvíce dotazovaných uvedlo oddělení administrativy a oddělení obsluhy zákazníků, dále byla uvedena oddělení IT, managementu, zdravotní péče nebo financí a účetnictví.

Graf 6 Priority respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Tyto otázky se týkají především priorit respondentů. Cílem bylo zjistit, která z kategorií je pro respondenty nejdůležitější a na jaké příčce se objevuje práce. Jako nejdůležitější označilo práci 17 respondentů, přičemž všichni byli bezdětní. Práce se nejčastěji objevovala na druhé příčce, přesněji se tato odpověď vyskytla u 59 respondentů. Z toho můžeme usuzovat, že práce je pro respondenty důležitou součástí života. Podle výsledků je však pro respondenty nejdůležitější rodina, a to i u bezdětných respondentů. Na první příčku postavilo rodinu 73 respondentů.

Na třetí příčce v oblasti priorit se nejčastěji objevovali přátelé a jako poslední a nejméně důležité byly označovány vlastní zájmy. U rozložení priorit nebyl zjištěn žádný významný ovlivňující aspekt a odpovědi se nelišily mezi věkovými generacemi ani genderovými kategoriemi. Většina respondentů uvedla odpovědi v pořadí rodina, práce, přátelé a vlastní zájmy (od nejdůležitější po nejméně důležité). Z toho vyplývá, že na vlastní zájmy si respondenti nalézají čas až po naplnění zbylých oblastí v žebříčku hodnot.

Graf 7 Jak důležitá je dobrá atmosféra na pracovišti?



Zdroj: vlastní výzkum

Dle zjištěných výsledků je pro 60 % dotazovaných dobrá atmosféra na pracovišti důležitá a pro 34 % nejdůležitější, což znamená, že většině dotazovaných záleží na tom, jak se na pracovišti mezi kolegy cítí. Atmosféra na pracovišti může ovlivňovat podávané výkony všech pracovníků. Proto by mělo být v zájmu společnosti udržovat na pracovišti dobré vztahy a atmosféru. Toto je někdy velice těžké, protože nezáleží pouze na snaze zaměstnavatele, ale i na tom, jak se k situaci staví samotní zaměstnanci.

Graf 8 Jak často se stává, že...

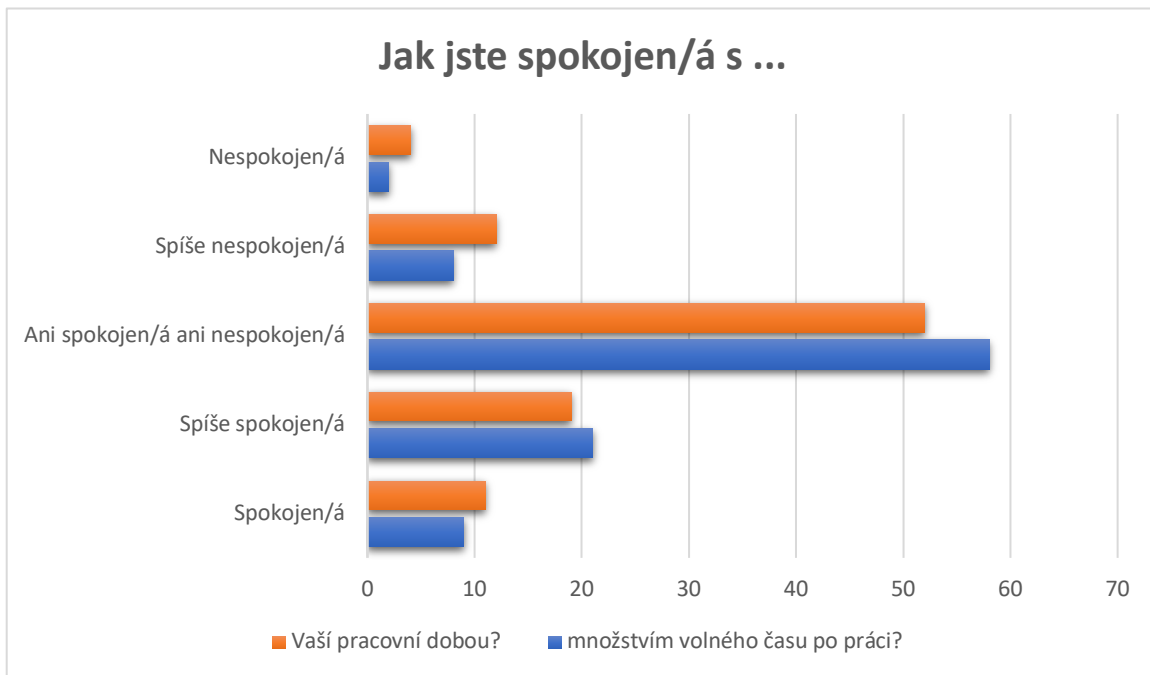


Zdroj: vlastní výzkum

Někdy dochází k velké pracovní vytíženosti zaměstnanců. Práce může být více, než kolik za běžnou pracovní dobu pracovníci stihnou udělat, proto si zaměstnanci nedodělanou práci berou domů nebo zůstávají déle v práci. Tím se snižuje čas, který mohou zaměstnanci věnovat rodině nebo svým vlastním zájmům.

Byla zkoumána frekvence, jak často se respondentům stává, že si nedokončenou práci berou domů nebo zůstanou v práci přes čas. V obou případech nejvíce respondentů označilo odpověď „občas“ nebo „výjimečně“. Pouze 6 % respondentů si svou nedokončenou práci bere domů často, pravidelně nebo vždy, naopak nikdy si práci domů nebere 11 %. Pouze 4 % dotazovaných zůstávají v práci přes čas pravidelně nebo často, za to nikdy se v práci po ukončení pracovní doby nezdržuje 17 % respondentů.

Graf 9 Jak jste spokojen/á s...



Zdroj: vlastní výzkum

V grafu uvedeném výše jsou znázorněny výsledky dvou otázek z dotazníku:

- 1) Jak jste spokojen/á s vaší pracovní dobou?
- 2) Jak jste spokojen/á s množstvím volného času po práci?

Odpovědi na tyto otázky se lišily minimálně. Největší část respondentů odpověděla na otázky neutrálně, tedy označila odpověď „ani spokojen ani nespokojen“. Na první otázku takto odpovědělo 53 % dotazovaných. Stejná odpověď u druhé otázky se objevila u 59 % respondentů. Spokojených či spíše spokojených je u první i druhé otázky 30 % dotazovaných. Odpověď „nespokojen či spíše nespokojen“ se objevovala u obou otázek méně, což znamená, že u respondentů mírně převažuje spokojenost.

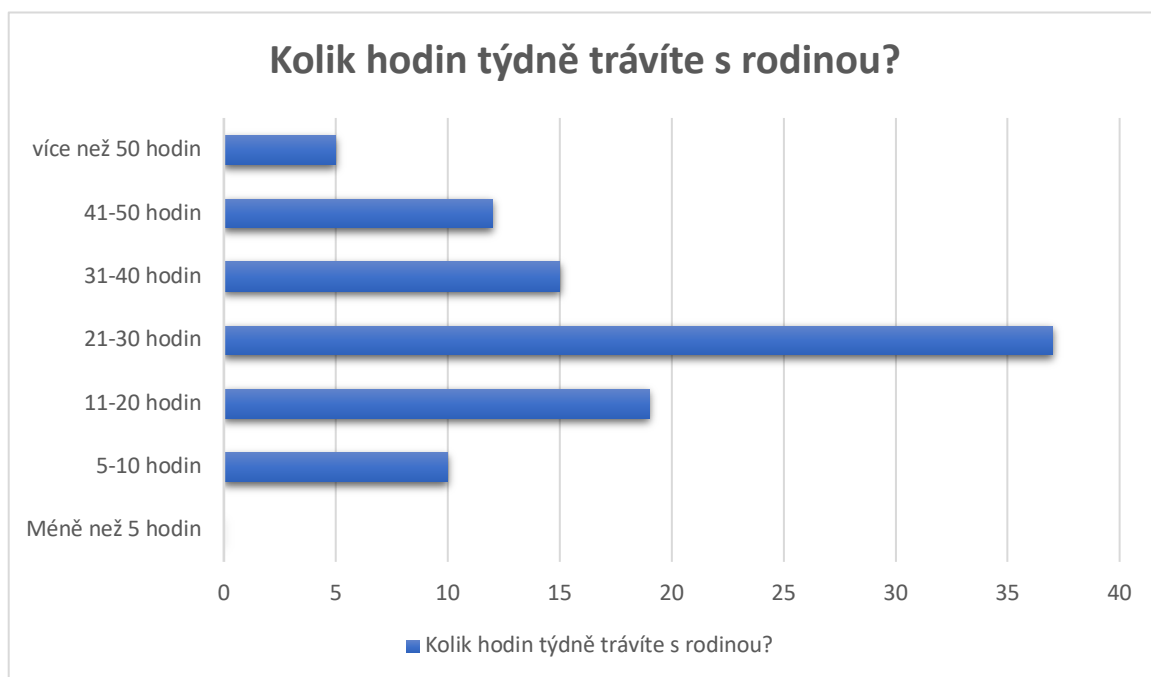
Graf 10 Kolik hodin týdně trávíte prací?



Zdroj: vlastní výzkum

Volný čas po práci si zaměstnanci mohou rozložit podle svých preferencí a prorit do různých aktivit. Následující otázky v dotazníkovém šetření mířily ke zjištění rozložení času mezi jednotlivé sféry života, tedy bylo zjišťováno, kolik času tráví zaměstnanci v práci, se svou rodinou, spánkem a kolik hodin věnují svým vlastním zájmům. Největší procento dotazovaných odpovědělo, že prací tráví 41-45 hodin týdně, což odpovídá klasické pracovní době s občasným přesčasem. Více jak 50 hodin týdně se objevovalo u zaměstnanců na pozici vyššího managementu. Naopak 40 hodin týdně pracuje většina pracovníků na pozici klientské podpory.

Graf 11 Kolik hodin týdně trávíte s rodinou?



Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce času rodině věnují ženy, které též v dotazníku uvedly, že mají jedno nebo více dětí. Zato bezdětné ženy tráví více času spánkem a svými vlastními zájmy, což není tak překvapivý výsledek vzhledem k tomu, že bezdětným ženám odpadá starost s výchovou dětí.

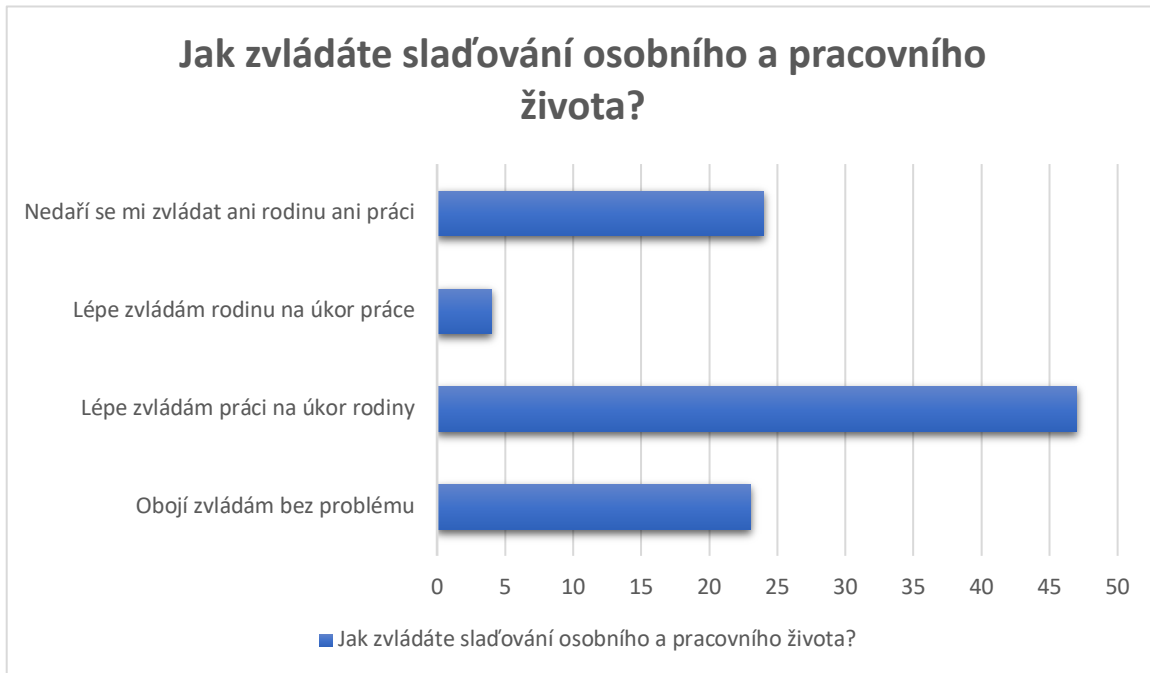
Graf 12 Kolik hodin týdně trávíte svými koníčky/osobními zájmy?



Zdroj: vlastní výzkum

Důležité pro správné sladování osobního a pracovního života je najít si chvíli pro sebe a věnovat se tomu, co nás činí šťastné. Většina žen, které v dotazníku odpověděly, že mají jedno nebo více dětí, odpověděla, že čas vyhrazený pro sebe činí méně než 2 hodiny týdně. Muži si na sebe oproti druhému pohlaví najdou více času, přičemž převážná většina dotazovaných mužů odpověděla, že týdně si pro své vlastní záliby najde 2-5 hodin. Celkem 23 % dotazovaných mužů si na sebe najde více než 7 hodin týdně.

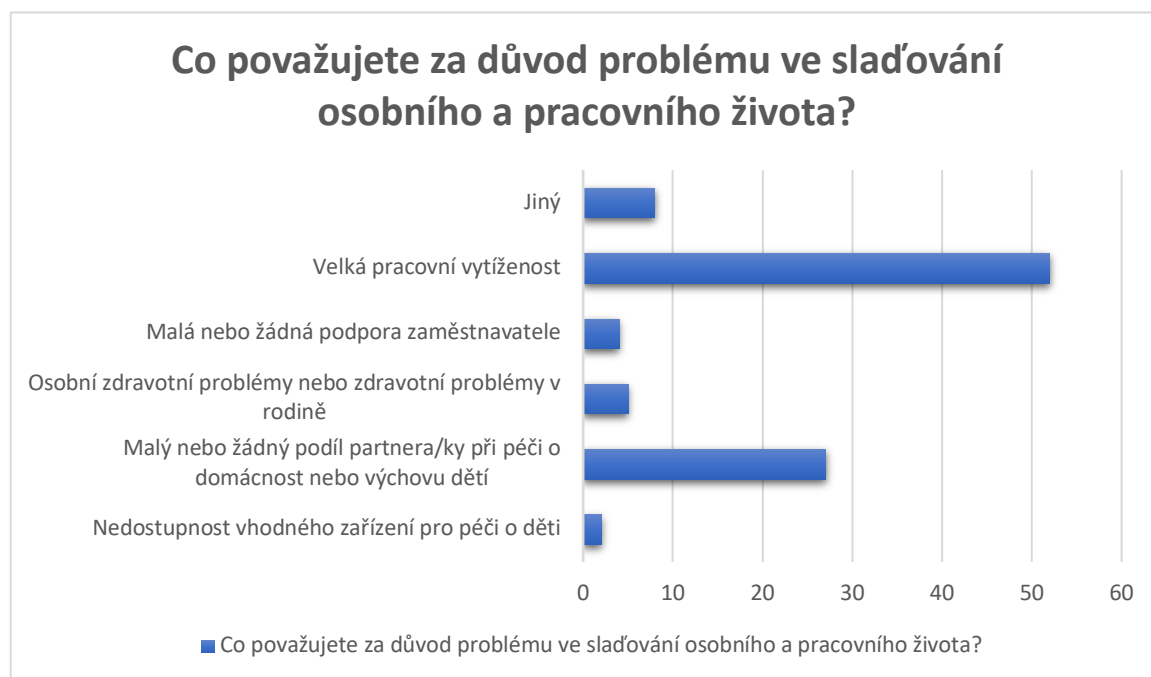
Graf 13 Jak zvládáte sladování osobního a pracovního života?



Zdroj: vlastní výzkum

V žebříčku životních priorit v grafu č. 6 byla nejčastěji na prvním místě označována rodina, kterou ve většině případů následovala práce. Problém se sladováním těchto dvou sfér má téměř 76 % dotazovaných, z toho 62 % lépe zvládá práci na úkor rodiny. Opačný případ, tedy odpověď, že zvládají lépe rodinu na úkor práce, se objevuje pouze u 5 % respondentů. Většina respondentů, kterým se nedaří zvládat ani práci ani rodinu, je také nespokojena s množstvím volného času po práci. Další související odpovědi v rámci výzkumného šetření jsou, že se jedná o osoby, které mají jedno nebo více dětí a v žebříčku hodnot mají na prvním místě rodinu.

Graf 14 Co považujete za důvod problému ve sladování osobního a pracovního života?



Zdroj: vlastní výzkum

Za důvod problému ve sladování osobního a pracovního života byla nejčastěji označována velká pracovní vytíženost. Tato odpověď byla zmiňována napříč pohlavím i věkovými kategoriemi.

Malý nebo žádný podíl partnera/partnerky při péči o domácnost nebo při výchově dětí trápí 27 % dotazovaných, z toho 88 % žen. Tyto výsledky může objasnit zastaralé chápání rolí žen a mužů, kdy by se žena měla starat o rodinu a domácnost a muž by měl zajistit rodinu finančně.

Mezi jiné důvody, které způsobují problém ve sladování osobního a pracovního života, patří workoholismus, velká vzdálenost z místa pobytu do místa pracoviště, malé děti nebo nevyhovující pracovní doba.

Podle výsledků výzkumného šetření není podpora zaměstnavatele nebo nedostupnost vhodného zařízení pro péči o děti významným problémem v harmonizaci osobního a pracovního života.

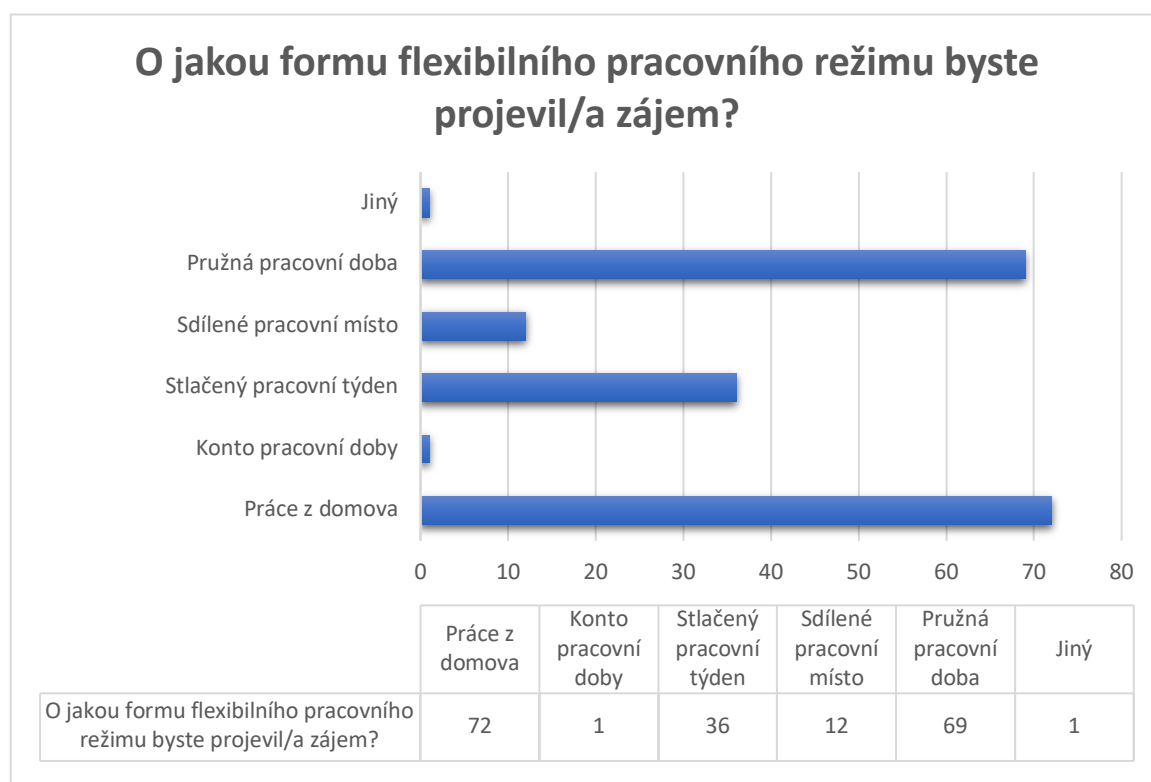
Graf 15 Ocenil/a byste individuální poradenství k tomu, jaká opatření jsou pro vás vhodná v oblasti sladování osobního a pracovního života?



Zdroj: vlastní výzkum

Poradenství v oblasti WLB by ocenilo 88 % respondentů a žádný z respondentů nevyjádřil výslovný nesouhlas s takovýmto typem poradenství.

Graf 16 O jakou formu flexibilního pracovního režimu byste projevili/a zájem?



Zdroj: vlastní výzkum

Při výzkumném šetření měli respondenti v této otázce na výběr z více možností. O práci z domova by projevilo zájem 73 % respondentů. Dalším velmi atraktivním flexibilním pracovním režimem pro respondenty je pružná pracovní doba, kterou by uvítalo 70 % dotazovaných. Nejmenší zájem naopak respondenti projevili o konto pracovní doby. O tento režim by projevili zájem pouze jeden zaměstnanec, který je zaměstnán v oblasti IT.

Zájem o některý z flexibilních pracovních režimů se vyskytuje u všech respondentů. Možnosti ze strany zaměstnavatele jsou ale velmi omezené a dle odpovědí v dotazníku mají možnost práce z domova, o kterou je mezi dotazovanými velký zájem, pouze 3 respondenti. Zaměstnanci se tak nemusí cítit dostatečně podporováni od zaměstnavatele a musejí vyhledávat jiné nástroje jak harmonizace docílit.

Ze zaměstnaneckých benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí, respondenti uváděli:

- možnost vzít si neplacené volno,
- týden dovolené nad rámec stanovený zákonem,
- sick days.

V dnešní době jsou tyto zaměstnanecké benefity velmi rozšířené a zaměstnanci je po svých zaměstnavatelích požadují.

Sick days umožňuje zaměstnancům vybrat si ročně několik dní volna, pokud se necítí dobře. Tento benefit je často využíván v případech, kdy pár dní stačí k vyléčení nemoci (chřipka, bolesti hlavy, bolest v krku, rýma atd.). Možnost využití sick days v případě nemoci napomáhá rychlejšímu navrácení zaměstnanců zpět do pracovního režimu a jejich plné náhrady mzdy. Čerpání volna nad rámec zákona mohou využít zaměstnanci, kteří přivítali nový přírůstek do rodiny. S rodičovstvím se pojí mnoho závazků a povinností, které doposud nebyly nutné. V prvních dnech, kdy se zaměstnanci stanou novopečenými rodiči, chtějí o svého potomka pečovat společně s partnerem a možnost vzít si volno je pro ně velmi vítanou podporou od zaměstnavatele.

Na základě provedeného výzkumu je viditelná snaha ze strany společnosti o udržení kontaktu se zaměstnanci na rodičovské dovolené. V dotazníkovém šetření z nabídnutých odpovědí vybrali respondenti následující:

1. Zaměstnavatel drží zaměstnancům jejich pracovní místo.
2. Zaměstnavatel udržuje kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené.
3. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům na rodičovské dovolené spolupráci (externě, částečný úvazek apod.).

Držet zaměstnancům jejich pracovní místo je určeno zákonem a v dotazníku tuto skutečnost potvrdilo 77 % dotazovaných. Udržování kontaktu se zaměstnanci na rodičovské dovolené uvedlo 69 % a možnost spolupráce i přes rodičovskou dovolenou potvrzuje 55 % dotazovaných. Pouze 12 % respondentů na tuto otázku odpovědělo, že neví, jak zaměstnavatel podporuje zaměstnance na rodičovské dovolené.

Graf 17 Podporuje Váš zaměstnavatel otce, kteří chtějí nastoupit na rodičovskou dovolenou?



Zdroj: vlastní výzkum

Poslední otázka, na kterou měli respondenti v dotazníkovém šetření zodpovědět, zněla, zda zaměstnavatel podporuje muže, kteří chtějí jít na rodičovskou dovolenou. Tato otázka se týkala toho, zda se firma drží spíše tradičního pojetí společnosti a genderového rozdělení rolí, nebo na tuto problematiku nahlíží moderním pohledem.

Nárok na odchod na rodičovskou dovolenou mají jak muži, tak ženy. Záleží pouze na rozhodnutí páru, který z nich tuto možnost využije a bude se starat o potomka. I když stále přetrvává trend, že na rodičovskou dovolenou chodí spíše ženy, případů, kdy jdou muži na rodičovskou dovolenou, přibývá. Zde však můžeme narazit na nepochopení ze strany zaměstnavatele.

Cílem tedy bylo zjistit, jak podporu zaměstnavatele v této situaci vnímají dotazovaní. Výsledek je uspokojivý, jelikož pouze 2 % respondentů odpovědělo, že jejich zaměstnavatel nepodporuje otce, kteří chtějí jít na rodičovskou dovolenou. Celkem 68 % respondentů vnímá podporu ze strany zaměstnavatele a zbylých 30 % dotazovaných odpovědělo, že neví.

6 Zhodnocení výzkumu

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat aktuální situaci v oblasti sladování osobního a pracovního života zaměstnanců Všeobecné zdravotní pojišťovny. Do dotazníkové šetření se zapojilo 98 zaměstnanců z 11 různých poboček. Větší část respondentů bylo ženského pohlaví, což, jak bylo zmiňováno výše, odpovídá rozložení zaměstnanců společnosti. Tento poměr je také přisuzován vyššímu zájmu žen o toto téma.

Při zjišťování uspořádání priorit v žebříčku hodnot vyšla u většiny dotazovaných na prvním místě rodina, kterou následovala práce, poté přátelé a na poslední příčce se nejčastěji objevovaly vlastní zájmy. Toto pořadí lze odvodit ze skutečnosti, že při nespokojenosti s prací můžeme udělat změnu a najít si jiné pracovní místo, ale rodinné vztahy jsou dlouhodobé a pro většinu lidí je rodina místem, kam se obrací se svými starostmi, problémy i radostmi. Špatné vztahy v rodinné sféře mohou způsobovat celkovou nespokojenost jedince. Z odpovědí respondentů vyšlo najevo, že všichni, kteří patří do věkové kategorie 50 a více let, řadí rodinu na první místo. Rodinu za největší prioritu považuje 95 % žen z věkové kategorie 26-30 let. Podle genderového rozdělení se rodina stává prioritou dříve u žen než u mužů. Muži rodinu řadí na první příčku až ve věkové kategorii 31-45 let.

Práce se ve výsledku nejčastěji objevuje na druhé příčce, a to přesněji u 60 % dotazovaných. Z toho můžeme usuzovat, že je pro respondenty práce velice důležitá a uvědomují si její potřebu. Podle výsledků řazení priorit mají respondenti jasnou představu, která se ovšem ne vždy shoduje s jejich schopností sladování osobního a pracovního života. Velká část respondentů, kteří mají děti, v dotazníku odpověděla, že lépe zvládají pracovní sféru na úkor rodiny. Tato odpověď se nejméně vyskytovala u respondentů, kteří nemají děti a patří do věkové kategorie 21-25 let.

Až 56 % respondentů si na vlastní aktivity udělá čas méně než 5 hodin v týdnu. Důvodem je důležitost jiných priorit. Z dotazovaných odpovědělo 30 %, že jsou částečně spokojeni se svou pracovní dobou, a z nich 87 % projevilo zájem o práci z domova. V nastavení možnosti home-office je velký potenciál při zlepšování situace v oblasti WLB ve společnosti.

Podle průzkumu má společnost připravené různé programy pro zaměstnance, kteří se vracejí do zaměstnání po rodičovské dovolené, a nabízí svým zaměstnancům možnost práce na zkrácený úvazek.

7 Návrh zlepšení situace v oblasti WLB

Provedený průzkum a získané informace o nabírání nových zaměstnanců ukazují, že některé nabízené nástroje podporující WLB jsou jen personální marketing. Zaměstnanci společnosti v mnoha případech nemají možnost využít žádnou formu flexibilního pracovního režimu. Pozitivním krokem ze strany společnosti ve sladování osobního a pracovního života je zařazení čerpání dovolené nad rámec zákoníku práce a možnost využití sick days. Níže uvedené návrhy by měly vést ke zlepšení situace v oblasti sladování osobního a pracovního života.

7.1 Zavedení flexibilních pracovních režimů

Mezi poptávkou flexibilních pracovních úvazků a jejich aktuálním využitím panuje na základě provedeného výzkumu značný nesoulad. Bez možnosti flexibilní pracovní doby pracuje na plný úvazek 57 % respondentů výzkumu. Přitom 70 % z nich by o flexibilní pracovní dobu mělo zájem. Nutno dodat, že tuto možnost flexibilní pracovní doby nelze poskytnout všem zaměstnancům. Z toho může plynout značná nespokojenost, která se může přenést do profesního chování zaměstnance. Je tedy více než vhodné poskytnout zaměstnanci časovou flexibilitu alespoň částečně. Jednou z možností je rozvrhnout pracovní dobu tak, aby nezbytná pracovní doba zůstala obsazena a zbývající část mohla být vybrána zaměstnanci individuálně. Samozřejmě lze tento případ rozvržení použít pouze za předpokladu, že je to možné s ohledem na provoz společnosti. Nabízí se také možnost vytvořit tzv. sdílené pracovní místo, na kterém se zaměstnanci mohou střídát. Tuto možnost je vhodné nabídnout zaměstnancům, kteří mají zájem o kratší pracovní dobu. Nespornou výhodou je například jednoduché doplnění směny v případě onemocnění některého ze zaměstnanců. Pouze 6,7 % zaměstnanců v ČR pracuje na částečný úvazek, přičemž evropský průměr přesahuje 20 % (Český statistický úřad, 2018). Další možností, o kterou by projevil zájem hlavně rodiče na MD/RD, je práce z domova v případě, že to náplň práce umožňuje. Jako alternativa v případě, kdy nelze využít plnění pracovní náplně z domova, se nabízí možnost rozvoje zaměstnanců v jiném oboru. Jedná se o projevení aktivní součinnosti ze strany zaměstnavatele, jak zapojit zaměstnance do pracovního procesu.

7.2 Zorganizování školení o WLB

V dotazníkovém šetření vyšlo najevo, že 88 % zaměstnanců by ocenilo školení na téma sladování osobního a pracovního života. Z tohoto důvodu považují za správné zařadit školení tohoto typu do vzdělávacího programu. Do školení této problematiky lze zapojit zaměstnance, kteří zvládají úspěšně sladit rodinný a pracovní život. Skutečné příběhy jsou pro posluchače více motivační a v praxi lépe aplikovatelné.

Využitím online školení může společnost jednoduše obeznámit své zaměstnance s problematikou WLB. Školení může být přístupné všem zaměstnancům napříč pobočkami. V rámci online školení může organizace představit programy, které napomáhají ve sladování životních priorit nebo mohou poskytnout kontakty na odbornou pomoc, která při tíživých situacích zaměstnancům pomůže s hledáním rovnováhy. Jako velice zásadní v úspěšném zavádění nástrojů k podpoře WLB shledávám školení managementu, který by měl být schopný naslouchat potřebám a přáním zaměstnanců.

7.3 Zavedení programů usnadňujících návrat rodičů z RD

V dnešní době máme na výběr z mnoha možností, které podporují návrat rodičů do pracovního režimu z rodičovské dovolené. Jako pozitivně působící nástroj pro Všeobecnou zdravotní pojišťovnu navrhuji zařadit do školení zaměstnanců i zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené, informovat tyto zaměstnance o aktuálním dění v organizaci, případně při projevení zájmu nabídnout zkrácený úvazek nebo možnost řešení některých pracovních úkolů z pohodlí domova.

7.4 Zřízení firemní mateřské školky nebo dětského koutku

Dalším nástrojem pro podporu WLB zaměstnanců je možnost zřízení firemní školky. Mnoho rodičů má kvůli malé kapacitě školek v okolí bydliště obtíže sehnat místo pro svého potomka. To vede k tomu, že někteří musejí překonávat velké vzdálenosti z domova do školky, ze školky do práce a odpoledne zpět (Rydlová a Junová, 2011). Tento problém by mohla vyřešit firemní školka. V legislativě není pro firemní školku samostatný pojem, ale je využit opis: „*mateřská škola určená ke vzdělávání dětí zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele nebo zaměstnavatelů*“ (MŠMT, 2013-2021). Tento podpůrný nástroj pro harmonizaci osobního a pracovního života se ovšem řadí mezi nejdražší a nejnáročnější nástroje. Důvodem je velká

finanční náročnost a vysoké nároky na administraci. Zřízení firemních škol musí splňovat přísné legislativní podmínky a podléhá zápisu do rejstříku školských právnických osob, hygienickým kontrolám a kontrolám České školní inspekce. Rozhodnutí zřídit firemní školku je dlouhodobá investice, která vyžaduje dobře propracovaný a připravený plán (Jelínková, Michnová & Minárová, 2013). V důsledku tohoto náročného rozhodnutí odpadne zaměstnancům stres při zajišťování péče o potomka v čase, kdy musí být v práci. V případě, že podnik zřídil firemní školku a jeho zaměstnanci nezaplňují celou kapacitu, mohou volná místa nabídnout i místním občanům, čímž zajistí její plnou využitelnost. Další varianty jsou domluvené partnerské mateřské školy, do kterých by zaměstnanci své potomky mohli umístit, nebo zřízení dětského koutku, který není tak administrativně náročný (Rydlová & Junová, 2011).

8 Závěr

V této práci byla představena problematika WLB a nejdůležitější aspekty, které do této oblasti zasahují. Koncept WLB nelze jasně definovat, a nelze ani určit jednotné zásady, které by dokázaly nastavit rovnováhu ve sladování osobního a pracovního života. Do celkového výsledku rovnováhy zasahuje mnoho ovlivňujících faktorů. WLB je ovlivněno zaměstnanci, ale i zaměstnavateli. Zaměstnanci se na nacházení ideální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem podílejí především svým přístupem k těmto životním sféram, osobním potřebám, nastaveným prioritám, osobnostním rysům atd. Zaměstnavatelé mají také velký vliv na výsledky v oblasti WLB u svých zaměstnanců, a to především přístupem k této problematice a možnostem využívat nástroje WLB. Další nedílnou součástí ovlivňující rovnováhu jsou okolní vlivy, jako například státní nařízení, technologické, ekonomické, politické a sociální vlivy atd.

S nastupující novou generací se mění nároky na zaměstnance i na zaměstnavatele. Na tuto skutečnost je nutno reagovat a přizpůsobit některé zavedené přístupy tak, aby vyhovovaly novým podmínkám společnosti. Obecný přístup k rovnováze mezi osobním a pracovním životem se mění. I když se práce v žebříčku hodnot drží stále velmi vysoko, na důležitosti získává i svoboda volného času. Pro spokojenost obou stran, jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů je důležité najít společné řešení prostřednictvím různých podpůrných nástrojů.

Spokojení zaměstnanci se správně nastavenou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem jsou pro společnost z dlouhodobého hlediska přínosem. Nejen, že organizace ušetří na výdajích vynaložených na získávání a zaškolování nových zaměstnanců, ale udrží si tím loajální a angažované zaměstnance a bude tím mít i vyšší atraktivitu na trhu práce.

Na výběr je mnoho nástrojů, které podporují sladování mezi osobním a pracovním životem. Aby aplikované nástroje pro podporu WLB dosahovaly požadované přidané hodnoty, měly by vycházet z potřeb a priorit zaměstnanců, protože pokud tomu tak není, zavedené nástroje nemusejí mít žádný pozitivní vliv na zlepšení rovnováhy. Mezi hlavní možnosti, které lze poskytovat, patří flexibilní pracovní režimy, školení na téma WLB, dovolená nad rámec zákoníku práce, firemní školka atd. Pozornost by se však měla ubírat i směrem k nevhodně aplikovaným nástrojům, které by mohly způsobovat diskriminaci určitých skupin zaměstnanců. Pro hledání správných opatření je vhodné provést interní výzkum, identifikovat

potřeby zaměstnanců a po zavedení podpůrných nástrojů sledovat vývoj zaměstnanců v oblasti WLB.

I. Summary

This bachelor's thesis deals with the concept of so-called "Work-life balance" in the company Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. It identifies individual tools which could be helpful in harmonization of work and personal lives of employees. The work is divided into two basic parts. The first part of this thesis explains the theoretical foundations of reconciling personal and professional life. It presents the possibilities of alternative working hours, their advantages, disadvantages and uses. It further discusses factors influencing the view of the concept of work-life balance or pro-family policy.

This theoretical knowledge is further applied in the practical part of this work. The second part contains a brief description of the monitored company. This section also presents the methodology used to research and interpret its results. The aim of this work is to assess the concept of work-life balance in a selected organization and propose changes to improve the current state and the development of the research area.

Keywords: management, human resources management, assesment, Work-life balance, family, work, balance

II. Bibliografie

Monografie, publikace, sborníky

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada.

Beck, U. 2004. Riziková společnost: Na cestě k jiné moderně. Praha: SLON.

Bezouška, P. & Ivanco, G. (2010). Pracovní právo pro zaměstnavatele. Praha: Linde.

Cejthamr, V. & Dědina, J. (2005). Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada.

Delcampo, R. G; Haggerty, L. A; Haney, M. J. & Knippel, L. A. (2011). Managing the multi-generational workforce : from the GI generation to the millennials. Farnham: Gower.

Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů. C.H. Beck. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck

Ettlerová, S. (2006). Harmonizace rodiny a zaměstnání – současné možnosti a jejich reflexe u mladé rodičovské generace. 1. Vyd. Praha: VÚPSV.

Folwarczná, I. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing.

Fried, J. & Hansson, D. H. (2014). Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná. Jan Melvil. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil.

Galvas, M. & kol. (2011) Liberalizace pracovního práva a její nástroje vsoučasném období. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita.

Gillernová, I.; Kebza, V. & Rymeš, M. (2011) Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí. Vyd. 1. Praha: Grada.

Hašková, H. (2003). Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny? Sociologický ústav Akademie věd ČR. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.

Horvátová, P.; Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Management Press.

- Jachanová A., (2007). Flexibilita – výzva pro zaměstnané i zaměstnavatele. Rovné příležitosti do firem, 2. spec. vydání. Praha: Gender Studies.
- Johnson, M. & Johnson, L., (2010). Generations Inc. From Boomers to Linksters - Managing the Friction Between Generations at Work. 1st ed. Saranac, NY: Amacom Books.
- Kašparová, K. & Kunz, V. (2013). Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2006). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.
- Křivohlavý, J. (2009). Psychologie zdraví (Vyd. 3). Portál.
- Křížková, A. & Vohlídalová, M. (2009). Rodiče na trhu práce: mezi prací a péčí. Sociologický časopis/Czech Sociological Review 45 (1).
- Kubátová, J. & Kukulková, A. (2013). Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Kunz, V. (2012) Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada.
- Mareš, P. (2006) Zaměstnání, rodina a dítě v dynamice moderní společnosti. In Sirovátka, T. (2006). Rodina, zaměstnání a sociální politika. Brno: Fakulta sociálních studií (Institut pro výzkum reprodukce a integrace společnosti) Masarykovy univerzity v Brně v nakl. Albert.
- Pichler, F. (2009). Determinants of Work-Life Balance Shortcomings in the Contemporary Measurement of WLB in Large-scale Surveys.
- Profi HR. (2014-). Praha: A 11.
- Rydvalová, R. & Junová, B. (2011). Jak sladit práci a rodinu: -a nezapomenout na sebe. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing,
- Roehling, P.; Roehling, M. & Moen, P. (2001). The Relationship Between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A Life Course Perspective. Journal of Family and Economic Issues.

Seiwert, L. J.; Tracy, B. & Helekal, D. (2011). Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou) i duševní pohodu. Praha: Grada.

Sokačová, L. & Kolářová, J. (2010). Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: Work-Life Balance: Hestia 2 - podpora realizace partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního plánování v oblasti sladování pracovního a rodinného života: manuál projektu. Centrum komunitní práce. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce.

Svobodová, L. (2007). Flexibilita – její výhody i problémy. In: Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: Sborník z mezinárodní konference. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.

Šindlerová, I. (2006). Práce žen z domova v České republice. Praha: Evropská kontaktní skupina o.p.s.,

Tichá, M. (2012) (ed.). Lidé jsou to nej cennější, co má te: pro rodinná opatření ve firmách. Praha: Aperio.

Ulrich, D. (2014). Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada

Vohlídalová, M. (2007). Vztah pracovního a osobního života v perspektivě mezinárodního srovnání. Gender, rovné příležitosti, výzkum. vydavatelství

Vymětal, J. (2008). Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada.

Výrost, J.; Slaměnik, I. & spol. (2019). Sociální psychologie – teorie, metody, aplikace. 1.. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.

Zemke, R.; Raines, C. & Filipczak, B., (2013). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. Amacom.

Elektronické zdroje

- Bird Jim. (2006). Work-life balance doing it right and avoiding the pitfalls [online]. [cit. 7. 12. 2020], Dostupné z: <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/article3.pdf>
- Brončeková, K. (2010). X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti [online] [cit. 06. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>
- Červenková, A. (2014). Firmy zatím marně hledají návod k použití generace Y [online] [cit. 06. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/firmy-zatim-marne-hledaji-navod-k-pouziti-generace-y/>
- Český statistický úřad. (2012). Obrat v rozvodech. [online] [cit. 10. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/7BBB0030FDD8>
- Český statistický úřad. (2014). Analýza: Pracovní doba v České republice je v rámci EU jedna z nejdelších. [online] [cit. 10. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/0b00225862>
- Český statistický úřad. (2016). Gender: Základní pojmy [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy.
- Český statistický úřad. (2018). Česká republika v mezinárodním srovnání (vybrané údaje) – 2017 (Zaměstnanost podle typu úvazku). [online] [cit. 10. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46173143/370002170323.pdf/ed7b46a5-295e-4d19-95c4-1a5cd14db73c?version=1.1>.
- Český statistický úřad. (2019). Zemřelí podle seznamu příčin smrti, pohlaví a věku v ČR, krajích a okresech - 2009 až 2018. [online] [cit. 10. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-podle-pohlavi-a-veku-2008-2017-b1c67xq334>.
- Český statistický úřad. (2021). Aktuální populační vývoj v kostce. [online] [cit. 10. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.
- Dušková, Z., Dvořáková, L., Svobodová, L. & kol. (2006). Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. [online]. [citováno 7. 12. 2020]. <http://www.kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/svet_prace.pdf>.

Fraňková, P. a kol. (2015). Job sharing v praxi: Jak zavádět a rozvíjet sdílená pracovní místa [online] [cit. 10. 12. 2020]. Dostupné z: http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky-PDF/web_bozura_fleximetr_jednostrany.pdf

Fraňková, P. & Šimečková, M. (2017). FDV MPSV Projekt METR a jeho výsledky [online] [cit. 10. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky-PDF/Sbornik.pdf>

Hamill, M. (2010). Zacílit na Generaci Y se vyplácí [online]. [cit. 06. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/zacilit-na-generaci-y-se-vyplaci/>

HOBSON, Ch. J., Delunas L. & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life-events. Journal of Employment Counseling [online]. [cit. 10. 12. 2020]. Dostupné z: databáze Proquest

Hurábová, H. (2010). Americká generace Y – velké dluhy, žádné úspory [online] [cit. 06. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/americka-generace-y-velke-dluhy-zadne-uspory/>

Chakkarath, P. (2020). Wikipedie.cz, 2021 Stereotyp. [online]. [cit. 03. 12. 2020]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Stereotyp#cite_note-1

Chalupa, M. (2019). Firmy potřebují zaměstnance kontrolovat. Homo office jim nevoní, i když dohled jde i na dálku. [online] [cit. 06. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/firmy/2019-01-22-firmy-potrebuji-zamestnance-kontrolovat-home-office-jim-nevoni-i-kdyz-dohled-jde-i>

Chimote, N. K. & Srivastava, V. N. (2013). Work-Life Balance Benefits: From the Perspective of Organizations and Employees. IUP Journal of Management Research. [online]. Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/85343891/work-life-balance-benefits-from-perspective-organizations-employees>

Jelínková, S., Michnová, V. & Minářová, M. (2013). Firemní školky v praxi. [online]. [cit. 01. 02. 2021] Dostupné z: http://www.aperio.cz/zdrava-firma-2014/doc/20_PMF_Firemni_skolky_v_praxi.pdf

Junová, B. (2012). Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí [online]. [cit. 03. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/ebook-sladovani>

Kubálková, P. (2012). Programy work-life balance pro každého! Utopie nebo blížící se realita? In: Aperia: společnost pro zdravé rodičovství [online]. [cit. 03. 12. 2020]. Dostupné z: <http://aperio.cz/395/programy-work-life-balance-pro-kazdeho-utopie-nebo-blizici-se-realita>

Kučina, P. (2007). Flexibilní forma práce a jejich právní úprava. Praha: VÚBP [online]. [citováno 18. 12. 2020]. Dostupné z: http://www.kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_a_jejich_pravni_u_prava-kucina.pdf.

Lipman, W. (1922). Wikipedie.cz, 2021 Stereotyp. [online]. [cit. 03. 12. 2020]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Stereotyp#cite_note-1

Loja, R. (2019). K čemu nám jsou životní hodnoty [online]. [cit. 03. 12. 2020]. Dostupné z: https://mindtrix.cz/wp-content/uploads/2019/10/Životn%C3%AD_hodnoty_žebř%C3%ADček_hodnot_životn%C3%AD_mapa-1.pdf

Mcperson, M. (2006). The Role of Managers in Work-life Balance Implementation [online]. Dostupné z: <http://ojs.victoria.ac.nz/LEW/article/view/1312>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Firemní školka- [online]. © 2013- 2021 [cit. 01. 02. 2021]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace>

Rezlerová, J. (2009). Na trh práce přichází generace Y [online]. [cit. 06. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/na-trh-prace-prichazi-generace-y/>

Rosulek, M. (2015). Práce na dálku jako efektivní metoda práce [online]. [cit. 06. 12. 2020]. Dostupné z: <https://digitalninomadstvi.cz/prace-na-dalku-jako-efektivni-metoda-prace/>

Sanfilippo, M. (2020). Reduce Drama! Improve Productivity! Benefits of an Employee Assistance Program (EAP). [online]. [cit. 20. 12. 2020] Dostupné z: <https://www.business.com/articles/employee-assistance-program-benefits/>

Steward, H. (2010). Great workplaces lead to Commercial Success: The Evidence [online]. [cit. 03. 12. 2020], Dostupné z: <http://happyworkplace.blogspot.cz/2010/01/great-workplaces-lead-to-commercial.html>.

Sullivan, C. a Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*. [online]. [cit. 03. 12. 2020] Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-0432.00125/full>

Šťastná, M. (2015). Dlouhodobý vývoj (ne)zaměstnanosti a HDP se zaměřením na částečné úvazky. [online]. [cit. 03. 12. 2020] Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi0-bSI7ezvAhXBIIsKHSK4BYoQFjACegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fdocuments%2F10180%2F20535774%2Fkra051110.doc%2F61021083-ec42-4a98-b475-7bdb8e2d355f%3Fversion%3D1.0&usg=AOvVaw3kbDAoB7fh4X4J67aoexk2>.

Valentová, K. (2017). Práce z domova – výhody a nevýhody, plánované změny [online]. [cit. 03. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/prace-z-domova-vyhody-a-nevyhody-planovane-zmeny>

III. Seznam tabulek, obrázků, grafů, a příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1 Doporučení pro fungování WLB	9
--	---

Seznam obrázků

Obrázek 1 Znázornění work-life balance	3
Obrázek 2 Historický vývoj postavení mužů a žen v rodině	11

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	24
Graf 2 Rodinný stav respondentů	25
Graf 3 Věk respondentů	25
Graf 4 Počet dětí respondentů	26
Graf 5 Typ pracovního úvazku respondentů	27
Graf 6 Priority respondentů	28
Graf 7 Jak důležitá je dobrá atmosféra na pracovišti?	29
Graf 8 Jak často se stává, že... ..	30
Graf 9 Jak jste spokojen/á s... ..	31
Graf 10 Kolik hodin týdně trávíte prací?	32
Graf 11 Kolik hodin týdně trávíte s rodinou?	33
Graf 12 Kolik hodin týdně trávíte svými koníčky/osobními zájmy?	33
Graf 13 Jak zvládáte slad'ování osobního a pracovního života?	34
Graf 14 Co považujete za důvod problému ve slad'ování osobního a pracovního života?	35
Graf 15 Ocenil/a byste individuální poradenství k tomu, jaká opatření jsou pro vás vhodná v oblasti slad'ování osobního a pracovního života?	36
Graf 16 O jakou formu flexibilního pracovního režimu byste projevil/a zájem?	37
Graf 17 Podporuje Váš zaměstnavatel otce, kteří chtějí nastoupit na rodičovskou dovolenou? ..	39

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník pro bakalářskou práci „Work-life balance ve vybrané organizaci“

1. Jaké je vaše pohlaví
 - a. žena
 - b. muž
2. Jaký je váš rodinný stav?
 - a. svobodný/á
 - b. ženatý/á
 - c. rozvedený/á
 - d. partner/ka
 - e. vdovec/vdova
3. Kolik vám je let?
 - a. 20 a méně
 - b. 21-25
 - c. 26-30
 - d. 31-45
 - e. 46-50
 - f. více než 50
4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. základní
 - b. vyučen
 - c. středoškolské
 - d. vysokoškolské
5. Kolik máte dětí?
 - a. žádné
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3
 - e. 4
 - f. 5 a více
6. Jaký typ úvazku máte?
 - a. plný pracovní úvazek
 - b. plný pracovní úvazek, pružná pracovní doba
 - c. plný pracovní úvazek, pružná doba, práce z domova
 - d. zkrácený pracovní úvazek
 - e. zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba
 - f. zkrácený pracovní úvazek, pružná doba, práce z domova
7. Na jaké pozici v podniku pracujete? (otevřená)

8. Seřad'te podle důležitosti? (1- nejdůležitější, 2 - důležitá, 3 - méně důležitá, 4 - nejméně důležitá)
- vlastní zájmy
 - přátelé
 - rodina
 - práce
9. Jak důležitá je pro vás dobrá atmosféra na pracovišti?
- 1-4 (nejdůležitější, důležitá, méně důležitá, nejméně důležitá)
10. Jak často se stává, že zůstáváte v práci přesčas?
- nikdy
 - výjimečně
 - občas
 - Často
 - pravidelně
 - vždy
11. Jak často se stává, že si nedokončenou práci berete domů?
- nikdy
 - výjimečně
 - občas
 - často
 - pravidelně
 - vždy
12. Jste spokojen/a s množstvím volného času po práci?
- spokojen/á
 - spíše spokojen/á
 - ani spokojen/á ani nespokojen/á
 - spíše nespokojen/á
 - nespokojen/á
13. Jste spokojen/á s vaší pracovní dobou?
- spokojen/á
 - spíše spokojen/á
 - ani spokojen/á ani nespokojen/á
 - spíše nespokojen/á
 - nespokojen/á
14. Kolik hodin za týden trávíte prací?
- méně než 40 hodin
 - 40 hodin
 - 41–45 hodin
 - 46–50hodin
 - více než 50 hodin
15. Kolik hodin týdně trávíte s rodinou?
- méně než 5 hodin
 - 5-10 hodin
 - 11-20 hodin

- d. 21-30 hodin
 - e. 31-40 hodin
 - f. 41-50 hodin
 - g. více než 50 hodin
16. Kolik hodin týdně trávíte svými koníčky/osobními zájmy?
- a. Méně než 2 hodin
 - b. 2-5 hodin
 - c. 6-7 hodin
 - d. více než 7 hodin
17. Kolik hodin týdně vám zabere spánek?
- a. méně než 20 hodin
 - b. 21-30 hodin
 - c. 31-40 hodin
 - d. 41-50 hodin
 - e. 51-60 hodin
 - f. více než 60 hodin
18. Stalo se vám někdy, že jste šli do práce i přesto, že jste se necítil/a dobře, jelikož jste si nechtěl/a brát dovolenou nebo jít na nemocenskou?
- a. ano, několikrát se mi to stalo
 - b. ne, nikdy se mi to nestalo
 - c. ne, mohu využít sick days
 - d. ne, mohu využít home office
19. Stalo se vám někdy, že jste kvůli pracovní době nemohl/a jít k lékaři, do banky či si vyřídit něco urgentního?
- a. ano, stává se mi to běžně
 - b. ano, ale jen výjimečně
 - c. ne, nikdy se mi to nestalo
20. Stalo se vám někdy, že jste kvůli pracovní vytíženosti musel/a zrušit své naplánované aktivity?
- a. ano, stává se mi to běžně
 - b. ano, ale jen výjimečně
 - c. ne, nikdy se mi to nestalo
21. Jak zvládáte sladění osobního a pracovního života?
- a. obojí zvládám bez problému
 - b. lépe zvládám práci na úkor rodiny
 - c. lépe zvládám rodinu na úkor práce
 - d. nedaří se mi zvládat ani rodinu ani práci
22. Co považujete za důvod problému ve sladění osobního a pracovního života?
- a. nedostupnost vhodného zařízení pro péči o děti
 - b. malý nebo žádný podíl partnera/ky při péči o domácnost nebo výchově dětí
 - c. osobní zdravotní problémy nebo zdravotní problémy v rodině
 - d. malá nebo žádná podpora zaměstnavatele
 - e. velká pracovní vytíženost
 - f. jiný

23. Ocenil/a byste individuální poradenství k tomu, jaká opatření jsou pro vás vhodná v oblasti sladování osobního a pracovního života?
- rozhodně souhlasím
 - spíše souhlasím
 - spíše nesouhlasím
 - rozhodně nesouhlasím
24. O jakou formu flexibilního pracovního režimu byste projevil/a zájem?
- práce z domova
 - konto pracovní doby
 - stlačený pracovní týden
 - sdílené pracovní místo
 - pružná pracovní doba
 - jiný
25. Pomáhá vám váš zaměstnavatel při sladování pracovního a osobního života
- ano
 - ne
26. Umožňuje vám zaměstnavatel čerpat volno nad rámec zákona?
- ano, je možné využít placené volno
 - ano, je možné využít neplacené volno
 - ano, je možnost využít sick days
 - ne
27. Jak podporuje váš zaměstnavatel návrat zaměstnanců/-kyň z rodičovské dovolené?
- zaměstnavatel drží zaměstnancům jejich pracovní místo
 - zaměstnavatel udržuje kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené
 - zaměstnavatel pravidelně informuje zaměstnance na rodičovské dovolené o změnách v organizaci
 - zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na rodičovské dovolené různé formy vzdělávání
 - zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům na rodičovské dovolené spolupráci (externě, částečný úvazek apod.)
 - zaměstnavatel neposkytuje zaměstnancům na rodičovské dovolené žádné programy usnadňující návrat do zaměstnání
 - nevím
28. Podporuje váš zaměstnavatel otce, kteří chtějí nastoupit na rodičovskou dovolenou?
- ano
 - ne
 - nevím