

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Work-life balance v IT společnosti / Work-life balance in an IT company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

1/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Thao My Tranová / MF29

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.11.2020, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení, jak zlepšit úroveň work-life balance u zaměstnanců v IT společnosti XY. Dílčí cíle jsou identifikovat nástroje, které společnost aktuálně nabízí, zjistit potřeby zaměstnanců pro dostatečný work-life balance a hodnotit tyto nástroje a potřeby.

Další dílčí cíle byly formulovány následovně:

- zjistit, jaké jsou podmínky pro work-life balance u pracovníků firmy XY, působících v režimu OSVČ;
- zjistit, jak pracovníci firmy XY, působící v režimu OSVČ, hodnotí podmínky pro work-life balance, zavedené ve firmě XY;
- identifikovat nedostatky, které spatřují pracovníci firmy XY, působící v režimu OSVČ, v oblasti work-life balance ve firmě XY;

Stanovena byla i výzkumná otázka, která zněla: Jaké jsou podmínky work-life balance ve firmě XY pro spolupracovníky firmy, působící v režimu OSVČ.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše, kdy byly hledány odborné české i zahraniční zdroje, zabývající se problematikou work-life balance, a to jak v českém prostředí, tak i v zahraničí, zejména v Evropské unii, která přijímanými legislativními dokumenty ovlivňuje koncepci work-life balance v členských státech.

V praktické části byla použita kombinace dvou výzkumných metod, kvantitativní metoda ve formě dotazníkového šetření a kvalitativní metoda ve formě polostrukturovaných rozhovorů se třemi pracovníky firmy XY. Kvantitativní část výzkumu představovalo dotazníkové šetření mezi spolupracovníky firmy XY, v níž výzkum probíhal, přičemž tito spolupracovníci vykonávají svoji práci v režimu OSVČ. Výzkum probíhal v měsících říjen až listopad roku 2020. Bylo osloveno 53 respondentů celkem, z tohoto počtu bylo vráceno 43 dotazníků, tj. návratnost 81,1 %. Získaná data byla v případě dotazníkového šetření analyzována s využitím deskriptivní statistiky, kdy byla určována pro každou položku dotazníku absolutní a relativní četnost odpovědí. V kvalitativní metodě výzkumu byli osloveni tři pracovníci z firmy XY, konkrétně CEO, HR manažerka a vývojář softwaru. Data získaná prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byla zpracována pomocí metody vytváření trsů. Při analýze těchto kvalitativních dat bylo ve výzkumu vycházeno z tematického překryvu, tj. do trsů byly řazeny výroky podle obdobného významu. Stanoveny byly také hypotézy (H), kdy byla každá hypotéza formulována jako nulová (H<sub>0</sub>) a alternativní (H<sub>A</sub>). Hypotézy byly formulovány celkem 4, vycházeno bylo z dílčích cílů výzkumu. K ověření hypotéz byl zvolen test statistické hypotézy chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V návaznosti na zjištěné výsledky lze shrnout, že podmínky pro work-life balance ve firmě XY nejsou dostatečné, byť firma tuto problematiku neopomíjí. Celkově jsou tedy oslovení respondenti spokojeni s tímto aspektem work-life balance, méně však již s oblastí vzdělávání. Pouze 62,8 % respondentů uvedlo, že se jim dostává potřebného vzdělávání. Navíc jak bylo zjištěno z vedených rozhovorů, nedostatečné je vzdělávání týkající se aspektů, které umožňují zajištění work-life balance na vyšší úrovni a k nimž patří např. edukace v oblasti time managementu či prevenci a zvládnání stresu. Dále byla zjištěna nespokojenost s firemními benefity, se zajišťováním vzdělávání, menší spokojenost se týkala také možnosti výběru pracovních úkolů, sledování plnění pracovních úkolů. Zejména tedy tyto oblasti work-life balance lze vnímat jako nedostatečně koncipované. Navíc tedy uvádělo celkem 16,3 % respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, že uvažují o ukončení spolupráce s firmou XY, kdy bylo zjištěno, že o ukončení spolupráce uvažují častěji respondenti, kteří zažívají obtíže v případě potřeby předat pracovní úkol někomu jinému. Nespokojenost s vybranými oblastmi spolupráce s firmou XY však na požádání vyjadřovali i další respondenti, resp. všichni respondenti. Uváděno bylo zejména přání lepšího finančního ohodnocení (23,3 % respondentů), zajištění firemního vzdělávání (16,2 % respondentů), zlepšení flexibility práce (16,2 % respondentů) a z četnějších odpovědí se jednalo také o zlepšení koordinace práce (14 % respondentů). Co se týče požadavků na vzdělávání, respondenti dotazníkového šetření, uváděli zejména školení v oblastech, v nichž si nejsou příliš jisti, u lepší koordinace práce se jednalo o zlepšení možnosti prioritizace úkolů či lepší zastupitelnost. V důsledku toho se tak narázově IT specialisté potýkají s prací přesčas, obtížným čerpáním dovolené, jsou limitováni v plánování pracovní doby. Zmiňováno bylo i zlepšení komunikace se spolupracovníky v režimu OSVČ. I když tuto oblast uvedlo jen 9,3 % respondentů, nejedná se o zanedbatelnou část těchto spolupracovníků. I v rámci vedených rozhovorů byly v tomto ohledu zjištěny nedostatky. Chybí zjišťování zpětné vazby, opomíjena je u těchto spolupracovníků oblast stresu z práce, způsob

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

jeho řešení. Ze stanovených hypotéz byl potvrzen pouze předpoklad z hypotézy H1, kdy bylo zjištěno, že respondenti, kteří mají děti či pečují o osobu blízkou, jsou méně spokojeni s tím, jak firma přistupuje k work-life balance.

#### 4. Závěry a doporučení:

Společnosti XY je navrženo doporučení týkající se zejména zlepšení komunikace se spolupracovníky v režimu OSVČ, dále zajištění vzdělávání pro pracovníky. Primárně je doporučeno vzdělávání v oblasti work-life balance CEO manažerovi, který si sice uvědomuje význam work-life balance, sám jej však ve svém životě neuplatňuje. Podobně je zapotřebí, aby měla HR manažerka více prostoru pro plánování a realizaci koncepce work-life balance ve firmě, neboť její hlavní náplní práce, a to na pokyn CEO manažera, je nábor a výběr pracovníků a spolupracovníků, tématu work-life balance se věnuje minimálně. V souvislosti s tím bylo též doporučeno najmutí další pracovní síly, nápomocné HR manažerce. Pomoc HR manažerce může být zajištěna i formou stáží, dobrovolnictví, čímž by tedy firmě XY nevznikly náklady. Dále je doporučeno vytvořit v této oblasti krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý plán, který by měl vycházet z dotazníkového šetření obdobného, jaké bylo provedeno v rámci popsaného výzkumu. Je nejprve zapotřebí oslovit všechny IT specialisty, kteří s firmou spolupracují, zjistit z jejich strany zájem o konkrétní firemní benefity, např. možnost dotace Multisport karty, jejíž čerpání si aktuálně IT specialisté hradí sami, což může být i příčinou, proč ji po určité době velká část IT specialistů přestane využívat, nebo není využívána vůbec. HR manažerka by měla s využitím ankety též ověřit příčiny tohoto stavu, případná přání IT specialistů, co v tomto ohledu změnit, představy o zvýšení platu, pracovní době, organizaci práce, požadavky na vzdělávání, případně i zájem o zajištění hlídání dětí ze strany firmy. Na základě těchto zjištění lze pak koncipovat novou strategii work-life balance. Dále jsou navrženy změny v oblasti vzdělávání spolupracovníků v režimu OSVČ (zejména by se mělo jednat o témata time-managementu a zvládnání stresu), přičemž ke všem návrhům jsou doplněny předběžné cenové kalkulace, způsob realizace těchto změn, včetně možných modifikací a alternativ. V oblasti komunikace je doporučeno pravidelné zjišťování spokojenosti IT specialistů, změna současné komunikační platformy Slack, na níž by mohly být umístěny i doporučené dotazníky.

#### KLÍČOVÁ SLOVA

Work-life balance, rovnováha pracovního a osobního života, flexibilní pracovní doba, práce z domova, OSVČ, IT společnost

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to propose recommendations on how to improve the level of work-life balance of employees at the IT company XY. The sub-objectives are to identify the tools that the company currently offers, the needs of employees for a sufficient work-life balance and to evaluate these tools and needs. Other sub-objectives were formulated as following:

- find out what are the conditions for work-life balance for XY employees working in the self-employed regime;
- find out how XY employees operating in the self-employed regime evaluate the conditions for work-life balance introduced in XY;
- identify the shortcomings seen by XY employees working in the self-employed regime in the area of work-life balance in XY;

A research question was also set: What are the conditions of work-life balance in the company XY for co-workers of the company operating in the self-employed regime?

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part was prepared based on a literature search, which sought professional Czech and foreign sources dealing with work-life balance, both in the Czech environment and abroad, especially in the European Union, which affects the adopted legislative documents the concept of work-life balance in the Member States.

In the practical part, a combination of two research methods was used, a quantitative method in the form of a questionnaire survey and a qualitative method in the form of semi-structured interviews with three employees from company XY. The quantitative part of the research was a questionnaire survey among co-workers of the company XY, in which the research took place, while these co-workers perform their work in the regime of as self-employed persons. The research took place from October to November 2020. A total of 53 respondents were contacted, from which 43 questionnaires were returned, ie a return of 81.1%. In the case of a questionnaire survey, the obtained data were analysed using descriptive statistics, where the absolute and relative frequency of answers was determined for each item of the questionnaire. In the qualitative research method, three employees from the XY company were addressed, namely the CEO, HR manager and software developer. Data obtained through semi-structured interviews were processed using the method of creating clumps. The analysis of these qualitative data in the research was based on a thematic overlap, ie the clusters were classified as statements of similar importance. Hypotheses (H) were also determined, where each hypothesis was formulated as zero (H0) and alternative (HA). Hypotheses were formulated in total 4, based on partial research goals. To verify the hypotheses, a chi-square statistical hypothesis test was chosen for the four-field table.

### 3. Result of research:

Following the results, it can be concluded that the conditions for work-life balance in the company XY are not sufficient, although the company does not neglect this issue. Overall, the respondents are satisfied with this aspect of work-life balance, but less so with the education. Only 62.8% of respondents stated that they receive the necessary education. In addition, as it was found from the interviews, there is insufficient a lack of education on the aspects that ensure the work-life balance at a higher level, such as education in time management or prevention and management of stress. Furthermore, the research showed a dissatisfaction with company benefits, in providing education, and the possibility of choosing work tasks, monitoring the fulfilment of work tasks. In particular, these areas of work-life balance can be perceived as insufficiently conceived. In addition, a total of 16.3% of respondents who participated in the questionnaire survey stated that they considered terminating their contract with XY, when it was found that respondents who experienced difficulties in handing over a work assignment to someone else were more likely to end their cooperation. Dissatisfaction within the selected areas of cooperation with the company XY was also expressed on request by other respondents, respectively. all respondents. In particular, the desire for better remuneration (23.3% of respondents), providing corporate training (16.2% of respondents), improvement of work flexibility (16.2% of respondents), and from more frequent answers to also improve work coordination (14% of respondents). Regarding to the educational requirements, the respondents of the survey mentioned trainings in areas where they do not feel sure, for better coordination of work was to improve the possibility of prioritizing tasks or better representation. As a result, IT specialists are struggling with working overtime, difficulties with holiday pays, and are limited in planning their work time. The improvement of communication with co-workers in the self-employed regime was also mentioned. Although only 9.3% of respondents mentioned this area, it is not a negligible part of these collaborators. Weaknesses were also identified during the interviews. There is a lack of interest in getting

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

feedback, and the neglecting of co-workers with stress from work, the way of its solution. Of the hypotheses, only the assumption from hypothesis H1 was confirmed, when it was found that respondents who have children or care for a close person are less satisfied with how the company approaches work-life balance.

#### **4. Conclusions and recommendation:**

The company XY is proposed with recommendations concerning the improvement of communication with self-employed co-workers, as well as the provision of training for employees. Training in the field of work-life balance is primarily recommended to the CEO, who is aware of the importance of work-life balance but does not apply it in his life. Similarly, it is necessary for the HR manager to have more space for planning and implementing the concept of work-life balance in the company, because her main job, on the instructions of the CEO, is recruiting and selecting employees and co-workers. In connection to this, it was also recommended to hire another workforce to assist the HR manager. A way of helping the HR manager can also be provided in the form of internships, volunteering, which would not incur costs for XY. Furthermore, it is recommended to create a short-term, medium-term, and long-term plan in this area, which should be based on a questionnaire survey similar to the described research. It is first necessary to contact all IT specialists who cooperate with the company, to find out their interest in specific company benefits, such as the possibility of a Multisport card subsidy, which IT specialists currently pay for themselves, which may be the reason why a large part of IT specialists will stop using it or it will not be used at all. Using a survey, the HR manager should also verify the causes of this situation, possible wishes of IT specialists, what to change in this regard, ideas about salary increases, working hours, work organization, training requirements, or interest in providing childcare by the company. Based on these findings, a new work-life balance strategy can be devised. Furthermore, changes in the field of education of employees in the self-employed regime are proposed (especially the topics of time management and stress management), while all proposals are supplemented by preliminary price calculations, how to implement these changes, including possible modifications and alternatives. In the area of communication, it is recommended to regularly find out the satisfaction of IT specialists, to change the current Slack communication platform, on which the recommended questionnaires could also be placed.

#### **KEYWORDS**

Work-life balance, flexible working hours, home-office, self-employment, IT company

#### **JEL CLASSIFICATION**

M12-Personel management  
J81-Working conditions  
M54-Labor management  
I31-General Welfare, Well-being

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Thao My Tranová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 29
Název DP:	Work-life balance v IT společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod – Vyměnění problematiky, definice cíle práce</li><li>2. Teoreticko-metodologická část – vymezení pojmů a konceptů relevantních pro danou oblast, studium odborné problematiky a teoretická východiska použitých metod (dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor) a metodika práce</li><li>3. Praktická část – charakteristika IT společnosti a její stavající stav work-life balance, stanovení výzkumné otázky, formulace výsledných doporučení</li><li>4. Závěr – shrnutí zkoumané problematiky</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů, moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7</li><li>• KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. <i>Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování</i>. Praha: Grada, 2013. 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3</li><li>• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální řízení východiska a vývoj</i>. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 06. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 08. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 09. 2020</li><li>• Finální verze do 01. 12. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 9. 3. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Koncept work-life balance .....	3
2.1.1 Vymezení základních pojmů .....	3
2.1.2 Přístup k work-life balance ve státech EU.....	5
2.1.3 Přístup k work-life balance v České republice .....	8
2.2 Work-life balance v pracovním prostředí .....	9
2.2.1 Podmínky flexibility v pracovním prostředí.....	10
2.2.2 Flexibilní formy zaměstnávání .....	11
2.2.3 Řízení lidských zdrojů se zohledněním work-life balance .....	15
2.3 Work-life balance v kontextu rodiny .....	18
2.3.1 Současný stav podpory work-life balance ze strany státu .....	18
2.3.2 Rodinná politika .....	20
2.3.3 Současný stav podpory work-life balance ze strany české společnosti.....	21
2.4 Metodika práce.....	23
3 Praktická část.....	28
3.1 Představení společnosti .....	28
3.2 Charakteristika výzkumného souboru.....	29
3.3 Vyhodnocení výsledků výzkumů.....	31
3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	31
3.3.2 Verifikace hypotéz.....	40
3.3.3 Vyhodnocení vedených rozhovorů.....	43
3.3.4 Shrnutí výsledků výzkumu .....	53
3.4 Navrhovaná doporučení pro společnost XY v souvislosti s work-life balance.....	55
4 Závěr.....	61

Literatura

Přílohy



## Seznam zkratk

CEO	Chief Executive Officer, jednatel společnosti
ČTK	Česká Tisková Kancelář
EU	Evropská unie
HR	Human Resources, Lidské zdroje
IT	Informační technologie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ÚV ČR	Úřad vlády ČR
UZS	Unie zaměstnavatelských svazů
WLB	Work-life balance

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Četnost kontroly dle délky praxe ve firmě XY .....	33
Tabulka 2 Předání úkolu respondenty uvažujícími i neuvažujícími o ukončení spolupráce s firmou .....	35
Tabulka 3 Hodnocení vybraných podmínek work-life balance .....	38
Tabulka 4 Ověření hypotézy H1 .....	41
Tabulka 5 Ověření hypotézy H2 .....	41
Tabulka 6 Ověření hypotézy H3 .....	42
Tabulka 7 Ověření hypotézy H4 .....	42
Tabulka 8 Školení work-life balance .....	55
Tabulka 9 Školení na time management pro pracovníky .....	57
Tabulka 10 Školení na stress management.....	58

## Seznam grafů

Graf 1 Délka působení respondentů ve firmě.....	29
Graf 2 Počet dalších subjektů, s nimiž respondenti spolupracují.....	30
Graf 3 Rozhodování o době, kdy respondent pracuje .....	31
Graf 4 Kontrola plnění úkolů .....	32
Graf 5 Četnost kontroly provádění práce .....	32
Graf 6 Forma kontroly provádění úkolů .....	34
Graf 7 Možnost předat úkol někomu jinému .....	35
Graf 8 Zajišťování potřebného zázemí respondentům .....	36
Graf 9 Benefity využívané některými respondenty.....	37
Graf 10 Představy respondentů o zlepšení v oblasti work-life balance .....	39
Graf 11 Srovnání přístupu k work-life balance ve firmě XY oproti jiným firmám .....	40
Graf 12 Věk respondentů .....	VII
Graf 13 Vzdělání respondentů.....	VII

# 1 Úvod

V moderních vyspělých státech tráví mnoho lidí v zaměstnání značnou část svého života, ať již proto, že musí, neboť potřebují zabezpečit rodinu, nebo z důvodu seberealizace a profesního a osobnostního růstu, který vykonávání zvoleného zaměstnání přináší. Zároveň je však možné sledovat nárůst syndromu vyhoření, zapříčiněný z velké části velkou angažovaností v zaměstnání a tlakem na pracovníky. Lidé trpí bolestmi zad, mají méně pohybu apod., a to právě kvůli velkému pracovnímu vytížení.

Nově příchozí generace začínají odmítat prožít většinu svého života v zaměstnání. Chtějí cestovat, věnovat se rodině, rozvíjet své osobní zájmy. K tomu je však zapotřebí finančních prostředků. Nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem tak není snadné. Pro tuto rovnováhu se i v českém prostředí užívá termín work-life balance. Problematika work-life balance nabývá ve vyspělých společnostech na významu, což je reflektováno i ze strany různých institucí, jakou je např. i Evropská unie. Hledány jsou způsoby, jak zajistit dostatečnou a kvalitní pracovní sílu, navíc však umožnit pracovníkům naplňovat své potřeby, které se často pojí s mimopracovní oblastí.

Způsobů, jak toho dosáhnout, existuje velké množství. Lze uvažovat o flexibilních pracovních úvazcích, k nimž patří např. práce z domu, zavedení wellness na pracovišti, které nabízí komfortnější pracovní podmínky, vede k redukci stresu v zaměstnání. Některé firmy zřizují mateřské školy pro děti svých zaměstnanců. Každý z těchto kroků je pak pozitivně vnímán jak samotnými pracovníky, tak i dalšími subjekty, s nimiž firma jedná. Již dávno neplatí, že se úspěšnost firmy odvíjí od kvalitních či originálních produktů a služeb, které jsou zákazníkům a klientům nabízeny. Tyto strany, stejně jako širší okolí, veřejnost, registrují, jakým způsobem reaguje firma na témata, která ve společnosti rezonují a která se pojí s tzv. společenskou odpovědností firem. To, jaký postoj zaujímá firma vůči svým zaměstnancům, v mnohé napovídá o tom, jak firma vnímá své partnery, zákazníky. Pakliže chce být firma úspěšná, nemůže dnes nahlížet na své zaměstnance jako na pracovní sílu, která může být snadno nahrazena. Lidský kapitál je to nejvzácnější, co firma má. Je tedy nutné o něj dostatečně pečovat a předcházet si jej.

Nutno ovšem podotknout, že ne vždy jsou firmy ochotné provést potřebné změny či jsou žádoucí změny v jejich možnostech. Existují různé druhy pracovních úvazků, jsou obory, v nichž je obtížnější měnit pracovní podmínky. Přesto však má smysl se o to pokoušet a minimálně vést se zaměstnanci dialog na toto téma, tedy zkoušet nalézt cestu, po níž se vydat, aby bylo možné dosahovat co nejvyšší úroveň work-life balance.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení, jak zlepšit úroveň work-life balance u zaměstnanců v IT společnosti XY. Dílčí cíle jsou identifikovat nástroje, které společnost aktuálně nabízí, zjistit potřeby zaměstnanců pro dostatečný work-life balance a zhodnotit tyto nástroje a potřeby. Další dílčí cíle byly formulovány následovně:

- zjistit, jaké jsou podmínky pro work-life balance u pracovníků firmy XY, působících v režimu OSVČ;
- zjistit, jak pracovníci firmy XY, působící v režimu OSVČ, hodnotí podmínky pro work-life balance, zavedené ve firmě XY;
- identifikovat nedostatky, které spatřují pracovníci firmy XY, působící v režimu OSVČ, v oblasti work-life balance ve firmě XY;

Stanovena byla i výzkumná otázka, která zněla: Jaké jsou podmínky work-life balance ve firmě XY pro spolupracovníky firmy, působící v režimu OSVČ?

K naplnění stanovených cílů je nejprve v prvních třech kapitolách popsána problematika work-life balance. V první kapitole je uvedeno, jak je work-life balance akcentováno ve státech Evropské unie a též v České republice, kdy jsou zmíněny legislativní změny v této oblasti. Druhá kapitola práce se zabývá možnostmi realizace work-life balance v pracovním prostředí, s důrazem na téma flexibility v zaměstnání. Ve třetí kapitole práce je pozornost věnována work-life balance v kontextu rodiny, tedy jaká je v České republice prosazována rodinná politika a jak česká veřejnost vnímá toto téma.

Teoretická východiska vychází z dostupných českých i zahraničních odborných zdrojů. Přístup k work-life balance je popsán zejména s využitím nové směrnice Evropské rady, která patří k hlavním institucím Evropské unie a která se soustředí na vzájemnou spolupráci členských zemí Evropské unie, koordinaci významných aktivit členských států tak, aby v rámci Evropské unie byl sledován v některých oblastech stejný cíl. To se týká i tématu work-life balance, který tedy nabývá na významu i v rámci mezinárodní spolupráce.

Předložené poznatky o work-life balance se týkají také některých důležitých statistických dat, zejména účasti žen na trhu práce, problematického sladování pracovního a osobního života v případě, kdy se jedinec stane rodičem a jeho osobní život tak získá novou dimenzi, kterou je nově vytvořená rodina. Statistická data byla čerpána z institucí, jakými jsou OECD, Eurostat, Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Úřad vlády České republiky či dílčích výzkumů, z nichž lze uvést např. společnost ppm factum.

V praktické části práce jsou prezentovány výsledky smíšeného výzkumu provedeného ve vybrané firmě XY. Výzkum byl zaměřen na work-life balance u pracovníků společnosti XY, kteří uzavřeli s firmou XY smlouvu, na jejímž základě spolupracují s firmou jako OSVČ. Jednalo se tedy o netradiční formu spolupráce, neboť problematika work-life balance bývá většinou zkoumána u pracovníků firem, nikoliv těch, kteří již ze svého pracovního statutu disponují do značné míry možnostmi lépe sladovat svůj pracovní a osobní život. Je však otázkou, zdali tomu tak skutečně v praxi je, tedy jaká úskalí či výhody tento typ spolupráce s firmou přináší.

Výzkumný soubor tvořili spolupracovníci firmy XY, působící v režimu OSVČ, a dále se jednalo o pracovníky firmy XY, v jejichž kompetenci je personální politika firmy. Metodou sběru dat byl dotazník vlastní konstrukce, určený pro pracovníky OSVČ. S vybranými pracovníky, v jejichž kompetenci je personální politika firmy, byly vedeny polostrukturované rozhovory. Data získaná dotazníkovým šetřením byla analyzována s využitím popisné statistiky, data z rozhovorů byla zpracována pomocí metody vytváření trsů. Stanoveny byly také čtyři hypotézy, k jejichž ověření byl zvolen chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku.

Shrnutí výsledků výzkumu podává komparaci s teoretickými východisky a obdobnými výzkumy na toto téma. Výsledky jsou také vztaženy k formulovaným cílům výzkumu. Součástí práce je i doporučení v oblasti work-life balance pro firmu XY, včetně orientační kalkulace nákladů na zajištění navržených doporučení. Hlavní zjištění výzkumu jsou shrnuta v závěru práce.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Kapitola přibližuje, jak je v odborné české a zahraniční literatuře nahlíženo na problematiku work-life balance. Tento termín je definován, uvedeno je též, jak je odborníky chápán, a to z širšího i užšího hlediska. Téma work-life balance je v textu pojímáno primárně ze dvou hlavních hledisek, kterými je work-life balance v kontextu pracovního prostředí a work-life balance v kontextu rodiny.

V závěru kapitoly je přiblížena užitá metodika práce, především metodika realizovaného vlastního výzkumu, který je popsán v kapitole třetí.

### 2.1 Koncept work-life balance

Anglický termín *work-life balance* je dle Kocianové (2012, s. 105) překládán většinou jako „*rovnováha mezi prací a osobním/soukromým životem*“, případně je pojímán jako „*harmonizace pracovního a osobního života*“ či „*rovnováha pracovního a mimopracovního života*“.

Jak však uvádí Neusar (2015, s. 8), toto vymezení není zcela přesné, resp. není zcela vhodné, neboť implikuje, že práce do osobního života nepatří. Podobně dle autora lze jen stěží uvažovat o rovnováze pracovního a osobního či soukromého života, neboť dosáhnout v tomto ohledu rovnováhy není zcela možné. Dle autora je tak vhodnější vnímat pojem *work-life balance* spíše jako *sladování osobního a pracovního života*. V souvislosti s tím lze tedy uvést vhodnější definici work-life balance, což dle Kašparové a Kunze (2013, s. 76) znamená „*vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci co nejlépe sladit svůj pracovní a osobní život.*“

Neusar (2016, s. 1) uvádí, že existují i jiné termíny, které *work-life balance* nahrazují či jsou preferovány. Jedná se např. o *work-life integration*, které dle téhož zdroje mnohem vhodněji poukazuje na to, že je oblast práce začleňována do osobního života. Pojem *work-family integration* dle Webera a Cissna-Heath (2016, s. 1) odkazuje na zastoupení práce v osobním životě jedince.

V práci je užíván primárně termín work-life balance (též jako WLB), přičemž je preferováno vymezení *work-life balance* jako *sladování osobního a pracovního života*. Jak je z výše uvedeného zřejmé, s konceptem work-life balance se pojí i další termíny a jevy, které jsou dále v textu přiblíženy. V rámci této podkapitoly je také nastíněno, jak je k work-life balance přistupováno v zemích Evropské unie (EU) a v České republice.

#### 2.1.1 Vymezení základních pojmů

Při pojednání o problematice work-life balance je zapotřebí blíže vysvětlit, co je obsahem tohoto termínu. Lahnerová (2012, s. 176) uvádí, že work-life balance s sebou nutně přináší schopnost sebereflexe pracujícího jedince. Bez sebereflexe nelze podle autorky ve větší míře nahlížet na to, co práce pro člověka znamená, jak ji lze využít např. k osobnostnímu růstu, do jaké míry zasahuje do osobního života jedince či jaké jsou priority dotčeného ve vztahu k pracovnímu a osobnímu životu. Sebereflexe je dle Epsteina (2017, s. 58) velkou měrou záležitostí zralé osobnosti, kterou ovšem není každý pracovník. Jak autor dále podotýká, z tohoto hlediska je pak work-life balance značně relevantním pojmem, neboť aby bylo možné o WLB uvažovat, musí být situace jedince, ve smyslu zastoupení práce v osobním životě, vnímána jako problém. Podobně i Elichová (2017, s. 124) uvádí, že tento termín znamená zejména, do jaké míry jedinec vnímá, že má dostatek času na svoji rodinu a práci či obecně plnění svých společenských rolí.

Podle Klöppinga (2012, s. 3) se work-life balance vztahuje zejména ke způsobům hodnocení či měření významu práce, jejího zastoupení v životě člověka. Autor klade mnohem větší důraz na podmínky work-life balance ve vnějším prostředí, tedy na úrovni státu či konkrétní firmy. Aby bylo možné zabývat se work-life balance, je dle téhož zdroje zapotřebí zaměřit se na to, jakým způsobem jsou naplněna práva jedince žít naplněný život, a to jak v rámci placené práce, tak i mimo ni. K tomuto hledisku se kloní též např. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 38), kteří v souvislosti s work-life balance zdůrazňují zejména jednání ze strany firmy, týkající se toho, aby pracovníci měli k dispozici příznivé pracovní podmínky, byly dostatečně zohledňovány jejich potřeba apod.

Křižanová (2015, s. 12) zdůrazňuje, že při zaměření se na work-life balance je vždy nutné nahlížet na tento fenomén individuálně, tedy zohlednit, ke komu se tento jev vztahuje, jak jej dotýčný (jednotlivec, firma) vnímá. Autorka zmiňuje, že pojetí work-life balance se může lišit v závislosti na tom, o jaký subjekt se jedná: každý může v souvislosti s work-life balance akcentovat různé aspekty tohoto fenoménu. S tímto pojetím se ztotožňují také Lewis a Beauregard (2018, s. 720), kteří doplňují, že tato skutečnost vede i k tomu, že work-life balance nemá jednotnou definici a k jeho zkoumání bývá přistupováno různým způsobem (akcent je kladen např. na určitou skupinu pracovníků, na jejich pracovní život, nebo naopak omezení osobního života vlivem zaměstnání apod.).

Lze tedy konstatovat, že work-life balance se obecně vztahuje ke sladování osobního a pracovního života, ovšem jeho praktické využívání tohoto konceptu se může značně lišit. Lze se ztotožnit s konstatováním Lewis a Beauregard (2018, s. 720), že work-life balance je jak sociálním konstruktem, tak i žitou praxí, která může, ale též nemusí naplňovat to, jak je work-life pojmán či jaký je jeho význam. Podle autorů je WLB užíváno v různých kontextech: v případě jednotlivců (pracovníků) se většinou jedná o zkušenost či představu o tom, jak by měla být zastoupena práce v životě jedince. Jak autoři dále zmiňují, v souvislosti s firemním prostředím se tento termín užívá zejména pro vysvětlení toho, jaká je firemní politika ve vztahu k potřebám pracovníků žít naplněný život, a to jak v osobní, tak i pracovní rovině.

Kocianová (2012, s. 106) při pojednání o work-life balance zmiňuje i další pojem, kterým je *family-friendly policy*. V tomto případě se dle autorky jedná o politiku vstřícnou vůči institutu rodiny, v užším pojetí je termín překládán jako rodinná politika, nicméně Tomeš (2010, s. 238) nahlíží na rodinnou politiku v mnohem širším kontextu a pojmá ji jako podporu rodiny ze strany státu, ve vztahu k výchově, s akcentem na finanční podporu rodiny. Family-friendly policy je v práci pojmáno úžeji, a to s vymezením Kocianové (2012, s. 107), která nahlíží na family-friendly policy ve vztahu k work-life balance a uvádí, že se jedná o různé postupy firem, jak zajistit sladování osobního a pracovního života svým zaměstnancům. Zároveň autorka upozorňuje na skutečnost, že se v praxi toto téma nezřídka zužuje pouze na problematiku pracujících žen, pro které je obtížné vykonávat práci, pečovat o děti, případně i rodinu (domácnost apod.). Family-friendly policy se ovšem netýká pouze žen, jak autorka podotýká, ale všech pracovníků – mužů, lidí vyššího věku (seniorů). každý zaměstnanec má právo a většinou také usiluje o to, aby byl jeho život důstojný, aby v něm byla optimálně zastoupena jak práce, tak i preferovaný způsob života. Totéž dle Elichové (2017, s. 124) platí i pro různá pracovní prostředí, resp. různé zaměstnavatele (soukromé, státní, neziskové organizace).

Co všechno tedy bývá zahrnuto pod work-life balance? Jak je z výše uvedeného zřejmé, názory odborníků se při tomto výčtu liší. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 38-39) k work-life balance řadí příznivé, podporující pracovní okolí, uznání potřeb životního cyklu, jistotu příjmu, sociální pomoc a podporu. Elichová (2017, s. 124) oproti tomu nahlíží obsah work-life balance širěji a zahrnuje pod tento termín flexibilní pracovní místa a úvazky, podporu péče o děti, nemocné, starší osoby, podporu žen a mužů na rodičovské dovolené, prorodinnou personální

politiku a sociální poradenství v krizových situacích. Kocianová (2012, s. 107) zdůrazňuje problematiku rovných příležitostí, péči o pracovníky, přičemž za ústřední téma považuje flexibilní pracovní úvazky. Šipikal (2007, in Kašparová a Kunz, 2013, s. 77) považují u work-life balance za klíčové zkvalitnění podmínek výkonu práce, redukci stresu, vyšší spokojenost zaměstnanců a zvýšení kvality jejich života. Křížanová (2015, s. 15-20) se zabývá obecně flexibilitou, konkrétně pak flexibilitou pracovní doby a flexibilitou z hlediska výkonu práce.

V zásadě lze všechny tyto prvky přiřadit k work-life balance. Problematice flexibility v zaměstnání, ať již z hlediska flexibilních pracovních úvazků či flexibility v souvislosti s výkonem práce, je věnována více pozornosti v kapitole 2.2. O tématu rodinné politiky je blíže pojednáno v kapitole 2.3. Dále v textu je přiblížen přístup k work-life balance v českém prostředí (ať již politickém, nebo pracovním), a to ve srovnání s tím, jak je k work-life balance přistupováno v zemích EU.

### **2.1.2 Přístup k work-life balance ve státech EU**

Problematika work-life balance je v rámci EU součástí Evropského pilíře sociálních práv, což je iniciativa Evropské komise, která se zaměřuje v rámci EU na sociální dimenzi (Českomoravská komise odborových svazů, 2020). V dokumentu Evropského parlamentu, Evropské rady a Evropské komise (2018, s. 13-16) je uvedeno, že mezi témata, která se v rámci tohoto konceptu objevují, patří téma rovných příležitostí a vstupu na trh práce, v němž je kladen důraz na celoživotní učení, rovné příležitosti pro všechny bez ohledu na pohlaví, rasu, sexuální orientaci apod. Pozornost je věnována také aktivní podpoře zaměstnanosti. Problematika work-life balance v tomto dokumentu spadá pod oblast rovných pracovních podmínek. U work-life balance je v témže dokumentu zdůrazněno, že rodiče a obecně všichni, kteří mají povinnost pečovat o jinou osobu, mají mít přístup ke službám nabízejících pomoc při péči o druhou osobu, též mají mít k dispozici flexibilní pracovní podmínky. Zároveň je v tomto dokumentu požadováno, aby muži i ženy měli stejnou možnost čerpat v zaměstnání volno v souvislosti s péčí o děti.

Indjiev (2019) uvádí, že nejnovějším počinem v této oblasti je přijetí směrnice, týkající se work-life balance, a to 13. června roku 2019. Směrnice dle autora cílí na podporu work-life balance u rodičů a pečujících osob, s cílem zvýšit účast žen na trhu práce, podporu čerpání pracovního volna z rodinných důvodů a též je věnována pozornost pružnému uspořádání práce. Jouza (2019a) zmiňuje, že tato směrnice nahradila dosavadní směrnici z roku 2010. Indjiev (2019) v návaznosti na změny v nové směrnici vysvětluje, že členské státy, tedy i Česká republika, musí během 4 let přijmout potřebná legislativní opatření, akcentovaná ve směrnici, umožňující její aplikaci do praxe.

K hlavním bodům této směrnice patří podle Indjieva (2019) tři formy dovolené, a to dovolená otcovská, rodičovská a pečovatelská, a dále se jedná o pružné uspořádání práce. Kučerová (2019) vysvětluje, že pružné uspořádání práce znamená možnost pro pracovníky přizpůsobit si rozvržení práce, a to např. s využitím práce na dálku (např. z domu, tzv. home office), pružné rozvržení pracovní doby či možnost využít kratší pracovní dobu, kdy by tyto možnosti měli mít dle směrnice možnost čerpat rodiče, dále všichni pečující o starší nebo nemocné blízké.

Indjiev (2019) dále podává výčet zavedených změn: co se týče tří druhů nově vymezené dovolené, v rámci otcovské dovolené bude mít otec nebo druhý rodič nárok na čerpání volna v rozsahu alespoň 10 pracovních dní v období kolem narození dítěte, za které bude dotyčný dostávat finanční částku odpovídající částce při pobírání mateřské dovolené, a to i tehdy, pokud dotyčný před narozením dítěte nebyl zaměstnán. Jouza (2019a) v souvislosti s tím poukazuje význam právního stavu každé země z hlediska uznání druhého rodiče (tj. např. v případě registrovaného partnerství) jako rovnocenného rodiče. Každý členský stát EU má podle

Kučerové (2019) pravomoc rozhodnout, zda bude otcovská dovolená čerpána v rámci stanovených 10 dnů před narozením dítěte, až po narození, oběma způsoby či zda budou možné pružné způsoby. Za pozornost dle Mečířové (2019) stojí, že první zemí, která zavedla otcovskou dovolenou, bylo Švédsko.

Jak vysvětluje Kučerová (2019), rodičovskou dovolenou je míněno pracovní volno pro rodiče, a to z důvodu narození dítěte či osvojení si dítěte, přičemž rodičovská dovolená je určena pro péči o toto dítě. U rodičovské dovolené je podle Indjieva (2019) stanoveno, že má každý rodič individuální právo na čerpání rodičovské dovolené, přičemž dva měsíce mají být placené a mezi rodiče nepřenosné. Výši platby a věkovou hranici dítěte si pak dle téhož zdroje stanoví každý členský stát EU sám. Za pozornost dle Jouzy (2019a) stojí, že zatímco v tomto ohledu je již současná právní úprava rodičovské dovolené v České republice v souladu s touto směrnicí (více viz kapitola 2.1.3), bude ještě nutné zajistit, aby rodičovská dovolená byla explicitně stanovena minimálně na 4 měsíce. V některých jiných státech je dle Mečířové (2019) situace zcela odlišná a např. v zemích, jakými jsou Bulharsko, Holandsko, Irsko, Kypr nebo Malta sice může být rodič, resp. matka dítěte na rodičovské dovolené, ovšem ta není státem hrazena. Naopak v Estonsku nebo ve Slovinsku náleží dle téhož zdroje těmto rodičům 100 % čisté mzdy. Autorka dále uvádí, že ve skandinávských zemích je rodičovská dovolená mnohem více orientována na to, aby ji využili oba rodiče, kdy např. ve Švédsku musí otec povinně vyčerpat alespoň 60 dní, ve Finsku 18 dní. Takto je koncipována dovolená i v Německu, ve kterém ji však otcové vyčerpat nemusí a často se tak podle autorky ani neděje. Autorka dále zmiňuje, že rodičovská dovolená je v Německu stanovena na kratší dobu, konkrétně pouze na 14 měsíců.

Pečovatelská dovolená se vztahuje podle Kučerové (2019) k osobám, které pečují o blízké a sdílí s nimi společnou domácnost (Kučerová, 2019). Indjiev (2019) doplňuje, že pečovatelská dovolená je vnímána jako novinka na úrovni EU. Pečující osoby by měly mít dle téhož zdroje nárok na 5 dní volna. Jak doplňuje Jouza (2019a), mělo by být možné nastavit délku tohoto volna dle konkrétních případů.

Jouza (2019a) dále vysvětluje, že směrnice také upravuje pružné uspořádání práce, které by se mělo týkat osob pečujících o děti do 8 let. Zaměstnavatelé budou muset dle Náhlíkové Kaletové (2019) případné zamítnutí zdůvodnit. Na webu Odbory info (2018) je podotýkáno, že členské státy budou mít určitou volnost, např. co se týče podmínění čerpání pružného uspořádání práce odpracovanou dobou nebo dobou trvání pracovního úvazku.

Pochopitelně problematika work-life balance není v Evropské unii řešena pouze uvedenou směrnicí. Další dvě témata, kterými se EU po delší dobu zabývá a které je zapotřebí v práci zmínit, jsou flexibilní pracovní úvazky a možnosti využívání péče o děti.

U pracovní flexibility lze podle Dudové (2007, s. 40-47) v zásadě rozlišit tři její hlavní formy, kterými jsou časová flexibilita, prostorová flexibilita a flexibilita pracovních podmínek. Dvořáková a kol. (2012, s. 170) zmiňuje, že časová flexibilita znamená možnost přizpůsobení pracovní doby potřebám zaměstnavatele (příkladem jsou zkrácené pracovní úvazky), kdy je možné tímto např. zachovat pracovní místa, která by jinak musela být zrušena. Prostorová flexibilita značí podle Dudové (2007, s. 44) možnost práce i mimo běžné pracovní místo, tedy např. se jedná o práci z domu či služební cesty. Rydvalová a Junová (2011, s. 98) uvádějí, že v souvislosti s prostorovou flexibilitou bývá užíván i termín distanční formy práce, kdy se většinou jedná o kombinaci práce u zaměstnavatele a dále v domácnosti zaměstnance, přičemž rozdělení bývá záležitostí domluvy mezi oběma stranami. V rámci některých úvazků (tzv. teleworking) pracuje dle téhož zdroje zaměstnanec pouze z domu. U flexibility pracovních podmínek se podle Dudové (2007 s. 45) jedná o specifika pracovních smluv - např. smlouva na dobu neurčitou, dohoda o provedení práce, přičemž podle Horáka (2014, s. 31) je vždy

důležité dbát v kontextu sjednané flexibility na dodržování bezpečnosti práce a dalších legislativních vymezení.

Lithuanian Free Market Institute (2018, s. 4-6) zdůrazňuje, že co se týče indexu zaměstnanosti, který zohledňuje právní úpravu pracovních úvazků, včetně úvazků na časově určenou dobu, dále např. minimální mzdu či téma zkušební doby, mezi zeměmi EU, ovšem i dalšími zeměmi, jako jsou Spojené státy americké, bylo v roce 2019 na prvním místě Dánsko s hodnotou 96,9 Česká republika se umístila na osmém místě s hodnotou 80,3. V případě práce na částečný úvazek nebo dočasné práce, kdy se tedy jedná primárně o flexibilitu v pracovní oblasti, mezi zeměmi EU, dominovaly podle Eurostatu (2019) v roce 2018 státy jako Holandsko (46,8 % pracovníků mělo některý z tohoto typu pracovních úvazků), dále Rakousko, Německo, Belgie, v České republice činil poměr osob na zkrácený pracovní úvazek vůči všem pracovním úvazkům pouze 6,2 %. Jak doplňují Kotíková, Kotrusová a Vychová (2013, s. 33), v Holandsku vlivem využívání flexibilních pracovních úvazků klesá nezaměstnanost, a to již od roku 2006. Nicméně v Holandsku je dle autorek situace odlišná, než je tomu v České republice, neboť v zemi je nedostatek pracovní síly a využívání těchto forem úvazků je tak řešením, jak získat a udržet si potřebnou pracovní sílu, zejména kvalifikované zaměstnance. Za pozornost stojí, že dle Eurostatu (2019) v roce 2019 pracovaly v Holandsku na částečný úvazek zejména ženy, konkrétně se jednalo o tři čtvrtiny žen a daný typ úvazku měla jen jedna čtvrtina mužů.

Novodobým trendem je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 39) tzv. flexikurity, kdy se jedná o výraz daný spojením dvou anglických slov: flexibility (tedy pružnost) a security (bezpečnost), tedy v rámci problematiky pracovních trhů je kladen důraz na flexibilitu práce, ale i jistotu pro pracovníky. Autorka podotýká, že tento nový trend vznikl v návaznosti na Lisabonskou smlouvu. Kantová, Prudká, Arltová a Kotýnková (2018, s. 411) uvádějí, že se jedná o koncept, který vznikl v 90. letech minulého století v severských zemích a jedná se o politiky a nástroje, jak eliminovat bariéry na trhu práce, zároveň jak zajistit pracovníkům ochranu. Cílem je dle téhož zdroje v tomto ohledu rovnováha, což v praxi znamená, že by sociální politika neměla být příliš štedrá, zároveň by však měla značně chránit zaměstnance. Tento systém je dle Křena (2019, s. 220) mimo jiné významný z hlediska zajištění práce ohroženým skupinám, k nimž lze přiřadit např. ženy pečující o děti po narození či se vracějící na trh práce po skončení rodičovské dovolené.

Rodiče takto starých dětí řeší velmi často složitou otázku, a to jak skloubit péči o dítě, zároveň zajistit rodině dostatečný příjem. Důležité jsou tak jak flexibilní podmínky práce, tak i možnost umístit děti do zařízení, v nichž o ně bude vhodně pečováno po dobu, kterou rodič stráví v zaměstnání. Průcha et al. (2016, s. 62-65) vysvětlují, že v České republice je trendem, že rodiče, zejména tedy matky, zůstávají s dětmi po jejich narození co nejdéle v domácnosti a do zaměstnání se vracejí nejčastěji v době, kdy dítě dosáhne 3 let, resp. nastoupí do mateřské školy. Jak však uvádí Opravilová (2016, s. 156), v současné době se tento přístup mění, resp. podporován je vznik i dalších předškolních zařízení (jesle, dětské skupiny), které přijímají i děti mladší 3 let a které tak umožňují rodičům (ženám) vracet se do zaměstnání dříve.

Dle Evropské komise (2018, s. 2) je problémem všech členských zemí EU nízké zastoupení žen na trhu práce. Rozdíl mezi zaměstnaností mužů a žen činí dle téhož zdroje 11,6 procentního bodu, a pakliže jsou zohledněny plné pracovní úvazky, jedná se o 18,2 procentního bodu v neprospěch žen. Dle téhož zdroje tak již v roce 2002 tak byly nastaveny tzv. barcelonské cíle, jak tuto situaci změnit. V rámci těchto cílů bylo dle Opravilové (2016, s. 142) předpokládáno, že od roku 2010 budou zařízení péče o děti do 3 let dostupná pro více než třetinu populace členských zemí, což se také v mnoha zemích podařilo naplnit, nikoliv však v České republice. Dle Průchy et al. (2016, s. 65-68) existuje v České republice konflikt mezi dvěma skupinami, tedy zastánci umístování dětí do 3 let do zařízení kolektivní péče, mezi které patří především



genderově orientovaní vědci, a dále mezi odborníky zejména z řad psychologů, pedagogů, kteří soudí, že je z hlediska osobnostního vývoje a prospěchu státu vhodnější, aby o dítě bylo do 3 let pečováno v rodinném prostředí, primárním pečovatelem.

Evropská komise (2018, s. 6) konstatuje, že ženy po dobu péče o děti či péče o jiné blízké osoby odcházejí z trhu práce, často právě proto, že chybí možnosti zajištění péče jinými osobami. V tomto ohledu se pak dle téhož zdroje data z členských zemí EU liší – až o 80 % se jedná např. v Lotyšsku nebo v Rumunsku, přibližně 30 % žen se tato situace týká v Řecku, na Kypru či v České republice, v Holandsku nebo ve Švédsku či Finsku se však jedná pouze o 10 %.

### 2.1.3 Přístup k work-life balance v České republice

Šafařík (2017) uvádí, že v České republice patří k prioritám v rámci work-life balance posílení nezávislosti mužů a žen v ekonomice, důraz je kladen zejména na postavení žen, které jsou oproti mužům znevýhodněny. K příčinám tohoto stavu řadí Kubálková a Čáslavská (2010, s. 53-54) segregaci trhu práce dle sektorů, oborů a pozic, obtížné znovuzачlenění na trhu práce, ale též náročnější sladování pracovního a osobního života ze strany žen. V oblasti mezd jsou podle autorek ženy také znevýhodněny, což je problematické zejména pro osamělé matky, ženy vracející se na trh práce po skončení rodičovské dovolené, ženy s malými dětmi, ženy staršího věku či ženy pocházející z různých etnických skupin. Dle téhož zdroje panuje v České republice ve srovnání s ostatními zeměmi EU nejvyšší rozdíl v zaměstnanosti žen bezdětných a žen s malými dětmi. Záměrem je pak dle Šafaříka (2019) zvýšit celkovou zaměstnanost žen na 65 %, zvýšit také dostupnost zařízení péče o děti do tří let, která v České republice činí přibližně 3 %, zatímco např. ve Švédsku se jedná o 50 %. Změna by se měla dle téhož zdroje týkat také odměňování žen, kdy rozdíl mezi muži a ženami činí v této oblasti téměř čtvrtinu mzdy. Podle Průchy et al. (2016, s. 62) je situace příznivější u žen vysoce kvalifikovaných, které usilují o brzký návrat po narození dítěte zpět do zaměstnání, neboť nechtějí ztratit kontakt s oborem a též je pro ně důležitý profesní rozvoj a kariérní postup.

Nicméně velkou měrou mají na tomto stavu podíl i české rodiny, tedy přístup žen a mužů vůči péči o děti. Z výzkumu realizovaného v roce 2010, kterého se podle Plívové (2012, s. 2) zúčastnilo 4 002 respondentů ve věku 15-64 let, vyplynulo, že se muži dokážou postarat o své děti stejně dobře jako ženy, nicméně téměř podle poloviny oslovených žen se do péče o děti nezapojují muži dostatečně. Dle ČTK (2011) z tohoto výzkumu také vyplynulo, že muži jsou převážně těmi, kdo finančně zajišťují rodinu, ovšem např. nákupy zajišťuje jen třetina otců, s dětmi se učí nebo jim před spaním čtou pohádky 3 muži z 10, k lékařům chodí s dětmi přibližně 16 % otců a o děti v případě nemoci pečují 15 % otců. Jak však uvádí Jarkovská (2010, s. 120-121), situace v České republice je specifická: zatímco i v minulosti bylo napříč moderními státy běžné, že ženy zůstávaly s dětmi po narození doma, pečovaly o ně a též se staraly o domácnost, tento trend se změnil ve velké části moderních vyspělých států, kdy se ženy mnohem více vracejí krátce po narození dětí do zaměstnání, péče o děti a domácnost není velmi často výlučně záležitostí žen, v České republice tato péče zůstává zejména u starších generací doménou žen, zároveň však většina rodina potřebuje k přežití plat muže i ženy. Zaměstnanost žen je tak podle autorky poměrně vysoká, ovšem až poté, co děti nastoupí do mateřské školy. Zároveň tedy bývá podle autorky pro ženy mnohem více problematické sladit svůj osobní a profesní život. Z výzkumu společnosti ppm factum (2013, s. 10), kterého se zúčastnilo 619 žen ve věku 45-65 let, vyplynulo, že se způsobem sladění osobního a pracovního života bylo spokojeno 75 % žen, které nepečují ani o své děti, ani o rodiče. V případě žen pečujících pouze o děti nebo pouze o rodiče vyjádřila dle téhož zdroje tuto spokojenost polovina žen, u žen, které v době výzkumu pečovaly o rodiče i děti, se jednalo pouze o 30 % žen.

Co se týče flexibility v oblasti práce, jako nejefektivnější se podle Jouzy (2019b) jeví částečné pracovní úvazky, které velká část EU podporuje a má dostatečně zastoupené, ovšem Česká republika se zaostává za průměrem třikrát, nachází se na tomto pomyslném žebříčku na 4. místě od konce. Na kratší pracovní úvazek pracujedle téhož zdroje v ČR přibližně jen 6 % zaměstnaných osob, v EU se jedná v průměru o 17 %. Dle zmíněného výzkumu společnosti ppm factum (2013, s. 14) však oslovené ženy preferovaly plné úvazky, nicméně u žen pečujících o děti či blízké byl patrný větší příklon ke snížení pracovní doby, resp. volbě tříčtvrtinového nebo polovičního úvazku. Dle téhož zdroje celkem 84 % oslovených žen uvedlo, že by jim usnadnilo dosažení work-life balance umožnění flexibilní pracovní doby, preferována byla také kombinace práce z domu a práce na pracovišti zaměstnavatele. Z výzkumu dle téhož zdroje také vyplynulo, že flexibilní formy práce využívají zejména ženy podnikající, a to jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ).

Jouza (2019b) zmiňuje, že je zapotřebí v České republice změnit podmínky práce, přičemž změny by dle autora měly být provedeny především v ekonomické a daňové oblasti. Stát by měl podle autora formou finančních pobídek podporovat flexibilní formy práce, lze využívat také slevy na daních, jako je tomu např. ve Velké Británii, ve Francii a v Belgii jde stát cestou snížení příspěvků na sociální zabezpečení, podporovány jsou také vybrané skupiny zaměstnanců, jako lidé vyššího věku nebo lidé s nižší kvalifikací. V případě směrnice, která byla přijata v roce 2019 a česká legislativa by měla v návaznosti na tuto skutečnost realizovat patřičné legislativní změny, jsou dle Kučerové (2019) nutné právní úpravy, ovšem např. již dnes mohou muži být na rodičovské dovolené namísto žen, existuje také otcovská dovolená, ovšem pouze na 7 dní, lze však také nastavit jiný systém čerpání rodičovské dovolené, a to se střídáním kratších intervalů, i v současné době mohou rodiče při čerpání rodičovské dovolené pracovat, a to na kratší pracovní úvazek nebo jen několik dní v týdnu, nicméně chybí jistota, že jim zaměstnavatel, pakliže se jedná o zaměstnaného rodiče, posléze opět úvazek navýší. Podle Jouzy (2016a) je obecně český zákoník práce nastaven relativně vhodně co se týče nastavených změn, nicméně prostor pro další podporu v oblasti work-life balance v české legislativě je stále značný, a to zejména v souvislosti s flexibilními formami zaměstnávání.

## **2.2 Work-life balance v pracovním prostředí**

Problematika work-life balance se dle Jones, Burke a Westman (2012, s. 1-2) stává jedním z nejaktuálnějších témat v pracovním prostředí. Změny, které tuto oblast zasáhly, vyžadují podle autorů patřičnou reakci, aby bylo možné dosahovat jak potřebné produktivity práce, tak i spokojenosti zaměstnanců. Dle téhož zdroje demografické a sociální změny vedly k tomu, že ženy masově vstoupily na trh práce. Autoři dále uvádějí, že využívání nových technologií, jakými jsou e-mail či mobilní telefon, v mnohém usnadnilo práci, čímž získali pracovníci větší prostor pro užívání si osobního života. Zároveň jsou však dle téhož zdroje dnešní zaměstnanci přetížení, pracují velmi často mnoho hodin přesčas, je od nich požadováno celoživotní učení. Hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem se tak stává podle autorů pro firmy jednou z největších výzev. Jak zdůrazňují Rydvalová a Junová (2011, s. 16-17), i když se téma work-life balance váže především k ženám s dětmi v předškolním věku, v zásadě se týká všech zaměstnanců. Ženy pracují dle téhož zdroje z důvodů ekonomických či z důvodu seberealizace, muži často finančně zajišťují rodinu, mají však též zájem pečovat o své děti. Jak však autorky zdůrazňují, o děti je zapotřebí pečovat i poté, co začnou plnit povinnou školní docházku. Autorky dále upozorňují, že se problematika sladování osobního a pracovního života týká i osob vyššího věku, kteří pečují o své rodiče apod. Problematika work-life balance je tak dle autorek velmi široká a bylo by chybou ji zužovat pouze na work-life balance u žen na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Proč je potřeba zabývat se v pracovním prostředí work-life balance? Newman (2017, s. 52) poukazuje na tři hlavní negativní následky nedodržování work-life balance v pracovním prostředí: přímo na pracovišti či obecně ve firmě dochází ke snížení produktivity práce, zaměstnanci méně zažívají úspěch, jsou méně spokojeni. V osobním životě se jedná podle autora o narušenou spokojenost v partnerském vztahu, rodině, narušené vztahy. Třetí sférou je dle téhož zdroje oblast zdraví, kdy se může objevit u pracovníku objevit syndrom vyhoření, deprese, zhoršit se může fyzické zdraví v důsledku přetížení, zátěže. Boháčová et al. (2012, s. 10) upozorňuje na častý mýtus, že je každý zaměstnanec nahraditelný. Ve skutečnosti jsou podle autorů lidské zdroje tím, nejcennějším, co každá firma má. Kvalitní lidské zdroje se v dnešní době stávají dle téhož zdroje nejvýznamnější konkurenční výhodou. Má tak podle autorů smysl, aby firmy o své zaměstnance dostatečně pečovaly.

Jak bylo uváděno v kapitole 2.1, k work-life balance lze přiřadit mnoho různých jevů, tedy firmy disponují mnoha různými nástroji, jak umožnit svým zaměstnancům vhodně sladovat osobní a pracovní život. Dále v textu je věnována pozornost především flexibilním pracovním úvazkům a též oblasti řízení lidských zdrojů.

### 2.2.1 Podmínky flexibility v pracovním prostředí

Dvořáková et al. (2012, s. 39) spojuje flexibilitu v pracovním prostředí s pružným pracovním právem, flexibilní organizací práce, rozvíjením profesních dovedností a též s work-life balance. Podle Koubka (2011, s. 212) značí flexibilita v pracovním prostředí „*strategický přístup k využívání pracovních sil založený na diferenciaci mezi lidmi, kteří pro firmu pracují.*“ Dle téhož zdroje je přístupováno k tomu, že lidé nejsou zaměstnávání v téže firmě stejným způsobem, rozlišování bývají např. kmenoví zaměstnanci a zaměstnanci, kteří nejsou klíčoví či jsou dokonce najímáni z mimofirmových zdrojů. U kmenových zaměstnanců je podle autora důležitá funkční flexibilita, tedy schopnost využít tyto pracovníky pro různé úkoly, které mají být splněny. Autor zmiňuje, že většinou klíčoví zaměstnanci pracují na plný úvazek. Problematické však mohou být podle autora v takovém případě vztahy mezi pracovníky či obecně řízení lidských zdrojů.

Aby bylo možné zohlednit prvek flexibility v konkrétní firmě, je primárně podle Fried, Hansson (2014, s. 48) zapotřebí, aby existovala na straně vedení ochota a zájem vyzkoušet nové formy práce či obecně hledat konsensus se zaměstnanci, jaká forma práce by pro ně byla optimální. Podle Kyzlinkové, Pojera a Veverkové (2019, s. 7-10) je ovšem klíčové, jakou podporu má tento přístup ve společnosti, zejména pak u těch, kdo mají pravomoc měnit legislativu tak, aby byla vstřícná vůči flexibilitě v pracovním prostředí. Autorky vysvětlují, že v České republice probíhají jednání jak na úrovni státní správy, tak i ve spolupráci s různými profesními organizacemi a organizacemi, které zastupují zaměstnance. Reflektován je dle téhož zdroje současný stav na trhu práce a vývoj ekonomiky, specifika průmyslu 4.0, která vyžadují změnu přístupu k práci, pracovníkům.

Fotr et al. (2020, s. 19) uvádí, že průmysl 4.0 značí vývoj nových technologií, působení globalizace, nejistotu v předvídání, jakým směrem se bude vyvíjet ekonomika, hospodářství. Firmy jsou v tomto ohledu podle autorů do značné míry bezmocné. Jejich úkolem je pak dle téhož zdroje připravit se na možné změny, s čímž souvisí změna strategického řízení. UZS (2019, s. 87) konstatuje, že vize flexibility by měla být utvářena nikoliv pouze vedením, ale ve spolupráci se zaměstnanci. Flexibilita musí být dle téhož v souladu se strategiemi řízení, musí být jasně definovány její přínosy, možná úskalí. Tentýž zdroj zdůrazňuje, že primární je rozumět potřebám zaměstnanců, tedy všem změnám by měl předcházet dialog s nimi.

Na úrovni společnosti je podle Kyzlinkové, Pojera a Veverkové (2019, s. 9) nutné seznamovat veřejnost se změnami, které se objevují a budou objevovat v oblasti práce. Společnost se podle

autorů stává znalostní, od pracovníků je požadováno, aby byli dobře obeznámeni s moderními technologiemi a přijali za své celoživotní vzdělávání. Se změnami rolí zaměstnanců se mění dle téhož zdroje i trh práce, vzdělávací systém a sociální politika. Akcentován je tak podle Dvořáková et al., 2012, s. 39) nový fenomén, tzv. flexikurity: slovo vzniklo spojením výrazů flexibility (pružnost) a security (jistota). Jistota v tomto kontextu podle autorů znamená jistotu, že jedinec získá vhodnou kvalifikaci a dokáže si také s ohledem na své znalosti, dovednosti, nalézt odpovídající pracovní místo. Autoři doplňují, že je tak na společnosti, aby vytvářela podmínky, které umožní občanům najít si bez větších obtíží zaměstnání, přičemž tento požadavek se týká všech potenciálních zaměstnanců, bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rasu, náboženské vyznání apod. Nezbytné je také dle téhož zdroje, aby pracovníci věděli, že mají možnost profesního růstu.

Podle UZS (2019, s. 90) tak dochází k propojení flexibility externí, tj. flexibility trhu práce, a flexibility interní, tedy flexibility v prostředí firem. Stát dle téhož zdroje utváří podmínky pro to, aby firmy mohly svým stávajícím i budoucím zaměstnancům nabízet např. flexibilní formy zaměstnávání a obecně flexibilní přístup k práci, s akcentem na work-life balance. Jak uvádí Klimeš (2019, s. 5), dochází ke značné proměně samotných firem, které se stávají partnery pracovníků, resp. firmy musí vést s pracovníky dialog, hledán je způsob, jak působit ve firmě, aby bylo toto působení přínosné pro obě strany. Zároveň se ovšem podle autora mění i přístup k pracovníkům. Jak autor vysvětluje, firmy objevují přínos pracovníků, kteří se v minulosti pohybovali na trhu práce spíše minimálně – jsou jimi matky s dětmi, senioři či lidé vyššího věku (50+), absolventi. S tím se také dle téhož zdroje mění pohled na tyto pracovníky, u nichž dochází k oceňování atributů, které byly v minulosti zcela přehlíženy: senior je tak nově pojímán především jako osoba spolehlivá, se značnými profesními zkušenostmi, která tak může být mimo jiné mentorem pro nově příchozí zaměstnance. Podobně firmy podle autora oceňují, že se pracovnice vrací do firmy, pracovního týmu, a to dříve, než začne její narozené dítě navštěvovat základní školu. S těmito změnami pak dle téhož zdroje dochází také ke změně v oblasti pracovních úvazků.

### **2.2.2 Flexibilní formy zaměstnávání**

Termín flexibilní formy zaměstnávání není termínem oficiálním. Setkat se lze také s pojmy alternativní zaměstnávání či atypická zaměstnání, přičemž dle Pichtra (2015, s. 14) lze tento termín vnímat úžeji, a to jako výraz pro pracovní úvazky sjednány na dobu určitou nebo kratší dobu, častěji se však jedná o souhrnné označení pro pracovněprávní vztahy, které se vyznačují menší mírou regulace, nabízejí větší volnost pracovníkům v organizaci práce, dodržování pracovní doby.

Dále v textu jsou přiblíženy nejprve formy zaměstnávání, které mají v České republice značnou tradici, posléze je uvedeno, jaké nové, atypické formy zaměstnávání mohou též zaměstnanci využívat.

Možnosti zaměstnávání pracovníků jsou uvedeny v zákoníku práce. Klasický pracovní poměr, tedy tzv. plný úvazek, představuje dle § 79 zákona č. 262/2006 Sb. týdenní pracovní dobu o rozsahu 40 hodin týdně, s výjimkami, jako je např. dvousměnný pracovní režim 38,75 hodin týdně. Zkrátit pracovní dobu, a to bez změny mzdy, lze dle téhož zdroje pouze s využitím kolektivní smlouvy či vnitřním předpisem. Pracovní doba je dle § 81 téhož zákona většinou rozvržena do pěti pracovních dní v týdnu, nutné je dostatečně zohlednit bezpečnost pracovníka, ochranu jeho zdraví. Dle § 84 téhož zákona nesmí délka směny přesáhnout 12 hodin.

Dále v textu jsou představeny tzv. flexibilní formy zaměstnávání, které se tedy od plného pracovního úvazku liší ve vybraných parametrech. Některé flexibilní formy zaměstnávání jsou explicitně stanoveny v zákoníku práce, jiné jsou nové, a i když pochopitelně musí vycházet

z platné legislativy, jejich úprava může být volnější, v závislosti na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Zcela specifický případ představuje živnostenské podnikání, které upravuje živnostenský zákon. I tuto formu zaměstnávání lze považovat za flexibilní formu zaměstnávání. V § 5 zákona č. 455/1991 Sb. je uvedeno, že živnostenské podnikání může provozovat fyzická nebo právnická osoba, která dle § 6 téhož zákona musí být bezúhonná, plně svéprávná. Živností se dle § 2 zákona č. 455/1991 Sb. rozumí „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ V hlavě II zákona č. 455/1991 Sb. jsou popsány druhy živností: rozlišovány jsou dva hlavní typy živností, a to živnost ohlašovací a živnost koncesovaná. Ohlašovací živnost je dle téhož zdroje zastoupena třemi druhy živnosti, kterými jsou živnost řemeslná, živnost vázaná a živnost volná. K povolení provozovat řemeslnou živnost je dále dle téhož zdroje nutné doložit odbornou způsobilost, což platí i pro živnost vázanou, na rozdíl od živnosti volné. Dokládáno bývá také dle stejného zdroje dosažené vzdělání, rekvalifikace či vykonávání praxe v oboru, dle požadavků pro konkrétní živnost. V hlavě II tohoto zákona je také uvedeno, že v případě koncesované živnosti je dokládána udělená konsese (příkladem těchto činností jsou dle přílohy č. 3 tohoto zákona např. výroba a obchodování se zbraněmi a střelivem, pohonnými hmotami, výroba tepelné energie atd.). Živnost musí být dle § 45 téhož zákona ohlášena živnostenskému úřadu, splněny musí být další požadavky, kdy je nutné např. ohlásit adresu sídla, přidělené identifikační číslo, předmět podnikání. Dle Víta (2015, s. 29) lze živnostenské podnikání chápat jako sebezaměstnávání. Tyto osoby (živnostníci, osoby samostatně výdělečně činné – OSVČ) mohou pracovat podle autora pouze pro vlastní potřebu, nebo mohou uzavřít smlouvu se zaměstnavatelem, což je pro zaměstnavatele výhodou, neboť náklady na OSVČ jsou ve srovnání s klasickými zaměstnanci pro zaměstnavatele mnohem nižší. Jak autor uvádí, zatímco v jiných formách flexibilního zaměstnávání Česká republika za ostatními státy Evropské unie zaostává, naopak co se týče podílu osob podnikajících jako OSVČ, patří Česká republika k zemím, v nichž je jejich zastoupení nejvyšší.

Kyzlinková, Pojer a Veverková (2019, s. 15-17) uvádějí, že v praxi často dochází k tomu, že zaměstnavatel určitou osobu nezaměstná, ale uzavře s ní smlouvu, přičemž tato osoba působí v režimu OSVČ. Daná situace může být podle autorů legislativně problematická, jednat se může o zastřené právní jednání nebo zastřený pracovní právní vztah, a to v případě, že se charakter práce, její obsah nijak výrazně neliší od běžného zaměstnaneckého poměru. Přestože se tedy může jednat o nelegální vztah, v praxi jsou dle téhož zdroje tyto formy zaměstnávání vítány a mimo jiné jsou v České republice velmi významným prvkem, který zvyšuje flexibilitu trhu práce. Autoři zmiňují, že přibližně 2 % všech zaměstnaných působí v režimu OSVČ, i když např. nevykonávají práci na vlastní odpovědnost, samostatně, tedy tak, jak je požadováno, jedná-li se o živnostenské podnikání. Vejvodová (2017) vysvětluje, že se tedy v zásadě jedná o tzv. švarcsystém, tedy práci načerno. Výhodu takto nelegálně koncipovaného zaměstnání čerpají podle autorky jak zaměstnavatel, tak i OSVČ, kdy dochází k nižšímu odvodu daní. O švarcsystému lze podle autorky uvažovat, pakliže jedinec tímto způsobem pracuje pouze pro jednoho objednavatele, na jeho strojích, v přesně vymezenou pracovní dobu. Z dalších rysů uvádí autorka je vázání odměny nikoliv na provedenou práci, ale počet odpracovaných hodin. Při odhalení hrozí podle autorky objednavateli (zaměstnavateli) i OSVČ vysoké pokuty. Jak autorka dále uvádí, pro jedince tímto způsobem pracující navíc z dané situace vyplývají další nevýhody, tj. absence placené dovolené, chybí příplatky za práci o víkendech, státních svátcích, čerpání nemocenské je později, kvůli nižším odvodům může následně dotyčný pobírat nižší starobní důchod, navíc smlouvu může objednatel kdykoliv vypovědět, neběží dvouměsíční výpovědní lhůta. Odlišné je dle téhož zdroje také ručení za škodu, které probíhá v případě

OSVČ celým osobním majetkem, u zaměstnance se jedná pouze o náhradu do výše čtyřapůlnásobku mzdy.

Dalšími formami flexibilního zaměstnávání jsou podle § 74-76 zákon č. 262/2006 Sb. dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, k nimž patří dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. V rámci těchto dohod nemusí dle daného zdroje zaměstnavatel rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. Pro dohodu o provedení práce musí dle téhož zdroje platit, že její rozsah nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce, přičemž pakliže zaměstnanec uzavře se stejným zaměstnavatelem více těchto dohod, počet odpracovaných hodin se počítá. Stejný objem práce je v těchto paragrafech zákona č. 262/2006 Sb. stanoven i pro dohodu o pracovní činnosti, u které však na rozdíl od dohody o provedení práce nemůže zaměstnanec vykonávat práci v rozsahu, který překračuje polovinu stanovené týždenní pracovní doby. Dle stejného zdroje musí být také explicitně určeno, jaký bude obsah sjednané práce, rozsah pracovní doby a též musí být zřejmé, na jak dlouhou dobu se daná dohoda uzavírá, dohoda musí mít písemnou podobu. Na stejném místě zákona č. 262/2006 Sb. je uvedeno, že zaměstnanec působící na některou z těchto dohod nedostane v případě propuštění odstupné, nemá nárok na dovolenou, resp. tu lze upravit v legislativně vymezených případech vnitřním předpisem. Pracovní poměr může dle téhož zdroje skončit vzájemnou dohodou, výpovědí z libovolného důvodu, přičemž výpovědní lhůta je v rozsahu 15 dní, možností je též okamžité ukončení pracovního poměru, a to např. v případě, že zaměstnanec poruší povinnosti vyplývající z pracovního poměru.

Zaměstnanec se může podle Pemová, Ptáčka et al. (2013, s. 34) se zaměstnavatelem dohodnout také na tzv. zkráceném pracovním úvazku, kdy se tedy jedná o úpravu běžné pracovní smlouvy, ve smyslu kratší pracovní doby, než je stanovená týdenní pracovní doba. Od toho se také dle autorů odvíjí mzda zaměstnance. Jak uvádí Náhlíková Kaletová (2019b), o zkrácený pracovní úvazek mají často zájem rodiče dětí předškolního nebo školního věku, a to s ohledem na provozní dobu školských zařízení. Zaměstnavatel není dle autorky povinen přistoupit na přání zaměstnance, zkrácená pracovní doba se řeší kolektivní smlouvou či vnitřním předpisem zaměstnavatele. Výjimku však představuje § 241 zákona č. 262/2006 Sb., dle kterého musí zaměstnavatel přihlídnout k potřebám zaměstnanců pečujících o děti, a to při určování pracovní směny, navíc pokud rodič, který pečuje o dítě do 15 let nebo jinou osobu či žena těhotná požádají o zkrácení pracovní doby, musí jim zaměstnavatel vyjít vstříc. Výjimku představují provozní důvody, které toto neumožňují. Náhlíková Kaletová (2019b) doplňuje, že právě tuto možnost zaměstnavatelé většinou využívají, neboť nejsou nakloněni těmto formám pracovního úvazku.

K flexibilní formě organizace pracovní doby patří podle Nešćákové (2014, s. 97-98) také pružné rozvržení pracovní doby a konto pracovní doby. Pružná pracovní doba bývá využívána v případech, že není zapotřebí, aby ve firmě, resp. na určitém úseku ve firmě, byli v daný okamžik všichni zaměstnanci. Je však dle téhož zdroje zapotřebí stanovit základní pracovní dobu, po kterou musí být všichni zaměstnanci na pracovišti, následně si zaměstnanci volí, v jakém čase odpracují zbylou část pracovní doby. Vycházeno je podle autorky z doby, kdy je firma v provozu a jedná se s zákazníky, klienty. Autorka dále uvádí, že délka volitelné pracovní doby nesmí přesáhnout 12 hodin, navíc se musí sledovat naplnění pracovního fondu. Podle autorky však existují výjimky, jako např. služební cesta či náležitý pracovní úkol, kdy se pružná pracovní doba neuplatní. Pružnou pracovní dobu lze volit podle Pemové, Ptáčka et al. (2013, s. 35) pouze v některých provozech. Autoři zdůrazňují, že zároveň musí platit, že její využití nemá diskriminační charakter. Co se týče konta pracovní doby, tato možnost je podle Nešćákové (2014, s. 97-100) k dispozici pouze v případě kolektivní smlouvy nebo na základě vnitřního předpisu. Pro jednotlivé pracovní dny je dle téhož zdroje stanovena pracovní doba, též je určena týdenní pracovní doba, zaměstnavatel musí vést účet pracovní doby a účet mzdy

zaměstnanec. Autorka uvádí, že v tomto případě je zaměstnanci vyplácena zálohová mzda, při konečném vyúčtování je doplacena zbylá část. Vyrovnávací období nesmí přesáhnout dle (zákon č. 262/2006 Sb., § 86). 26 týdnů, výjimka platí pro kolektivní smlouvu

V praxi nezřídka dochází podle Kyzlinkové, Pojera a Veverkové (2019, s. 17) k různé kombinaci výše uvedených forem zaměstnávání. K pracovnímu úvazku na dobu určitou či neurčitou, plný nebo zkrácený pracovní úvazek, se přidává dle téhož zdroje některá z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, což se týká např. pracovníků ve zdravotnictví nebo jiných odvětvích, v nichž se zaměstnavatelé potýkají s nedostatkem pracovníků. Nicméně autoři zdůrazňují, že v rámci dohody by neměl pracovník vykonávat stejnou činnost, jaká je mu stanovena v pracovní smlouvě. Dle autorů bývá také kombinována pracovní smlouva a práce jako OSVČ. V praxi často dle téhož zdroje dochází k tomu, že osoby samostatně výdělečně činné přestávají tuto činnost vykonávat jako hlavní, mají ji jako vedlejší k pracovní smlouvě

Kyzlinková, Pojer a Veverková (2019, s. 5-6) k výše uvedeným úvazkům uvádějí, že jsou v České republice užívány již delší dobu. Kromě toho však dle téhož zdroje existují novější formy flexibilního zaměstnávání, kdy se jedná o sdílení zaměstnanců, sdílení pracovního místa, dočasné řízení, příležitostnou práci, práci založenou na poukázkách, portfoliovou práci, skupinové zaměstnání, zaměstnání založené na spolupráci, mobilní práci. Podle autorů sdílení zaměstnanců znamená, že si skupina zaměstnavatelů si najme jednoho pracovníka, který pro tyto zaměstnavatele plní dohodnuté pracovní činnosti. U sdílení pracovního místa dochází dle téhož zdroje k uzavření smlouvy se dvěma či více pracovníky, kteří se dělí o jedno pracovní místo, tedy jeden plný pracovní úvazek, mzdu. Střídání v praxi probíhá podle Armstronga, a Taylora (2015, s. 186) nejčastěji po dnech, méně často po týdnech. Autoři považují sdílení pracovního místa za efektivní způsob, jak snížit fluktuaci a též jak zajistit work-life balance. Dočasné řízení dle Kyzlinkové, Pojera a Veverkové (2019, s. 5-6) znamená, že jsou do firmy jsou přijati vysoce kvalifikovaní pracovníci, a to na dobu určitou, s cílem řídit konkrétní projekt nebo vyřešit určitý problém. U příležitostné práce poskytuje dle téhož zdroje zaměstnání zaměstnavatel pracovníkovi nikoliv pravidelně, ale může jej povolovat dle své potřeby. Mobilní práce je podle autorů práce z domu (home office), resp. jakéhokoliv místa a v jakékoliv době, přičemž jsou využívány moderní komunikační prostředky. K práci založené na poukázkách uvádějí autoři, že vyjadřuje pracovní poměr, který je založený na platbě za vykonané služby pomocí poukázky, která je zakoupená od organizace, jež má k tomuto oprávnění. Portfoliová práce se dle téhož zdroje týká osob v režimu OSVČ: práce je vykonávána v malém rozsahu, opět pro větší počet klientů. Při skupinovém zaměstnání hledají dle autorů zaměstnanci zaměstnavatele, a to s využitím online platformy, následně tito zaměstnanci sdílí získaný pracovní úkol. Zaměstnávání založené na spolupráci probíhá dle autorů opět v rámci OSVČ nebo malých firem, dochází ke vzájemné spolupráci.

Pozastavit se lze zejména u dvou forem, a to mobilní práce a sdíleného pracovního místa, což jsou formy zaměstnávání, které jsou v posledních letech využívány v České republice ve větší míře. Jak však uvádí Hanzelková (2013, s. 142), práce z domu má kromě předností i některé nevýhody. Co se týče výhod, uváděna bývá dle autorky nejčastěji časová flexibilita, kdy mohou pracovníci volit vlastní tempo práce, rozložit si pracovní úkoly do dne dle svých potřeb. Výhodu spatřuje autorka např. v tom, že se rodič může věnovat dítěti a pracovat např. večer. Čas je také dle autorky získáván v souvislosti s absencí dojíždění do zaměstnání, což navíc přináší i finanční úsporu. K nevýhodám patří dle téhož zdroje určitá nejistota, zda nebude zaměstnanec pro nepotřebnost propuštěn, často tímto způsobem pracují lidé, s nimiž firma uzavírá dohodu o provedení práce nebo se jedná o živnostníky. Velmi často zaměstnavatelé podle autorky nerespektují běžnou pracovní dobu a očekávají, že jim budou pracovníci k dispozici takřka vždy, když potřebují. K největším problémům patří podle stejného zdroje disciplína

zaměstnanec: je nutné umět si rozvrhnout práci, vytvořit si řád pro práci, oddělit pracovní život od soukromého, zajistit si klid a soukromí pro práci, což může být při práci z domova, v němž pobývají děti, velmi složité. Szabo (2010, s. xiv) navíc dodává, že tento typ práce není možný u všech zaměstnání a pokud ano, mohou se vyskytovat různé obtíže, a to např. při práci pro mezinárodní firmu, kdy je zapotřebí komunikovat s kolegy z jiných zemí, žijících v jiných časových pásmech, což klade velké nároky na organizaci práce a mnohdy pak může být tento typ práce spíše zátěží, než aby přispíval k optimálnímu sladění osobního a pracovního života. Pro mnohé pracovníky je navíc dle Frieda a Hanssona (2014, s. 48) tento typ práce nevhodný, odmítají jej, neboť nejsou schopni trávit celé dny o samotě, bez kontaktu s kolegy. Ztížena bývá dle téhož zdroje také komunikace s vedením, přímým nadřízeným. Základem je tak podle autorů zvážit přínosy i nedostatky, zaměřit se na zmírnění nedostatků a posílení toho, co je na této formě práce výhodné, a to jak pro firmu, tak i pro zaměstnance.

### 2.2.3 Řízení lidských zdrojů se zohledněním work-life balance

Jak je zdůrazňované webem Management Media (2015), work-life balance bývá ve firemní praxi nezdárka zužován pouze na oblast vhodného sladění rodinného a pracovního života, ve smyslu získávání více času na rodinu, volnočasových aktivit, jejich sladění s pracovním životem tak, aby byl celkově člověk ve svém životě spokojený. Ve skutečnosti však dle téhož zdroje znamená work-life balance mnohem více a v zásadě se pojí s tím, aby byl člověk ve svém zaměstnání spokojený. Markéta Vejlačíková, expertka na trénování manažerů v oblasti work-life balance, v rozhovoru s Vlčkovou (2009, s. 1-2) uvádí, že je primárně zapotřebí zaměřit se na osobnost jedince, jeho motivaci, potřeby. K work-life balance je nutné dle téhož zdroje přistupovat komplexně, aby nástroje k dosahování work-life balance byly skutečně účinné a naplňovaly tak požadavek celkového sladění osobního a pracovního života.

Hudson (2011, s. 790) přibližuje, že fenomén work-life balance začal nabývat na významu v 70. a 80. letech minulého století, kdy bylo zjištěno, že lidé začali upřednostňovat cíle v pracovní oblasti nad cíli ve sféře soukromé. Dle autora bylo a stále je běžné, že lidé pracují i mimo pracovní dny, o víkendech, dovolených, což souvisí s rozvojem nových technologií, které jsou v zaměstnání využívány a které umožňují být neustále v kontaktu s nadřízenými, firmou. V 90. letech minulého století tak začalo být dle téhož zdroje téma work-life balance výrazněji akcentováno ve firemní praxi, práci manažerů, nicméně až po roce 2000 se touto problematikou začali ve větší míře zabývat experti v oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů obnáší mnohem více, než je personální politika. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 47) se jedná o „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.*“ Podle Dvořákové et al. (2012, s. 6) se řízení lidských zdrojů soustředí na sladování zájmů firmy a zaměstnanců. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 20) u řízení zdrojů, s ohledem na spokojenost zaměstnanců, zdůrazňují především vyšší plat či mzdu, spravedlivý systém odměňování, vzdělávání, možnosti kariérního růstu, účast zaměstnanců na systému řízení a chodu firmy, dobrou firemní kulturu, včetně kvalitních vztahů na pracovišti a dostatečně zastoupených sociálních interakcí mezi pracovníky firmy. V neposlední řadě je podle autorů důležitý vysoký stupeň autonomie pracovníků, zadávání rozmanitých a zajímavých úkolů, vhodný způsob kontroly ze strany vedení, naplňování potřeb a očekávání pracovníků. Jarošová, Pauknerová, Lorencová et al. (2015, s. 56) kladou důraz na náplň práce, odměňování, vztahy na pracovišti, jednání manažera, pracovní podmínky a způsob péče o zaměstnance.

Velmi často se dle Krivohlavého (2013, s. 46) soudí, že se spokojenost zaměstnanců pojí s mzdou, kterou za svoji práci odvíjejí. Dle autora však tomu tak není. Hlavní potřebou či motivací, hodnotou každého jedince je dle téhož zdroje zejména pocit bezpečí. Dostatečně



vysoký plat a vhodně koncipovaný systém benefitů zcela jistě podle autora přispívá k osobní spokojenosti, nicméně finanční otázka je vždy individuální. Jak autor doplňuje, pro někoho může být mnohem důležitější možnost seberealizace, tedy např. nabídka vzdělávání, pro druhé jedince nabývají na významu spíše vztahy na pracovišti, které se často přenášejí do osobního života. Vždy je tedy nutné dle téhož zdroje na toto téma nahlížet individuálně a usilovat o to, aby byly dostatečně zajištěny potřeby všech zaměstnanců. Armstrong (2009, s. 115-116) zastává obdobný názor, přičemž zdůrazňuje, že finanční ohodnocení plní úlohu ocenění pracovníka. To by nemělo být podle autora pouze finanční. Nicméně jak zdůrazňuje Kociánová (2012, s. 106), finanční odměňování je stále významné. Zejména ženy v České republice nastupují dle téhož zdroje po narození dětí do zaměstnání často dříve než by samy, chtěly, neboť je zapotřebí zajistit rodině dostatečný příjem. Work-life balance se tak často dle autorky vztahuje či je toto téma vztahováno k ženám. Autorka soudí, že rodičovství je považováno nezřídka za jistý handicap u pracovníka. Finanční otázka je také podle autorky často klíčová při rozhodování, jakou práci člověk přijme, jak dlouho v ní setrvá apod. Co se týče rodičovství jako handicapu, Vejlačková v rozhovoru s Vlčkovou (2009, s. 1) zdůrazňuje, že se toto téma nestává záležitostí pouze pracujících žen, ale též pracujících mužů, zejména pak mužů působících na řídicích pozicích, kteří tráví v zaměstnání, resp. plněním úkolů spojených s jejich funkcí příliš mnoho času, na úkor času stráveného s rodinou nebo věnováním se vlastním koníčkům. V případě manažerů pak nabývají dle téhož zdroje na významu témata, jakými jsou time management nebo stress management. Rozdíly mezi muži a ženami však v oblasti work-life balance mohou být mnohem rozmanitější, jak uvádí Hudson (2011, s. 790), která upozorňuje na společenské proměny, které ovlivnily přístup mužů a žen k zaměstnání. Ženy dle autorky začínají pociťovat v mnohem větší míře než muži, že se firmy snaží vyjít jejich potřebám vstříc. V minulosti byly dle téhož zdroje patrné snahy pomoci v pracovní oblasti především ženám. Nástup nových generací, tedy mileniálů, do pracovní sféry, přináší podle autorky též důraz na work-life balance. Autorka uvádí, že jsou hledány způsoby, jak zajistit pracovníkům, bez ohledu na jejich pohlaví, věk či rasu, spokojenost v zaměstnání, získat angažované pracovníky, kteří budou mít zároveň dostatek času na svůj osobní život.

Co je tedy efektivní v oblasti řízení lidských zdrojů, v souvislosti s work-life balance? Downerová (2015) řadí k hlavním nástrojům work-life balance, které lze užívat v rámci řízení lidských zdrojů, zejména flexibilní pracovní čas, možnost relaxace, sportování na pracovišti, zajištění odborné pomoci a podpory pracovníkům. Co se týče flexibilní pracovní doby, dle autorky, která působí jako personální manažerka v mezinárodní společnosti DHL, dochází k upřednostňování trendu mít na pracovišti klíčové pracovníky, a to v určitý potřebný čas, další část pracovní doby již může být zajištěna prací z domu. Začátek a konec pracovní doby tak mohou být dle téhož zdroje pružné, určitá část pracovní doby probíhá na pracovišti, případně musí být zaměstnanci dostupní pomocí videokonferencí, telefonického spojení. Autorka také uvádí, že jsou podporovány zkrácené pracovní úvazky, zejména pro rodiče s dětmi. Na pracovištích existují dle téhož zdroje odpočinkové zóny, jako kompenzace sedavého zaměstnání jsou nabízeny fitness koutky či přímo prostory pro fitness, v některých případech i s profesionálními trenéry. Samozřejmostí se podle autorky stávají sick days, tedy možnost čerpat několik volných dnů během roku v případě nemoci či jiných událostí. Zaměstnancům se také mnohdy dostává podle autorky podpory ze strany odborníků – firemních či mimofiremních psychologů, koučů apod. V zásadě by dle Váchala, Vochozky et al. (2013, s. 331) měly být možnosti zajištění work-life balance na pracovišti výstupem dialogu mezi majiteli firmy, managementem a pracovníky. Jak autoři zdůrazňují, je zapotřebí zaměřit se na prevenci stresu na pracovišti, uplatňování mechanismu wellness na pracovišti, tedy zajišťování podmínek, které přispívají k dobré psychické pohodě pracovníků. Nezbytné také podle autorů je, aby se firma zajímala o potřeby pracovníků, dokázala reagovat na změny v jejich osobním životě. Individuální přístup by měl být dle Koubka (2015, s. 320-321) reflektován i v systému benefitů.

Nejvhodnější podle autora je, pokud mají pracovníci možnost volit si z nabídky benefitů. Za work-life balance pracovníků se často dle téhož zdroje zasazují odbory a je tak dle autora častou praxí, pakliže ve firmě odbory existují, že tato strana vyvíjí úsilí nabízet takové benefity a obecně utvářet podmínky pro práci, které zaměstnanci vyžadují a preferují. Dle autora je také důležitá na toto téma komunikace s pracovníky.

Některé nástroje, které využívají manažeři, si mohou podle Lojdy (2011, s. 40-41) osvojit i pracovníci. Autor uvádí, že se jedná např. o time management, tedy dovednost vhodně řídit svůj pracovní, ale i osobní čas. Techniky time managementu nachází dle autora uplatnění i v osobním životě a významně přispívají k work-life balance. Autor také poukazuje na to, že se lidé musí učit plánovat si svůj čas, a to nejen čas na práci a v zaměstnání čas na plnění dílčích úkolů, ale též plánovat si osobní čas, mít prostor pro rodinu, volnočasové zájmy. Cílem by dle téhož zdroje mělo být dostatečné zastoupení odpočinku v životě člověka.

Péče o zaměstnance se podle Lošťákové et al. (2009, s. 227) musí soustředit na motivaci zaměstnanců, kdy však již není hlavním cílem, aby firma disponovala pracovníky, kteří budou pouze podávat vysoké výkony. Motivace pracovníků se pojí dle autorky s jejich angažovaností, aktivním přístupem k práci, spokojeností. Autorka dále uvádí, že by pracovníci měli vnímat práci jako významnou součást jejich života, a to ve smyslu možnosti seberealizaci, prožitků uspokojení. Řízení lidských zdrojů musí podle Šikýře (2016, s. 149) odrážet přístup zaměstnanců k práci. Podle autora je nutné rozlišovat mezi pracovníky, kteří mají přirozeně pozitivní postoj k práci, a mezi těmi, u nichž tomu tak není. Následně se dle téhož zdroje musí manažer zabývat tím, jak změnit negativní postoj k práci, posléze je přistupováno ke zvyšování motivace, kdy jsou opět zohledňovány individuální potřeby zaměstnanců.

Downerová (2015) uvádí, že mnohé ze způsobů zajištění work-life balance se pojí s technologickým pokrokem. Dle autorky je na firmách, aby co nejvíce využívaly možnosti, které moderní komunikační prostředky lidem nabízejí. Nejen při home office, ale též např. v rámci vzdělávání lze dle téhož zdroje využívat internet (e-learning, workshopy vedené prostřednictvím internetu), což často vítají rodiče s dětmi. Autorka doplňuje, že firma tím navíc snižuje náklady na cestování, zajištěno může být kvalitní vzdělávání pracovníků. Celkově je Management media (2015) zapotřebí nepohlížet na pracovníky pouze jako na lidský kapitál, důležitý pro firmu, ale všimnout si také individuálních potřeb, které lze saturovat v pracovní oblasti. Pro mnohé zaměstnance je dle téhož zdroje důležitá seberealizace, která se pojí s pracovní oblastí. Na významu tak nabývá dle téhož zdroje vyhledávání talentů a práce s nimi (talent management), hledání co nejvhodnějšího uplatnění pracovníka ve firmě, nabídka vítaných firemních benefitů, flexibilní formy zaměstnávání a pracovní doby, pracovní volna nad rámec legislativního vymezení. Všechny tyto faktory pak podle stejného zdroje umožňují vytvářet prostor pro sladění osobního a pracovního života.

Boháčová et al. (2012, s. 13) vysvětluje, že se základní orientace firmy (ve prospěch, nebo naopak v neprospěch work-life balance) odráží v tom, jaká je její firemní kultura. Firemní kultura podle autorů určuje, zda ve firmě panuje přátelská, nebo nepřátelská atmosféra. Manažeři by v tomto ohledu měli jít svým podřízeným příkladem. Co se týče work-life balance, autoři doporučují zdokumentovat si prorodinná opatření, programy flexibilního zaměstnávání, následně o jejich existenci systematicky informovat jak zaměstnance, tak i další subjekty, které s firmou spolupracují. Jak zdůrazňuje Locklair (2013, s. 86), firmy, které disponují firemní kulturou podporující work-life balance, mají také zaměstnance, kteří v nich setrvávají. Jedná se také podle autora o výrazný prvek, který zvyšuje konkurenceschopnost firmy.

V závěru tohoto pojednání o podpoře work-life balance ze strany firem lze uvést možnost přímé podpory rodičům s dětmi, a to zajištěním péče o děti. Této problematice je věnována pozornost v následující podkapitole, ovšem v kontextu podpory státu. Co se týče pomoci ze strany firem,

jak vysvětlují Pemová, Ptáček et al. (2013, s. 35-36), firmy mohou svým zaměstnancům vyjít vstříc prostřednictvím hlídání dětí, což umožňuje rychlejší návrat do zaměstnání či možnost získat pracovníky, kteří musí pečovat o děti. Možnosti, které firmy mají, jsou dle autorů poměrně rozmanité: sám zaměstnavatel může ve svých prostorách či pronajatých prostorách vybudovat zařízení péče o děti (nejčastěji děti do 6 let), může také uzavřít smlouvu s již existujícím provozovatelem. Další alternativou je dle téhož zdroje příspěvek zaměstnanců na zajištění hlídání dětí. Jak však autoři zdůrazňují, danému rozhodnutí by měla předcházet důkladná analýza potřeb zaměstnanců, ideálně s výhledem 3-5 let, neboť ze strany firmy se jedná o značnou investici.

## 2.3 Work-life balance v kontextu rodiny

Problematika work-life balance se podle genderového informačního centra NORA (2016, s. 8) netýká pouze rodičů v pozici zaměstnanců, kteří pečují o děti mladší 15 let, ale též osob, které pečují o jiné osoby, odkázané na pomoc druhých, jedince se zdravotním postižením, v zásadě všechny pracovníky, kteří se vzhledem ke svému stavu či aktuální situaci ocitají znevýhodnění na trhu práce. Podle Halířové (2014, s. 10) je v České republice problematrická situace řešení work-life balance, které se nejúžeji vztahuje k situaci žen a mužů s dětmi do 15 let, přičemž v obtížnější situaci se nacházejí ženy, a to z důvodů kulturních a ekonomických. Muži jsou stále dle autorky považováni za živitele rodiny, nežádka také získávají ve srovnání s ženami vyšší mzdu, a to v případě, že se jedná o stejnou pozici ve firmě, přestože je tento postup protiprávní. S dětmi zůstávají dle téhož zdroje po narození doma především ženy, pečují o děti i domácnost, muži mají odpovědnost za finanční zajištění rodiny. Jak autorka dále uvádí, nežádka jsou nuceni pracovat přesčas, čímž se značně umenšuje jejich působení v otcovské roli. Ženy často také podle autorky zvažují, zda vstoupit na trh práce dříve, než je běžné (tj. dříve, než narozené dítě dosáhne 3 let a je přijato do kolektivního zařízení péče o děti, jakými jsou mateřská škola, jesle, dětské koutky apod.). Důvody, proč tak činí, mohou být dle téhož zdroje v zásadě trojí: potřeba udržet si pracovní potenciál, kterým žena disponovala před zahájením mateřské, později rodičovské dovolené, dále se jedná o důvody ekonomické, kdy je zapotřebí přinést do rodiny dvě mzdy, třetí důvod je psychologický, spojený s potřebou seberealizace. Jak však uvádí Kuchařová et al. (2020, s. 6), nabídka těchto zařízení péče o děti není v různých částech České republiky stejná, není tedy mnohým rodinám dostupná, čímž je znemožněn vstup na trh práce mnoha rodičům, zejména tedy ženám. Nicméně i pokud se rodiči podaří vyřešit složitou situaci, jak docházet do zaměstnání a zajistit péči o své dítě, vyvstává dle téhož zdroje do popředí další problém, kterým je nedostatek času na rodinu.

Podle Halířové (2014, s. 11-12) je zapotřebí podpora tří hlavních pilířů, jak umožnit rodičům s dětmi work-life balance: rodiče s dětmi primárně potřebují, aby jim zaměstnavatelé vytvářeli příznivé podmínky pro práci, tedy aby nebyli např. rodiče nuceni pracovat přesčas, dostávali za svoji práci adekvátní mzdu, firemní kultura musí podporovat work-life balance. Dále je dle téhož zdroje zapotřebí, aby rodiče pečující o děti dostávali optimální finanční podporu ze strany státu, umožňující navíc pracovat, pakliže o to má rodič zájem. Třetím pilířem je podle autorky zajištění zařízení péče o děti.

### 2.3.1 Současný stav podpory work-life balance ze strany státu

Jak uvádí Kárníková (2017, s. 29), ve *Strategickém rámci Česká republika 2030* lze nalézt základní premisy, jakým způsobem nahlíží Vláda České republiky na téma sladění osobního a pracovního života. Work-life balance je dle tohoto dokumentu jednou z priorit: „*Dalším z opatření prorodinné politiky jsou veřejné služby pro rodiny, podpora bydlení a podpora flexibilních neprekarizovaných pracovních forem zaměstnání (práce z domova, částečné úvazky*

*a flexibilní pracovní doba apod.) stejně jako finanční a místní dostupnost předškolní a rané školní péče o děti. To umožní lepší sladování pracovního a rodinného života (work-life balance) na základě potřeb a skutečně svobodné volby rodičů. Sladování pracovního a rodinného života musí též umožnit rodinám podporovat své seniory. Jeho cílem by mělo být jak zajištění vyšší kvality života díky dostatku volného času mimo zaměstnání, tak pracovních sil pro trh práce. Je třeba systematicky působit na změnu stereotypů některých zaměstnavatelů, kteří nedoceňují význam rodičovství a rodinného zázemí pro osobní růst zaměstnanců a znevýhodňují zaměstnance pečující o děti a seniory v rodině.“*

Jak již bylo uváděno, work-life balance má oporu v legislativě, konkrétně v § 241 zákona č. 262/2006 Sb., v němž je uvedeno, že zaměstnanec pečující o dítě mladší 15 let, nebo též těhotná zaměstnankyně či zaměstnanec, který prokáže, že pečuje převážně sám o osobu, která vyžaduje péči druhé osoby, může požádat zaměstnavatele o kratší pracovní dobu či jinou potřebnou úpravu pracovní doby, zaměstnavatel mu musí vyhovět, ovšem za podmínky, že mu k tomu nebrání vážné provozní důvody.

V zákon č. 262/2006 Sb., § 16-17 je též uvedeno, že zaměstnavatelé musí zacházet se všemi zaměstnanci stejně, není možná diskriminace na základě pohlaví, věku, rasy, rodinného stavu apod., což se týká mimo jiné odměňování, vzdělávání. Dále jsou např. v tzv. antidiskriminačním zákoně, tj. v zákoně č. 198/2009 Sb., § 1, 10, zohledněny evropské směrnice, kdy je explicitně v tomto dokumentu uvedeno, že není možná v pracovněprávních vztazích diskriminace, což se týká práva na zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání, přiznání a poskytování sociálních výhod atd.

Jak uvádí ÚV ČR (2020), aktuální témata z oblasti work-life balance má na starost Výbor pro sladění pracovního, soukromého a rodinného života, který je jedním ze čtyř výborů Rady vlády pro rovnost žen a mužů, která byla vytvořena v roce 2001. Úkolem tohoto Výboru je dle téhož zdroje předkládání opatření, které směřují k odstraňování překážek v oblasti work-life balance, zároveň opatření k vytváření vhodných podmínek pro work-life balance, přičemž Stejný zdroj dále zmiňuje, že výbor spolupracuje s orgány veřejné správy, a různými neziskovými organizacemi, vyhodnocuje dostupná statistická data. K nejaktuálnějším tématům, kterými se Výbor zabývá, patří podle stejného zdroje alternativní formy práce, zařízení služeb péče o děti a též dle požadovaných změn ze strany EU zajištění zohlednění aktivního otcovství do legislativy.

Velkým tématem je zajišťování dostupnosti zařízení péče o děti. Jak uvádějí Zykanová a Janhubová (2020, s. 4-6), k těmto zařízením patří mateřské školy, dětské skupiny, zařízení provozovaná na základě živnostenského oprávnění a mikrojesle. Do mateřské školy většinou dle autorek docházejí děti ve věku 3-6 let, od 3 let musí být přijaty spádovou mateřskou školou. Děti od dvou let mohou též podle autorek navštěvovat mateřskou školu, nicméně nejedná se o nárok, ale dobrovolné přijetí dítěte mateřskou školou. Autorky zdůrazňují, že poslední rok před zahájením povinné školní docházky je docházka do mateřské školy povinná. Dětské skupiny, které se ovšem budou dle autorek rušit, umožňují přijetí dítěte od 1 roku. Dítě je může podle stejného zdroje navštěvovat až do zahájení povinné školní docházky. Jak autorky dále uvádějí, dětské skupiny zřizují neziskové organizace, obecní, krajské organizace, obce, ministerstva, veřejné vysoké školy či firmy. Vznik dětských skupin byl dle téhož zdroje podporován z Evropského sociálního fondu a též prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost. Jesle jako zdravotnická zařízení byly podle autorek zrušeny v roce 2013. Autorky upozorňují také na skutečnost, že existují zařízení péče o děti do 3 let, které jsou provozovány na základě vázané živnosti (tzv. Péče o dítě do 3 let věku v denním režimu). Alternativou je dle téhož zdroje volná živnost (Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti či Poskytování služeb pro rodinu a domácnost). Od roku 2016 jsou také dle téhož zdroje ze strany státu provozovány mikrojesle, které jsou

určeny pro děti od 4 měsíců do 4 let, přičemž kolektiv tvoří maximálně 4 děti. Většinou jsou podle autorek mikrojesle zřizovány obcemi, jsou pojímány jako doplňková péče k rodinné výchově, děti v nich nepobývají 5 dní v týdnu. Autorky také uvádějí, že mikrojesle mohou zřizovat i sami rodiče, provozovány mohou být v domácnosti rodiče, přičemž rodič může mít v mikrojeslích i vlastní dítě (maximálně dvě vlastní děti). Jak autorky shrnují, dosud je mikrojeslí přibližně jen 100.

### 2.3.2 Rodinná politika

Vzhledem k tomu, že se work-life balance často úzce vztahuje pouze k ženám pečujícím o děti, specificky pak vůči ženám ocitajících se na rodičovské či mateřské dovolené či se vracející na trh práce v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené nebo po jejím skončení, je vhodné nejprve uvést, jaké možnosti ženy (případně muži) mají. V kapitole 2.1 bylo již zmíněno, že i muži mohou pobývat namísto žen na mateřské či rodičovské dovolené, problematičtější je však střídání se obou rodičů v péči o dítě, což by tedy mělo být legislativně upraveno ve prospěch rodičů.

Zaměstnankyni přísluší podle § 195-198 zákon č. 262/2006 Sb. v souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě mateřská dovolená po dobu 28 týdnů, u 2 a více dětí se jedná o 37 týdnů. Mateřská dovolená je nejčastěji dle téhož zdroje zahájena šestý týden před očekávaným porodem. Mateřská dovolená nesmí být podle stejného dokumentu kratší než 14 týdnů, nemůže skončit ani být přerušena před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu. Následně je dle téhož zdroje zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnankyni i zaměstnanci na jeho žádost rodičovskou dovolenou, kterou může čerpat muž i žena (resp. jen jeden z páru) od narození dítěte až do jeho dosažení 3 let. Na stejném místě je dále uvedeno, že na mateřskou i rodičovskou dovolenou mají právo též zaměstnanci či zaměstnankyně, kteří převzali dítě do náhradní péče.

Během mateřské dovolené čerpá podle Ondráčkové a Goly (2020) žena peněžitou pomoc v mateřství, jejíž výše se odvíjí od předchozího příjmu v zaměstnání. Podmínkou je tak podle autorů zaměstnanost ženy v rozsahu alespoň 270 kalendářních dní v posledních dvou letech předcházejících nároku na tento příspěvek. (Duspivová et al., 2017) vysvětlují, že příspěvek vychází z principu solidarity, což v praxi znamená, že jsou finančně znevýhodněny ženy, které před nástupem na mateřskou dovolenou pobíraly vyšší plat či mzdu. Tyto ženy jsou tak dle téhož zdroje také více motivovány k dřívějšímu návratu na trh práce. Ondráčková a Gola (2020) doplňují, že jedná-li se o OSVČ, nárok na příspěvek má pouze žena, která si hradila dobrovolné nemocenské pojištění po dobu alespoň 180 dní před porodem. Není-li tomu tak, čerpá dle téhož zdroje po porodu žena ihned rodičovský příspěvek – totéž platí i pro muže, kteří se rozhodnou pečovat o dítě po porodu namísto ženy a podobně i studentka, která dosud nebyla zaměstnána, přechází po porodu na rodičovskou, nikoliv mateřskou dovolenou. Otec však může podle autorů na rodičovskou dovolenou nastoupit až po šestinedělí, které s dítětem stráví žena. Rodič může podle autorů během mateřské dovolené pracovat, ovšem až po skončení šestinedělí. Dle téhož zdroje však není možné vykonávat u původního zaměstnavatele stejnou práci, tedy musí se jednat o jinou činnost, než kterou rodič u zaměstnavatele vykonával před narozením dítěte. Rodičovský příspěvek, tedy dávka, která je poskytována v rámci čerpání rodičovské dovolené, činí dle MPSV (2019) 300 000 Kč a jeho čerpání je možné i v případě, že rodič pracuje. V případě, že rodič pečuje o dítě do dvou let, může dle téhož zdroje dítě umístit do jeslí nebo dětské skupiny, a to maximálně na 92 hodin měsíčně, příspěvek následně dále pobírá. U dětí starších dvou let je podle stejného zdroje možné pracovat bez omezení. Jak tento zdroj dále uvádí, příspěvek je čerpán do 4 let věku dítěte a každé 3 měsíce má rodič možnost změnit si výši jeho čerpání, přičemž maximální částka, kterou může rodič v rámci čerpání rodičovského příspěvku zvolit, odpovídá výši peněžité pomoci v mateřství. V případě,

že nebyla peněžitá pomoc v mateřství čerpána, činí dle téhož zdroje maximální možná výše čerpání rodičovského příspěvku v jednom měsíci 10 000 Kč.

Co se týče využívání zařízení péče o děti, Zykanová, Janhubová (2020, s. 30-40) uvádějí, že značný vliv má dostupnost zařízení. Jedná-li se o větší obce, děti nemusí být dle téhož zdroje přijaty do mateřských škol, nicméně ve větších obcích je k dispozici více různých zařízení péče o děti, byť mnohdy za ně rodič platí. Dle autorek však platí, že i přes podporu státu vzniklo dosud dětských skupin poměrně málo. Na konci roku 2018 jich dle téhož zdroje existovalo pouze 861, ovšem dětské skupiny vhodně doplňují nedostatečně zastoupené mateřské školy v některých regionech, kdy také platí, že existuje vyšší výskyt dětských skupin v regionech, v nichž dle téhož zdroje nedokážou mateřské školy optimálně reagovat na poptávku rodičů. Autorky také uvádějí, že dětské skupiny navíc navštěvují zejména dvouleté děti, které nebyly přijaty mateřskými školami. Dle téhož zdroje mateřské školy zajišťují přibližně 64 % potřebných míst pro děti do 3 let, což je stav nepříznivý, značně ztěžující dosahování work-life balance. Autorky zmiňují, že dle odhadů je v České republice 70 000 dětí ve věku do 3 let, umístění do některého ze zařízení péče o tyto děti je k dispozici pouze pro 50 000 dětí, navíc se jedná o údaj zahrnující i placené formy daných zařízení.

Dopady rodinné politiky či obecně politiky státu v oblasti zaměstnanosti a vytváření flexibilních forem zaměstnávání shrnuje Klimeš (2019, s. 8-9), který vyzdvihuje zejména tři hlavní nedostatky: jsou jimi minoritní zastoupení částečných úvazků, zdanění práce a upřednostňování jiných forem práce, než je flexibilní forma práce. Tím, že partner získává výraznou daňovou slevu na partnera, který zůstává v domácnosti a stará se o společné dítě, není dle autora utvářena v rodinách motivace ke změně tohoto stavu. Navíc u částečných pracovních úvazků existuje dle téhož zdroje příliš velké zdanění, které opět brání jejich preferenci. V praxi pak podle autora lidé, kteří jsou na trhu práce značně ohroženi, tedy kromě žen s dětmi také senioři, volí jiné, pro ně nevhodné pracovní úvazky: ženy mají často více krátkodobých prací, lidé vyššího věku odcházejí předčasně do starobního důchodu, nebo přestávají pracovat, jakmile je jim starobní důchod přiznán. Tomeš a Šámalová (2017, s. 55) uvádějí, že v případě seniorů dochází k jejich předčasnému vytlačování z trhu práce, čemuž lze ovšem předejít, a to např. formou různých programů vzdělávání, podporou vzdělávání osob starších 40 let, klíčový je pak age management, tedy řízení lidských zdrojů, které zohledňuje věk pracovníků, ve smyslu potřeb, schopností a dovedností pracovníků různého věku. Diverzita na pracovišti by měla být dle téhož zdroje podporována, ovšem k tomu je zapotřebí podpora celospolečenská.

### **2.3.3 Současný stav podpory work-life balance ze strany české společnosti**

Z výzkumu Machovcové (2011, s. 2-15), která vedla dvě fokusní skupiny a pět rozhovorů s muži a ženami ve věku 30-50 let, vyplynulo, že se situace vstupu na trh práce, resp. k původnímu zaměstnavateli, liší dle regionu, odvětví, v němž firma působí, ale též přístupu k work-life balance. Jak autorka uvádí, většinou se rodič vrací po 3-4 letech péče o dítě, v některých případech má možnost zkráceného úvazku. Konto pracovní doby není podle autorky příliš využíváno. Ženy mají dle téhož zdroje často zájem vrátit se do zaměstnání dříve, což jim však nebývá umožněno, pakliže mohou pracovat pouze na kratší dobu a nejsou ani výjimečné případy, kdy musí být žena značně aktivní v kontaktování zaměstnavatele ohledně svého návratu do zaměstnání. Ženy dále dle autorky příliš nevyužívají jesle, častěji volí pomoc s hlídáním ze strany blízkých. Problematické bývají dle téhož zdroje situace, kdy chtějí oba rodiče využít zkrácených úvazků, aby se mohli oba co nejvíce podílet na výchově dětí. Nicméně ve většině případů, bez ohledu na to, jak rodiče pracují, jsou to ženy, které navíc pečují o domácnost. Co se týče podílu otců na rodičovské dovolené, dle Duspivové et al. (2017) stále platí, že možnost zůstat s dítětem doma využívá minimum otců, v řádově v jednotkách procent. Výjimku představoval podle autorů rok 2011, tedy období ekonomické krize. Jak dále uvádí

Machovcová (2011, s. 2-15), pakliže je firma vstřícná vůči work-life balance, nabízí programy vzdělávání či obecně má vytvořenou politiku, která umožňuje ženám či mužům působit v zaměstnání i při péči o dítě (tyto firmy zajišťují hlídání dětí či přispívají zaměstnancům na úhradu hlídání), z daného stavu profituje jak zaměstnanec, tak i firma, neboť tyto zaměstnanci bývají velmi loajální a podávají vysoké výkony.

Za pozornost stojí, že se dle Haškové, Křížkové a Dudové (2015, s 1-2) vrací ke svému původnímu zaměstnavateli po skončení rodičovské dovolené jen polovina žen. Problematická situace nastává, pakliže žena nemá možnost vrátit se do zaměstnání, kdy dle Bičákové a Kalíškové (2015, s. 8) tyto ženy obtížně hledají zaměstnání a pakliže je žena s dítětem či dětmi ve věku 5-7 let nezaměstnaná, nezaměstnanost trvá déle než 1 rok. Situaci mají ztíženou ženy s nižším vzděláním. Vysokoškolsky vzdělané ženy usilují o brzký návrat do zaměstnání, případně mohou začít podnikat, dále se vzdělávají.

Hašková, Křížková, Dudová (2015, s. 1-2) zmiňují, že kulturní tradice v České republice vede k tomu, že ženy de facto nesladují svůj osobní a pracovní život, ale střídají epizody, kdy intenzivně pracují, s epizodami, kdy se naopak intenzivně věnují péči o děti, domácnost, rodinu. Více než 85 % žen s dětmi ve věku 10 a více let působí dle téhož zdroje na plný úvazek, zatímco ženy s dětmi do 3 let většinou zůstávají na rodičovské dovolené. Dle Dospivové a kol. (2017, s. 20-29) je zřetelný rozdíl v ekonomické aktivitě mezi muži a ženami: muži nejčastěji vstupují na trh práce do 30 let, setrvávají v něm do 60 let, ženy dosahují srovnatelné ekonomické aktivity s muži až mezi 45-49 let. Do té doby jejich účast na trhu práce dle téhož zdroje kolísá, vlivem péče o děti. Ženy také podle autorů odcházejí z trhu práce dříve (55-59 let). Autoři dále uvádějí, že ve věku 20-24 let je ekonomicky aktivních téměř 60 % mužů, ale jen 40 % žen, ve věku 25-44 je situace mužů a žen ještě více odlišná, kdy ve věku 25-29 let je z této věkové kohorty nezaměstnaných přibližně 3-4 % mužů, u žen se jedná o přibližně 35 %. Ve věku 30-34 let jsou ekonomicky neaktivní dle téhož zdroje necelá 2 % mužů, u žen se jedná o přibližně 38 %, ve věku 35-39 let je ekonomicky neaktivní 1 % mužů a 20 % žen. Ženy tak často dle autorů navíc nedospějí do stavu jako muži, že jim postupně narůstá výše finanční odměny (v závislosti na praxi, zvyšování vzdělávání). Autoři podotýkají, že v důsledku toho také mívají ženy nižší výši starobního důchodu. Míra nezaměstnanosti žen ve věku 25-44 let je oproti mužům stejného věku podle stejného zdroje často až dvojnásobně vyšší, což platí především o profesích vyžadujících nižší vzdělání. Co se týče zaměstnanosti žen s dětmi do 2 let, ta je podle autorů jednou z nejnižších v České republice, činí přibližně 20 %. U žen mezi 20. až 40. rokem navíc dle téhož zdroje není plně využit jejich pracovní potenciál. Též ovšem podle autorů platí, že existují rozdíly mezi ženami – ženy s vyšším vzděláním, které vykonávají duševní práci, odcházejí z trhu práce až po 28. roce života, ženy pracující manuálně kolem 24 let. Ženy vykonávající duševní práci následně také podle autorů výrazněji absentují na trhu práce kolem 40 let, kdy mají první dítě (mateřství jsou nuceny odložit, a to kvůli zájmu profesního uplatnění či z důvodů ekonomických) nebo druhé dítě. Jak autoři dále uvádějí, naopak ženy pracující manuálně více odkládají návrat na trh práce, což je dáno zejména tím, že působí v zaměstnáních s horšími pracovními podmínkami, nižší mzdou.

Duspivová et al. (2017, s. 50-51) shrnují, že i když je v současné době ze strany státu různými způsoby podporován dřívější návrat žen na trh práce a větší účast mužů na péči o dítě, v praxi tomuto není Česká společnost nakloněná. Stále tak dle autorů převládá tradiční dělení rolí, mnohdy zejména z ekonomických důvodů. Specializaci genderových rolí dle autorů podporují i zaměstnavatelé, kteří očekávají od mužů velkou časovou flexibilitu, tedy zaměstnavatelé nepodporují, aby se muži ve větší míře účastnili na péči o děti, čímž by také umožnili ženám rychlejší návrat na trh práce, zvyšování jejich kvalifikaci, obecně také vyšší úroveň work-life balance. Autoři uvádějí, že ženy se tak často stávají závislé na svých partnerech, neúčastní se ani plnohodnotně společenského života, nemohou se věnovat příliš volnočasovým aktivitám,

vlastní seberealizaci. Často dle téhož zdroje vykonávají občasně práce, aniž by např. využily své kvalifikace, v zaměstnání nebývají spokojené, mnohdy, zejména tedy ženy samoživitelky, vykonávají i dvě a více prací, ve prospěch péče o dítě zanedbávají péči o sebe, a to i ve smyslu saturace základních potřeb, jakými je i dostatek spánku.

## 2.4 Metodika práce

Metodika práce se odvíjela primárně od formulování cíle práce. Provedena byla literární rešerše, kdy byly hledány odborné české i zahraniční zdroje, zabývající se problematikou work-life balance, a to jak v českém prostředí, tak i v zahraničí, zejména v Evropské unii, která přijímanými legislativními dokumenty ovlivňuje koncepci work-life balance v členských státech.

Na teoretická východiska bylo navázáno realizací smíšeného výzkumu, který je popsán ve třetí kapitole práce. Kvantitativní část výzkumu představovalo dotazníkové šetření mezi spolupracovníky firmy XY, v níž výzkum probíhal, přičemž tito spolupracovníci vykonávají svoji práci v režimu OSVČ, s firmou XY mají většinou navázanou dlouhodobou spolupráci. Kvalitativní část výzkumu byla zastoupena vedením rozhovorů se třemi pracovníky firmy XY.

Kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu umožnila detailněji zmapovat zkoumanou problematiku, kdy informace od spolupracovníků firmy o tom, jak firma přistupuje ke sladování pracovního a osobního života, byly doplněny o data od osob ve firmě XY, které se velkou měrou podílejí na personální politice firmy. Jak uvádí Reichel (2009, s. 40-41), pro kvantitativní výzkum je charakteristické, že se zaměřuje na jevy sociálního světa, které lze měřit. Získaná data jsou dle autora analyzována pomocí statistických metod. Výhodou je dle téhož zdroje možnost zkoumat více aspektů sledovaného jevu u velkého počtu respondentů. Oproti tomu kvalitativní výzkum dle téhož zdroje umožňuje zkoumat zvolené téma do větší hloubky, lze lépe oproti kvantitativnímu výzkumu postihnout konkrétní podmínky a situaci, což tedy bylo záměrem a z tohoto důvodu také bylo přistoupeno ke smíšenému výzkumu.

Metodou sběru dat byl dotazník, konkrétně dotazník vlastní konstrukce, jehož podoba je uvedena v oddílu příloh (příloha 1). Tvorba dotazníku vycházela ze stanovených cílů výzkumu. Dotazník tvořilo celkem 27 otázek, z nichž většina byla uzavřených. Zvoleny byly také škálové položky a v případě vhodnosti respondenti doplňovali své odpovědi s využitím položek otevřených. Celkem 10 otázek v závěru dotazníku sloužilo k popisu výzkumného souboru.

Druhou metodou sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor. Tento typ rozhovoru považuje Reichel (2009, s. 112-112) za nejvhodnější. Jak autor vysvětluje, nestrukturovaný rozhovor dává badateli velkou volnost v dotazování, ovšem vyhodnocování takto získaných dat bývá zejména pro nezkušené badatele obtížné. Strukturovaný rozhovor naopak dle téhož zdroje do značné míry svazuje badatele v možnosti více zkoumat sledovaný problém. Polostrukturovaný rozhovor je pak dle téhož zdroje vhodným kompromisem: badatel si sestaví jádro rozhovoru, otázky z něj ovšem může pokládat libovolně, navíc se lze na některé údaje doptávat, což autor také doporučuje, neboť tímto způsobem je možné získat hlubší vhled do tématu. Připravené schéma rozhovoru je opět uvedeno v oddílu příloh (příloha 2).

Firma XY byla zvolena záměrně. Autorka práce měla možnost využít svých osobních kontaktů na pracovníky firmy, snáze tedy docházelo k domluvě na provedení výzkumu. Především však bylo záměrem zaměřit se právě na osoby OSVČ, neboť i jich se týká problematika work-life balance, ovšem specifickým způsobem. Jak uvádí Morávek (2012), živnostníci mívají oproti zaměstnancům možnost ve větší míře organizovat svůj čas tak, aby měli prostor i pro osobní život, nicméně jak podle autora vyplynulo např. z průzkumu provedeného v roce 2012 na vzorku 198 živnostníků, jen 10 % z nich čerpá dovolenou v rozsahu 4 týdnů, jak je



běžné u zaměstnanců. Jak autor dále uvádí, daným výzkumem bylo též zjištěno, že OSVČ velmi často pracují i o víkendech, tedy volného času mívají mnohdy méně než zaměstnanci. Sladování pracovního a osobního života tak může být dle tétož zdroje problematické, režim OSVČ se vyznačuje nejen výhodami, ale též nevýhodami oproti běžnému pracovnímu (zaměstnaneckému) vztahu.

Pokud jsou prováděny výzkumy na téma work-life balance, účastní se jich většinou zaměstnanci, nikoliv živnostníci. Živnostníci velmi často nemají žádné podřízené či nemají navázanou spolupráci s jednou či více firmami, jako tomu bylo v případě provedeného výzkumu. Tento typ spolupráce však nebývá ojedinělý. Realizovaný výzkum je tak možné vnímat jako sondu do problematiky work-life balance v pracovních podmínkách, které se vymykají standardnímu pracovnímu režimu.

Výzkum probíhal v měsících říjen až listopad roku 2020. Nejprve bylo osloveno vedení firmy se žádostí o účast ve výzkumu. Po získání souhlasu byl smluven způsob realizace výzkumu. Dotazník byl vyvěšen na server [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), a to v období od 5. 10. 2020 do 18. 10. 2020. Dotazník nebyl určen pro veřejnost, odkaz na tento dotazník byl distribuován s využitím HR manažerky všem spolupracovníkům firmy XY, působících v režimu OSVČ.

Před samotnou distribucí dotazníku byl proveden předvýzkum, a to na vzorku 2 blízkých osob autorky práce, kdy se jednalo o jedince též podnikajících jako OSVČ, mající navázanou spolupráci s jednou hlavní firmou a některými dalšími, tedy jednalo se o osoby, které mají obdobnou zkušenost s daným typem pracovního působení. Na základě jejich zpětné vazby byly provedeny změny v dotazníku (škálové odpovědi byly upraveny tak, že respondenti hodnotili vybrané výroky pouze na stupnici 1-5, nikoliv na původně utvořené stupnici 1-10, dále byla přidána doplňující otázka k položce č. 6 a přidána byla závěrečná položka jádra dotazníku). Dle Dismana (2011, s. 122) je důležité tuto část výzkumu nepodcenit, neboť je nutné zjistit, zda bude dotazník pro respondenty srozumitelný, tímto způsobem lze odhalit případné nedostatky v konstrukci dotazníku. Osoby, které se předvýzkumu zúčastnily, nebyly dále zahrnuty do výzkumného souboru.

Firma XY aktuálně spolupracuje s 56 IT specialisty, s nimiž má naváznou spolupráci v režimu OSVČ. V době realizace výzkumného šetření jich bylo možné oslovit 53. Z tohoto počtu bylo vráceno 43 plně vyplněných dotazníků, tj. návratnost dotazníků činila 81,1 %. Z celkového počtu 56 IT specialistů, působících ve firmě v režimu OSVČ, bylo tedy ve výzkumném souboru zastoupeno 76,8 % všech těchto spolupracovníků. V této části výzkumného souboru převládali muži, kterých bylo 39 (91 %), ženy byly pouze 4 (9 %). Detailnější charakteristika výzkumného souboru je podána v kapitole 3.2.

Co se týče vedení rozhovorů, osloveni byli tři pracovníci z firmy XY, konkrétně CEO, tj. obchodní ředitel firmy, HR manažerka, která má na starosti především personální činnost ve firmě, poslední osobou byl vývojář softwaru. CEO manažer a HR manažerka jsou pracovníky, v jejichž kompetenci je personální činnost, včetně work-life balance. Tato skutečnost byla důvodem výběru daných osob do výzkumného souboru, kritériem pro volbu osob z firmy XY k vedení rozhovorů byla obeznámenost s koncepcí work-life balance ve firmě. Třetí proband je jedním z IT specialistů, který ve firmě působí nejdéle, navíc byl ochoten účastnit se vedeného rozhovoru. Ostatní IT specialisté odmítli zejména z časových důvodů, nicméně souhlasili s tím, aby je tímto způsobem zastoupil daný vývojář, zároveň svolili k zodpovězení distribuovaného dotazníku.

S každým probandem byl smlouven termín vedení rozhovoru, který se konal přímo ve firmě XY, a to v nerušeném prostředí pracoven těchto osob. Každý z probandů byl nejprve seznámen s cílem a koncepcí výzkumu, byl požádán o možnost nahrávat rozhovory, s čímž všichni tito pracovníci firmy XY souhlasili. Zároveň byli ujištěni o tom, že prezentace výsledků bude anonymní, tedy v práci není uváděn název firmy ani další, bližší údaje, které by umožnily její identifikaci. Všichni oslovení pracovníci firmy souhlasili s prezentací přepisu rozhovorů, které jsou uvedeny v oddílu příloh (přílohy 4-6).

Všichni probandi souhlasili s účastí ve výzkumu (podán byl ústní informovaný souhlas), kdykoliv mohli tito pracovníci účast ve výzkumu ukončit, čehož nevyužil žádný z nich.

Každý rozhovor trval přibližně 45 minut. Dva z rozhovorů, kdy se jednalo o CEO manažera a HR manažerku, byly vedeny s využitím služby Whereby, tedy online, a to s ohledem na vytíženost těchto pracovníků, ale též opatření stanovená Vládou České republiky v souvislosti s pandemií covid-19. S IT vývojářem byl veden rozhovor tváří v tvář.

Získaná data byla v případě dotazníkového šetření analyzována s využitím deskriptivní statistiky, kdy byla určována pro každou položku dotazníku absolutní a relativní četnost odpovědí. U škálových otázek byl zjišťován průměr a směrodatná odchylka.

Data získaná prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byla zpracována pomocí metody vytváření trsů. Miovský (2009, s. 221) vysvětluje, že tato metoda umožňuje analyzovat kvalitativní data pomocí vybraného kritéria, kterým může být časový, tematický, prostorový nebo jiný překryv. Výroky nebo části výroků jsou dle autora shlukovány do trsů dle daného kritéria, trs je posléze pojmenován. Při analýze těchto kvalitativních dat bylo ve výzkumu vycházeno z tematického překryvu, tj. do trsů byly řazeny výroky podle obdobného významu.

Stanoveny byly také následující hypotézy (H), a to dle doporučení Chrásky (2016, s. 65-66), kdy byla každá hypotéza formulována jako nulová ( $H_0$ ) a alternativní ( $H_A$ ). Jak autor vysvětluje, nulová hypotéza značí, že mezi zkoumanými proměnnými neexistuje statisticky významný vztah, zatímco alternativní hypotéza vyjadřuje, že mezi zkoumanými proměnnými statisticky významný vztah existuje.

Hypotézy byly formulovány celkem 4, vycházeno bylo z dílčích cílů výzkumu. Významná byla v souvislosti s tím dotazníková položka č. 12, v níž bylo zkoumáno, zda se dle respondentů daří firmě XY dosahovat work-life balance u svých spolupracovníků působících v režimu OSVČ. V rámci hypotéz H1, H2 a H3 tedy bylo zjišťováno, zda hodnotí přístup firmy XY k work-life balance odlišně respondenti vybraných charakteristik, v tomto případě se jednalo o rozdíly mezi respondenty, kteří pečují o své děti či osobu blízkou a respondenty, kteří tuto péči neposkytují, dále byl v rámci hypotézy H2 zkoumán případný rozdíl daný věkem respondentů a u hypotézy H3 byla sledovanou proměnnou délka praxe ve firmě XY. Formulované hypotézy byly následující:

H1<sub>0</sub>: Zajišťování work-life balance ze strany XY nezávisí na tom, zda respondenti pečují o děti či jinou osobu blízkou.

H1<sub>A</sub>: Zajišťování work-life balance ze strany XY závisí na tom, zda respondenti pečují o děti či jinou osobu blízkou.

Jak je zřejmé, u respondentů, kteří musí pečovat o své děti či osobu blízkou, narůstá požadavek na zajišťování work-life balance, neboť je nutné nejen dbát o svoji duševní hygienu, vlastní osobní život, ale též je zapotřebí mít i dostatek času na rodinu, vlastní děti či jiné osoby, o něž se musí jedinec starat. Lze tedy předpokládat, že pokud budou respondenti vyjadřovat

nespokojenost s tím, jak firma přistupuje k work-life balance, bude se častěji jednat o respondenty, kteří mají tuto zodpovědnost vůči svým blízkým (tedy za předpokladu, že bude zjištěno, že firma nedostatečně dbá o work-life balance pro své spolupracovníky).

Hypotéza H2 byla formulována následovně:

H2<sub>0</sub>: Hodnocení respondentů, zda firma XY dbá na zajišťování work-life balance u spolupracovníků v režimu OSVČ, nezávisí na věku respondentů.

H2<sub>A</sub>: Hodnocení respondentů, zda firma XY dbá na zajišťování work-life balance u spolupracovníků v režimu OSVČ, závisí na věku respondentů.

U této hypotézy bylo vycházeno z domněnky, že pokud firma usiluje u svých spolupracovníků o work-life balance, snaží se v tomto ohledu vyjít vstříc zejména osobám starším, a to jak kvůli častější potřebě péče o děti nebo rodiče apod., tak i v návaznosti na délku praxe, to, jak se jedinec ve firmě osvědčil, pakliže tedy věk do určité míry odpovídá i délce praxe ve firmě, případně tedy mají tito lidé delší praxi v oboru, což může firma XY reflektovat v podobě vycházení těmto pracovníkům vstříc v rámci work-life balance. Zároveň lze také předpokládat, že věkově mladší respondenti mají vyšší potřebu osobní realizace v mimopracovním životě, mohou tak i pociťovat vyšší potřebu sladování pracovního života, zejména pokud dosud v této oblasti nemají zkušenosti (s narůstajícím věkem se ustaluje určitý životní styl, člověk bývá schopen oddělit práci, soukromý život apod.).

Mohlo by se jevit, že jsou hypotézy H1 a H2 v určitém rozporu, nicméně obě skupiny respondentů (dle věku a dle péče o děti či jiné blízké osoby) se pochopitelně nemusí shodovat. Verifikace hypotéz sloužila k bližší specifikaci doporučení pro praxi, kdy je zcela jistě zapotřebí přistupovat k work-life balance nikoliv plošně, ale vždy individuálně, byť firma nemůže vystupovat diskriminačně – ovšem např. zajištění hlídání dětí budou využívat pouze ti pracovníci, kteří děti mají.

Hypotéza H3 zněla:

H3<sub>0</sub>: Hodnocení respondentů, zda firma XY dbá na zajišťování work-life balance u spolupracovníků v režimu OSVČ, nezávisí na délce praxe respondentů.

H3<sub>A</sub>: Hodnocení respondentů, zda firma XY dbá na zajišťování work-life balance u spolupracovníků v režimu OSVČ, závisí na délce praxe respondentů.

U této hypotézy bylo vycházeno z předpokladu, že počátky profesního působení značně nárokuje čas, energii jedince, je zapotřebí vzdělávat se pro potřeby praxe apod. Respondenti, kteří tedy ve firmě XY začínají, mohou vnímat ze strany firmy nedostatečnou podporu při zajišťování work-life balance. Je také možné, že jsou některé nástroje pro podporu work-life balance ve firmě užívány odlišně, s ohledem na délku praxe respondentů.

Předpoklady stanovené v uvedených hypotézách byly kromě verifikace pomocí chí-kvadrátu také ověřovány v rámci rozhovorů vedených s pracovníky firmy XY, v jejichž kompetenci je zajišťování work-life balance.

Poslední hypotéza H4 se vztahovala k tématu vzdělávání, které lze vnímat jako důležitou podmínku prožívání dostatečně zajištěného work-life balance ve firmě. Zejména v případě nových pracovníků či při reorganizaci, inovačních procesech ve firmě, je důležité, aby se v tomto ohledu dostávalo pracovníkům patřičného zázemí. V opačném případě může pracovník uvažovat i o odchodu ze zaměstnání, v případě realizovaného výzkumu tedy o ukončení spolupráce s firmou. Lze také předpokládat, že zejména věkově mladší pracovníci považují vzdělávání za důležité a zajištění potřebného vzdělání, které je navíc prostředkem k osobnostnímu růstu, profesnímu rozvoji apod., tak pro ně může být významné co se týče

tématu work-life balance. V ideálním případě by tedy zejména pro věkově mladší respondenti, kteří navíc často disponují nižší profesní praxí, měla firma XY zajišťovat potřebné vzdělání.

Hypotéza H4 byla ve znění:

H<sub>40</sub>: Zajištění potřebného vzdělávání spolupracovníkům v režimu OSVČ nezávisí na věku těchto spolupracovníků.

H<sub>4A</sub>: Zajištění potřebného vzdělávání spolupracovníkům v režimu OSVČ závisí na věku těchto spolupracovníků.

K ověření hypotéz byl zvolen chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. O přijetí či zamítnutí nulové hypotézy, od čehož se následně odvíjí zamítnutí nebo přijetí hypotézy alternativní, je dle Chrásky (2016, s. 65-66) rozhodováno na základě výpočtu testového kritéria  $\chi$ , které podle autora se počítá jako

$$\chi^2 = \sum \frac{(P-O)^2}{O} \quad (1)$$

kde:  $\chi$  – testové kritérium,

P – pozorovaná četnost,

O – očekávaná četnost

$\Sigma$  – součet dílčích výsledků pro každé pole čtyřpolní tabulky.

Lze doplnit, že chí-kvadrát lze užít pouze v případě, kdy v každém okénku čtyřpolní tabulky je minimální hodnota 5. Jak bude dále v textu uvedeno, výzkumný soubor nebyl s ohledem na výběr firmy příliš rozsáhlý, od čehož se odvíjela omezená možnost verifikace hypotéz. Zároveň pochopitelně platí, že i s ohledem na nízký soubor respondentů a vedení výzkumu v jedné firmě (zvolení příležitostného výběru) nelze výsledky generalizovat.

Dodržena byla také etika výzkumu. Jak probandi, tak respondenti poskytli ústní informovaný souhlas s účastí ve výzkumu. Firmě byly předány hlavní výsledky, o čemž byli účastníci výzkumu předem informováni a s čímž také souhlasili.

### 3 Praktická část

Praktická část práce obsahuje výsledky realizovaného výzkumu. Nejprve je stručně představena firma XY, v níž výzkum probíhal, přičemž nejsou uváděna data, která by umožnila identifikaci firmy. Charakterizován je výzkumný soubor a prezentovány jsou výsledky výzkumu.

Součástí kapitoly je také doporučení pro firmu XY, týkající se možných změn v koncepci work-life balance, kdy toto doporučení vychází ze zjištěných výsledků. Vztažení výsledků k teoretickým východiskům a cílům výzkumu je provedeno v kapitole čtvrté.

Informace o firmě, uvedené v kapitole 3.1, jsou čerpány z webových stránek firmy a dále z interních materiálů. Z důvodu zajištění anonymity není u prezentovaných údajů uveden zdroj, z něž byly předloženy informace čerpány, neboť by byl porušen příslib zajištění anonymity pro firmu i respondenty a probandy.

#### 3.1 Představení společnosti

Firma XY působí na českém trhu více než 5 let, má české majitele, v začátcích se jednalo o start-up. Jejími zákazníky jsou české i zahraniční firmy působících v různých odvětvích průmyslu i služeb. Oborem, v němž podniká, jsou IT technologie. Zákazníkům jsou realizovány zakázky „na klíč“, dle jejich potřeb, a to v kompletní podobě, včetně zajišťování servisu, podpory.

Firma disponuje více než 50 spolupracovníky z oblasti IT, působících v režimu OSVČ. Kromě toho má 3 stálé zaměstnance, s nimiž uzavřela pracovní smlouvu na dobu neurčitou, plný úvazek. Jeden z těchto tří pracovníků je vývojářem softwaru, mezi kompetenci dalších dvou kmenových zaměstnanců patří administrativa, účetnictví.

Nabídka služeb firmy XY je poměrně rozsáhlá. Kromě kompletních zakázek, tj. např. vývoje softwaru pro klienta, se může jednat pouze o konkrétní, dílčí výpomoc v určité etapě vývoje vlastního IT produktu, případně si může klient zažádat o doporučení IT specialistů či si pronajmout tým IT specialistů. Software je dodáván pro počítače, webové stránky nebo chytré mobilní telefony. Vyvíjeny jsou také aplikace určené pro cloudový provoz.

IT tým tvoří vývojáři s různým stupněm kvalifikaci, kdy jsou rozlišovány pozice Junior Developer, Mid Developer a Senior Developer. Junior Developer pracuje dle zadávaných pokynů, využívá zpětné vazby i zkušeností profesně zdatnějších kolegů. Mid developer působí na pokročilejší úrovni, je schopen samostatnější práce na komplexních zakázkách. Senior Developer se vyznačuje nejen vynikajícími znalostmi a profesními zkušenostmi v oblasti IT, ale též je schopen vést IT týmy či řídit dílčí projekty. Vývojáři mohou být zákazníky „pronajati“, a to krátkodobě i dlouhodobě. Na tyto pracovníky jsou firmou kladeny vysoké nároky, které se týkají kromě odborných znalostí a dovedností také profesionálního vystupování, schopnosti komunikace v týmu, adaptace na nové situace.

Ve firmě XY je kladen velký důraz na dobré psychosociální klima. Podporovány jsou přátelské vztahy, důležitá je otevřenost, a to jak co se týče běžné komunikace, tak i řešení případných problémů. Podporována je aktivita IT specialistů, samostatná práce, k níž se pracovníkům dostává potřebné podpory a pomoci ze strany kolegů i vedení firmy. Firma XY dbá na zajištění optimální úrovně wellness na pracovišti, ve smyslu zdravého stravování, odpočinkové místnosti vybavené různými hrami, k dispozici je také místnost s fitness vybavením. Firma podporuje vzdělávání pracovníků. Pořádány jsou různé workshopy a semináře, firma umožňuje získat praxi absolventům v oboru IT, včetně získání certifikátů od světových firem, jakými jsou Google nebo Microsoft. Pozornost je věnována také rozvíjení vztahů na pracovišti, a to formou teambuildingových aktivit či mimopracovních setkání.

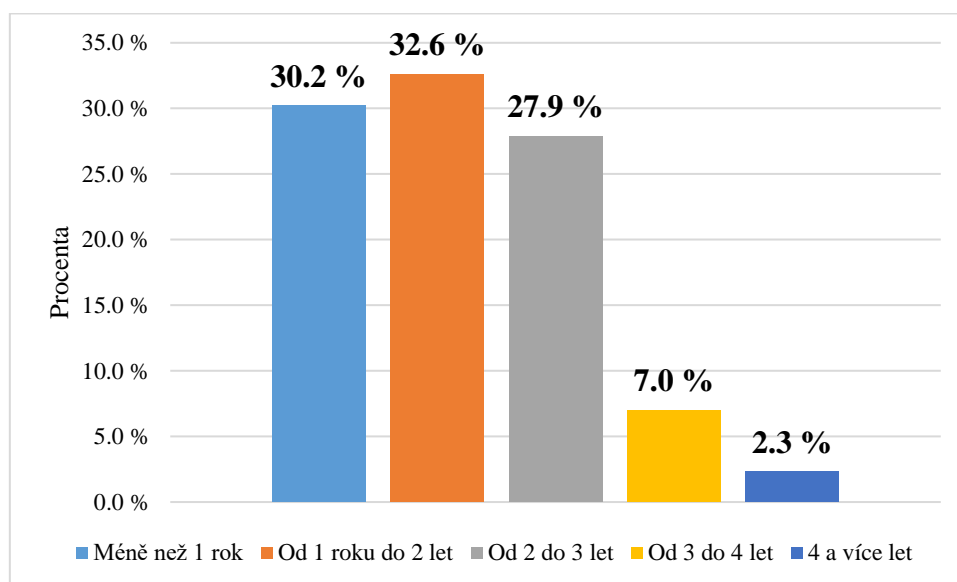
### 3.2 Charakteristika výzkumného souboru

Jak již bylo uváděno v kapitole 2.4, výzkumný soubor tvořilo celkem 43 IT specialistů. Co se týče věku respondentů, převažovaly osoby ve věku od 18-39 let, kterých bylo celkem 39 (90,6 %), přičemž 21 (48,8 %) respondentů uvedlo, že je ve věku 18-29 let, dalších 18 (41,8 %) respondentů se nacházelo ve věku 30-39 let. Detailní přehled rozložení výzkumného souboru dle věku je podán v příloze 3 (graf 12).

Dále měli respondenti uvést, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Celkem 42 (97,7 %) respondentů odpovědělo, že má vysokoškolské vzdělání, převládalo vysokoškolské magisterské vzdělání, které uvedlo 19 (44,2 %) respondentů. Graf zachycující vzdělání respondentů je opět uveden v oddílu příloh (graf 13).

Další identifikační otázkou, uvedenou v závěru dotazníku, bylo zjišťováno, jaká je délka působení respondentů ve firmě. Přehled výsledků podává graf 1.

Graf 1 Délka působení respondentů ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu 1 patrné, převládali respondenti s délkou praxe ve firmě do 2 let. Nejpočetněji byli zastoupeni respondenti s délkou praxe od 1 do 2 let, kterých bylo ve výzkumném souboru 14 (32,6 %). Druhou nejpočetnější skupinu představovali respondenti s délkou praxe do 1 roku, kdy se jednalo o 13 (30,2 %) respondentů. Pouze 1 (2,2 %) respondent uvedl, že ve firmě působí 4 a více let.

Další identifikační otázka se týkala toho, zda respondenti vychovávají děti, což je pochopitelně významné s ohledem na problematiku work-life balance, neboť pracující lidé usilují o sladování nejen pracovního a osobního, ale též rodinného života, který lze přiřadit k rovině osobní. Na tuto otázku podalo kladnou odpověď pouze 9 (20,9 %) respondentů. Naopak 34 (79,1 %) respondentů odpovědělo, že děti nevychovává.

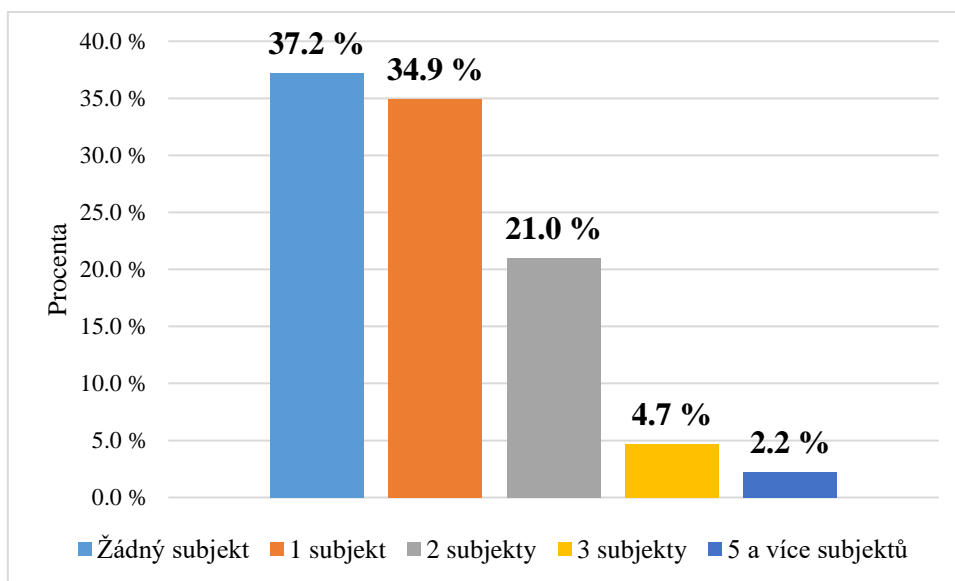
Respondenti, kteří v předchozí položce podali kladnou odpověď, měli také uvést, kolik dětí vychovávají. Jedno dítě uvedlo z celkového počtu 9 respondentů 6 oslovených IT specialistů, další 3 respondenti vychovávají 2 děti.

Co se týče věku těchto dětí, v předškolním období se nachází 7 dětí, starší školní věk, tj. 2. stupeň základní školy, uvedl 1 respondent a též 1 respondent odpověděl, že je již jeho dítě dospělé, navštěvuje vysokou školu.

Další položkou, která zohledňovala potřeby respondentů z hlediska osobního (rodinného) života, bylo zkoumáno, zda respondenti pečují o osobu blízkou, tedy např. prarodiče, kdy tato péče obdobně jako péče o děti vyžaduje volný čas. Zápornou odpověď uvedlo 40 (93 %) respondentů, o osobu blízkou pečují 3 (7 %) respondenti.

Předposlední otázka v dotazníku se týkala toho, pro kolik dalších subjektů kromě společnosti XY respondenti pracují, resp. s kolika dalšími firmami mají uzavřenou smlouvu jako OSVČ. Přehled zjištěných výsledků je uveden v grafu 2.

Graf 2 Počet dalších subjektů, s nimiž respondenti spolupracují



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 2 si lze povšimnout, že aktuálně pro žádnou jinou firmu nepracuje 16 (37,2 %) respondentů, tato odpověď byla nejčastější. Druhá nejfrekventovanější odpověď se týkala spolupráce s dalším (jedním) subjektem, což uvedlo 15 (34,9 %) respondentů. Celkem 5 a více spolupracujících subjektů uvedl jen 1 (2,2 %) respondent.

Poslední otázkou bylo zjišťováno, zda respondenti uvažují o ukončení spolupráce s firmou XY. Zápornou odpověď podalo 36 (83,7 %) respondentů, o ukončení spolupráce uvažuje 7 (16,3 %) respondentů.

Jak bylo uváděno v kapitole 2.4, druhou část výzkumného souboru tvořili tři pracovníci firmy XY, a to CEO manažer, HR manažer a vývojář. CEO manažer, tedy výkonný ředitel firmy XY, je zároveň v pozici jednatele firmy. Stál u zrodu firmy XY, v jeho kompetenci je mimo jiné pravidelné vedení rozhovorů s pracovníky firmy, ve smyslu řízení lidských zdrojů, motivace pracovníků, hodnocení pracovníků, zejména pak získávání zpětné vazby od pracovníků. Personální práci má ve firmě XY na starost HR manažerka, v jejíž kompetenci je tedy např. nábor a výběr pracovníků či spolupracovníků, veškerá personální práce, včetně nastavování benefitů a dalších nástrojů work-life balance.

Nejdéle ve firmě XY působí CEO manažer, a to 5 let. IT vývojář je aktuálně ve firmě 19 měsíců a HR manažerka dva roky.

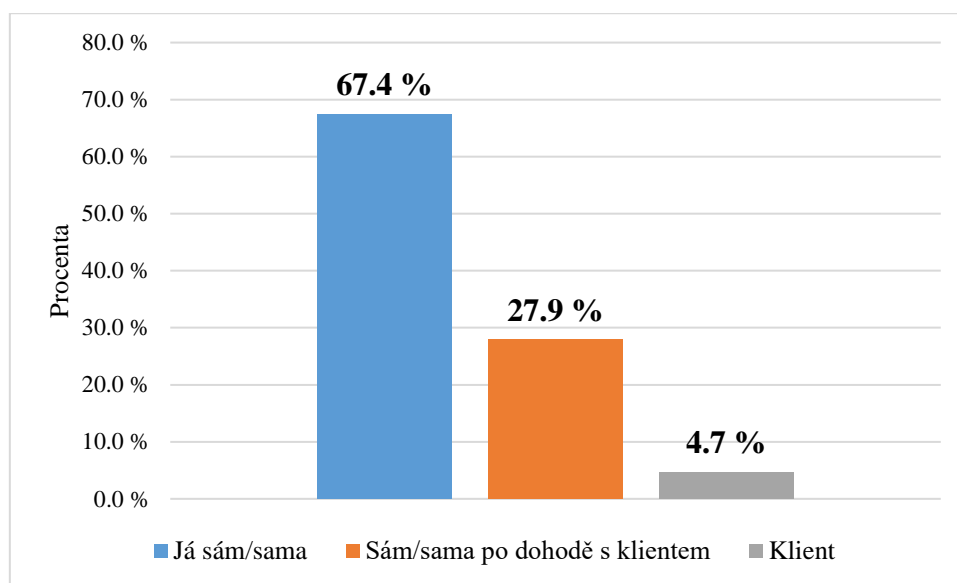
### 3.3 Vyhodnocení výsledků výzkumů

Kapitola prezentuje zjištěné výsledky. Pro větší přehlednost jsou nejprve uvedeny výsledky získané dotazníkovým šetřením, kterého se zúčastnili spolupracovníci firmy XY, působící v režimu OSVČ. Dále je podáno vyhodnocení vedených polostrukturovaných rozhovorů. V závěru kapitoly jsou výsledky shrnuty, vztaženy k teoretickým východiskům a dílčím cílům výzkumu.

#### 3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První položkou bylo zjišťováno, kdo rozhoduje o tom, v jakou dobu během dne mají respondenti pracovat. Přehled výsledků je podán v grafu 3.

Graf 3 Rozhodování o době, kdy respondent pracuje



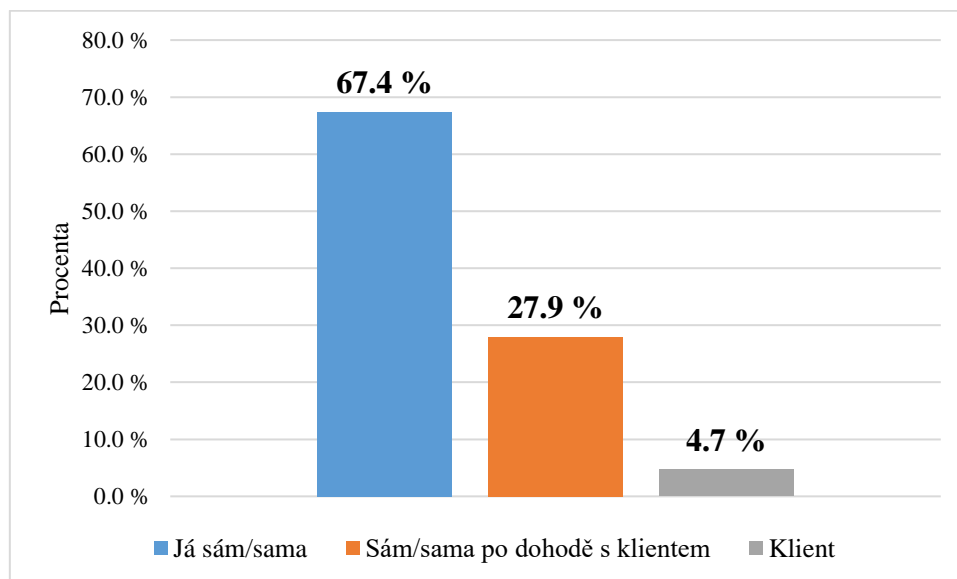
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu 3 patrné, nejčastěji respondenti odpovídali, že oni sami, ovšem po dohodě s klientem. Tuto odpověď zvolilo 29 (67,4 %) respondentů. Naprostou volnost v rozhodování uvedlo 12 (27,9 %) respondentů a pouze 2 (4,7 %) oslovených spolupracovníků firmy XY odpovědělo, že o době, kdy pracují, rozhoduje klient. Respondenti mohli volit i z dalších nabízených odpovědí. Možnost, že o době, kdy respondent pracuje, rozhoduje firma XY, nezvolil žádný z respondentů, nebyla vybranána ani alternativa vlastní odpovědi.

Další otázkou bylo zjišťováno, jakým způsobem dochází ve firmě XY ke sledování plnění úkolů. Přehled výsledků je podán v grafu 4. Jak dokládá graf 4, více než polovina respondentů, konkrétně 23 (53,4 %) oslovených OSVČ, uvádělo, že ze strany firmy probíhá průběžná kontrola, zejména tedy z důvodu, aby pracovník odevzdal smlouvenou zakázku včas. Dalších 10 (23,3 %) respondentů má naopak v tomto ohledu naprostou volnost, nicméně opět je po nich požadováno, aby dodali přidělenou zakázku v požadovaném termínu. Celkem 10 (23,3 %) respondentů uvádělo, že záleží na tom, o jaký úkol se jedná.



Graf 4 Kontrola plnění úkolů

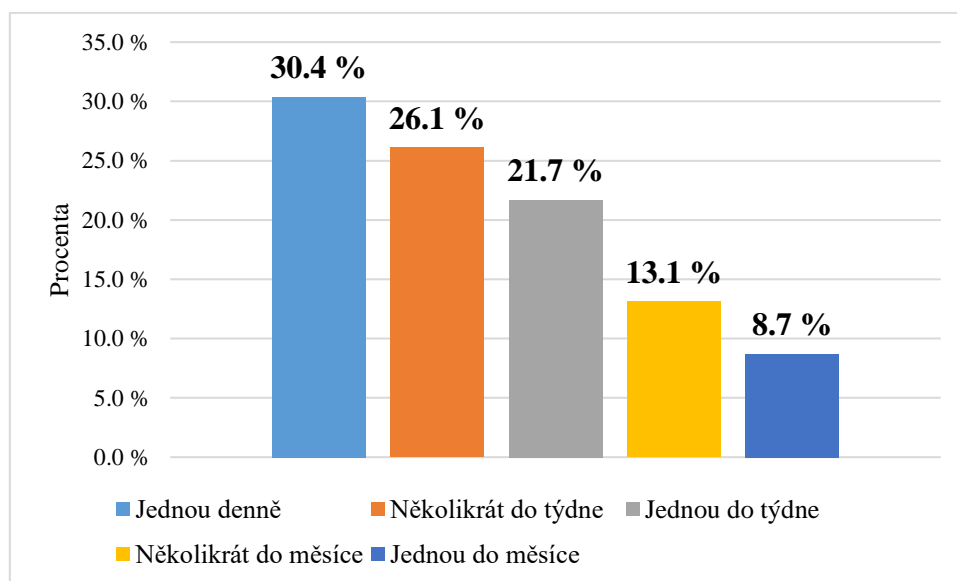


Zdroj: vlastní zpracování

Je tedy zřejmé, že respondenti mají většinou značnou volnost v tom, jak realizovat smlouvanou zakázku, primární je, aby byla zakázka včas předána klientovi, kdy možné ovlivnění přichází z hlediska času ze strany klientů, v případě kontroly prováděné práce ze strany firmy, ovšem více než polovina respondentů má naprostou volnost v tom, jak a kdy zakázku realizovat.

Pokud respondenti odpovídali, že je firma XY při práci na zakázce kontroluje, měli v další otázce doplnit, jak často tato kontrola probíhá. Je zřejmé, že častější kontrola ubírá z volnosti respondenta organizovat si svoji práci a volný čas, což tedy může ztěžovat sladování pracovního a osobního života. Přehled výsledků na tuto otázku, kterou zodpovědělo pouze 23 respondentů, kterým se dostává průběžné kontroly, podává graf 5.

Graf 5 Četnost kontroly provádění práce



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 5 si lze povšimnout, že nejčastěji dle respondentů probíhá kontrola minimálně několikrát do týdne, což uvedla více než polovina respondentů. Celkem 7 (30,4 %) respondentů

odpovědělo, že se jim kontroly jejich práce ze strany firmy XY dostává jednou denně, odpověď *několikrát do týdne* podalo 6 (26,1 %) respondentů. Minimální kontrolu, tedy jednou do měsíce, uvedli 2 (8,7 %) respondenti.

Respondenti vybírali z více možných odpovědí, kdy však odpovědi *několikrát denně* a možnost *jiné* nezvolil žádný z respondentů.

Nabízí se otázka, čím je frekvence kontroly dána. Jak bylo uváděno v kapitole 3.1, ve firmě XY působí vývojáři na 3 pozicích: Junior Developer, Mid Developer a Senior Developer, kdy se tedy tato pozice odvíjí jak od zkušeností a znalostí pracovníků, tak i od jejich délky působení ve firmě. Tabulka 1 podává přehled odpovědí na otázku četnosti kontroly dle toho, jaká je délka praxe respondentů.

Tabulka 1 Četnost kontroly dle délky praxe ve firmě XY

Odpovědi	Méně než 1 rok		1-2 roky		2-3 roky		3-4 roky		4 a více let	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Jednou denně	3	37,5 %	0	0,0 %	3	75,0 %	1	50,0 %	0	0,0 %
Několikrát do týdne	1	12,5 %	4	50,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	100,0 %
Jednou do týdne	2	25,0 %	2	25,0 %	0	0,0 %	1	50,0 %	0	0,0 %
Několikrát do měsíce	1	12,5 %	1	12,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Jednou do měsíce	1	12,5 %	1	12,5 %	1	25,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>Celkem</b>	<b>8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

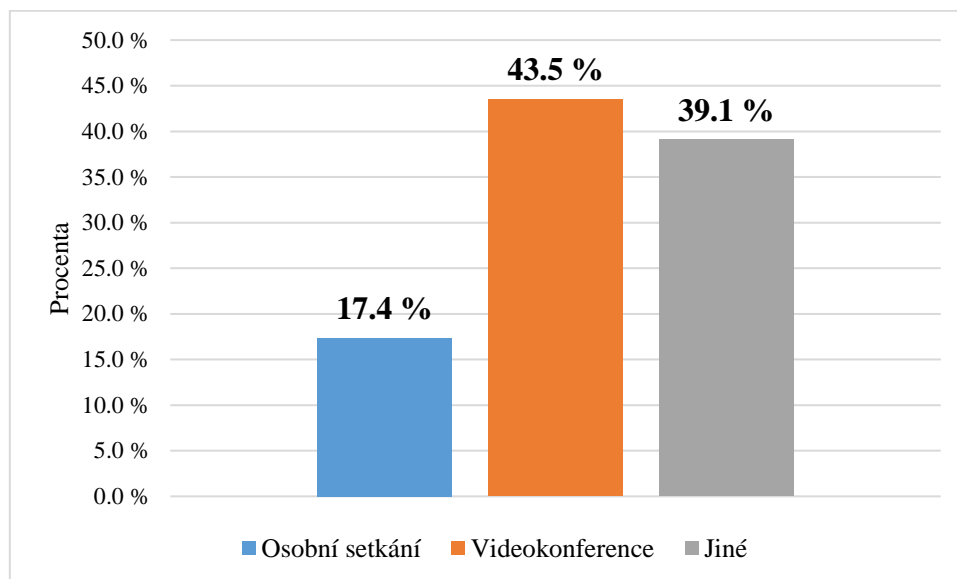
V tabulce 1 si lze povšimnout, že se k průběžné kontrole vyjadřovali respondenti bez ohledu na to, jak dlouho ve firmě působí, tedy průběžně jsou kontrolováni i ti vývojáři, kteří jsou zkušení a ve firmě působí 4 a více let. Výrazněji se neliší ani četnost kontroly, kdy např. kontrola minimálně několikrát do týdne probíhá u 50 % respondentů s délkou praxe méně než 1 rok, též s u poloviny respondentů s délkou praxe 1-2 roky a u respondentů s délkou praxe 3-4 roky. U respondentů s délkou praxe 2-3 roky probíhá kontrola minimálně několikrát do týdne v případě 75 % respondentů, u respondentů s nejdelší praxí ve firmě XY, tj. 4 a více let, se jedná o všechny respondenty. Lze tedy předpokládat, že se četnost kontroly odvíjí od zadaného úkolu či obecně firma má takto koncipovanou spolupráci s danými respondenty.

Další otázka v dotazníku se týkala toho, jakým způsobem kontrola probíhá. Odpovídali opět pouze ti respondenti, kteří mívají průběžnou kontrolu, tj. 23 respondentů. Výsledky jsou uvedeny v grafu 6.

V grafu 6 si lze povšimnout, že nejčastěji respondenti odpovídali, že kontrola probíhá pomocí videokonference, což uvedlo 10 (43,5 %) respondentů. Osobní setkání uvedli 4 (17,4 %) respondentů. Žádný z respondentů neodpověděl, že kontrola probíhá telefonicky, prostřednictvím e-mailové komunikace, což byly další možnosti odpovědí.

Naopak celkem 9 (39,1 %) respondentů zvolilo vlastní odpověď. Z tohoto počtu jich celkem 6 uvádělo, že odevzdávají pracovní výkaz. Dále se jednalo o *stand up*, kombinaci osobního setkání a videokonference, kdy každou z těchto odpovědí uvedl 1 respondent. Též jeden respondent podal tuto odpověď: „*Písemná komunikace pomocí nástrojů Slack, MS Teams a jiné*“.

Graf 6 Forma kontroly provádění úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je tedy zřejmé, možnosti kontroly ze strany firmy XY jsou využívány různé, přičemž preferována je kontrola, kdy je možné, být s využitím moderních komunikačních prostředků, kontakt vizuální, což je pochopitelně žádoucí, neboť neverbální komunikace tvoří hlavní složku komunikace, převládá nad komunikací verbální a dává tak možnost lépe porozumět sdělovanému, přesněji se domluvit či si přesněji rozumět.

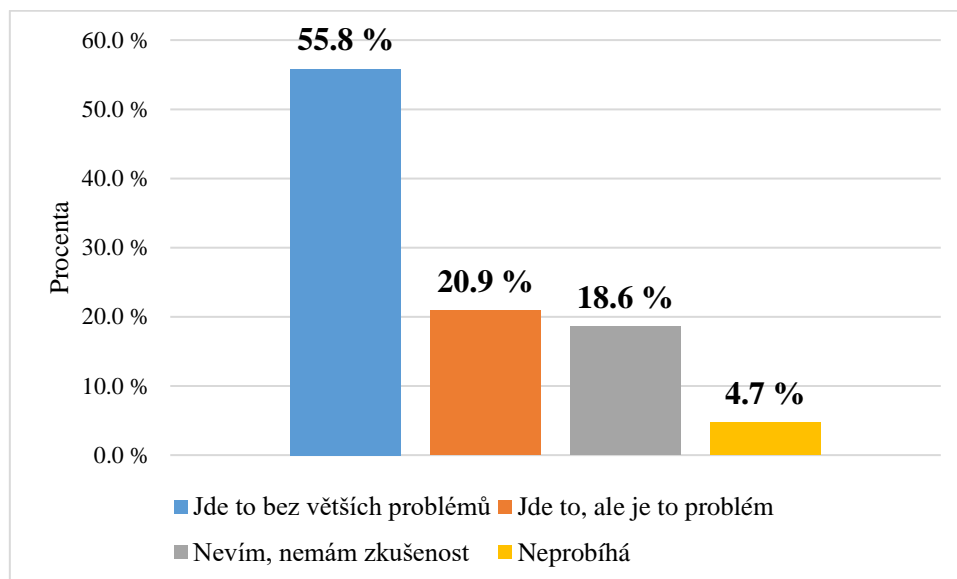
Pro to, aby jedinec zvládal požadované úkoly, potřebuje většinou určité vzdělání. V rámci představení firmy XY v kapitole 3.1 bylo uváděno, že se spolupracovníkům firmy, tj. respondentům výzkumu, dostává potřebného vzdělání, které by mělo být „šité na míru“. Pokud se musí pracovník vzdělávat sám, ve svém volném čase, může být značně ztíženo dosahování work-life balance. Otázkou č. 3 tedy bylo zjišťováno, zda se skutečně respondentům dostává ze strany firmy vzdělávání, které potřebují k plnění úkolů pro firmu.

Na tuto otázku podalo kladnou odpověď 27 (62,8 %) respondentů, naopak celkem 16 (37,2 %) respondentů uvádělo, že se jim potřebného vzdělávání ze strany firmy XY nedostává.

Otázkou č. 4 bylo zkoumáno, zda se respondentům dostává pomoci v případě, že si nevědí rady s plněním zadaného úkolu. V tomto případě podalo kladnou odpověď 40 (93 %) respondentů, zápornou odpověď uvedli jen 3 (7 %) respondenti, nicméně přestože se jedná o nízký počet respondentů, není zanedbatelný. Jestliže jedinec nevnímá podporu ze strany zaměstnavatele či subjektu, s nímž spolupracuje, může prožívat stres, může se též snižovat jeho spokojenost s danou spoluprací a daný stav pak může vést k tomu, že pracovní oblast příliš nároku psychiku jedince, zatěžuje jej, což má následně negativní dopad na osobní život.

V rámci otázky č. 5 bylo zjišťováno, zda mají respondenti možnost v případě potřeby předat úkol někomu jinému, tj. např. v situaci naléhavé rodinné záležitosti. Přehled zjištěných výsledků podává graf 7.

Graf 7 Možnost předat úkol někomu jinému



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků prezentovaných v grafu 7 vyplývá, že respondenti většinou mají možnost předat v případě potřeby úkol někomu jinému, nicméně pouze 24 (55,8 %) respondentů odpovědělo, že to možné je, a to bez větších problémů, podle dalších 9 (20,9 %) respondentů však toto jednání představuje problém. Vlastní zkušenost s předáním úkolu někomu jinému nemá 8 (18,6 %) respondentů a dle 2 (4,7 %) respondentů není možnost v případě potřeby, a to ani naléhavé rodinné situace, předat úkol někomu jinému.

Pokud dochází k tomu, že nemá pracovník možnost vyřešit si např. složitou rodinnou situaci, musí dokončit zadaný úkol, dochází k výraznému snížení možnosti dosahovat work-life balance. Opět může narůstat nespokojenost pracovníka, a to i do té míry, že z firmy odejde, v tomto případě tedy ukončí spolupráci.

Vzhledem k tomu, že bylo v rámci identifikačních otázek zjišťováno, zda respondenti uvažují o ukončení spolupráce, tyto výsledky byly detailněji zkoumány z hlediska úvah o ukončení spolupráce.

V tabulce 2 je zachyceno, jak na otázku č. 5 odpovídali respondenti dle toho, zda uvažují, nebo neuvažují o ukončení spolupráce (jak bylo uváděno v kapitole 3.1.1, o ukončení spolupráce v době administrace dotazníku uvažovalo 7 respondentů).

Tabulka 2 Předání úkolu respondenty uvažujícími i neuvažujícími o ukončení spolupráce s firmou

Odpovědi	Uvažují o odchodu		Neuvažují o odchodu	
	N	%	N	%
Jde to bez větších problémů	1	14,3 %	23	63,9 %
Jde to, ale je to problém	4	57,1 %	5	13,9 %
Nevím, nemám zkušenost	1	14,3 %	1	2,8 %
Neprobíhá	1	14,3 %	7	19,4 %
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>36</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

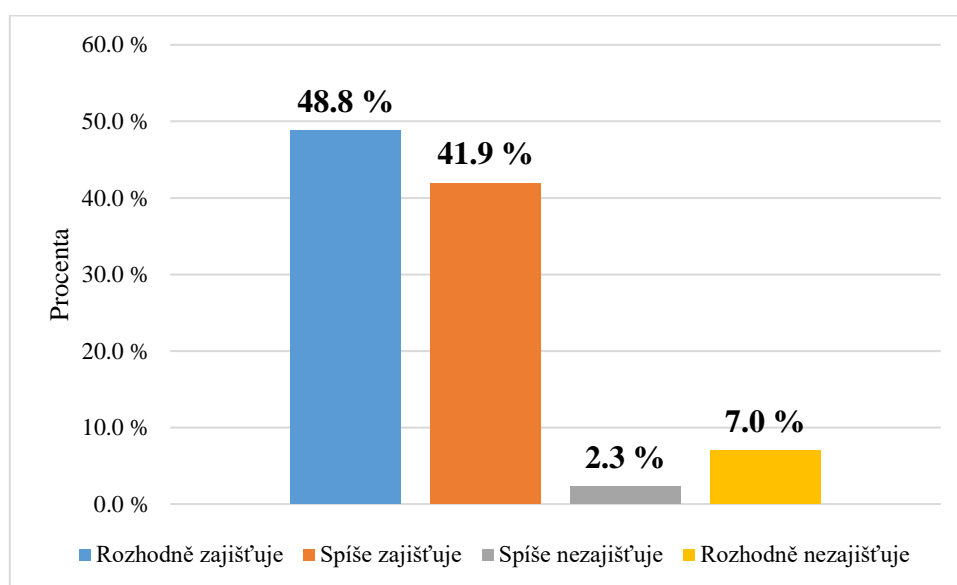
Z tabulky 2 vyplývá, že respondenti, kteří uvažují o ukončení spolupráce s firmou, uváděli častěji než respondenti, kteří o ukončení spolupráce s firmou neuvažují, že mají možnost předat

úkol někomu jinému, ovšem bývá to problém: tuto možnost uvedlo 57,1 % respondentů, kteří o ukončení spolupráce uvažují, danou odpověď podalo jen 13,9 % respondentů, kteří o ukončení spolupráce s firmou neuvažují. Tito respondenti naopak nejčastěji uváděli, že taková situace nebývá problematická, což uvedlo 63,9 % respondentů, kteří o ukončení spolupráce neuvažují, stejnou odpověď podal jen 1 respondent ze skupiny OSVČ, kteří zvažují ukončení spolupráce s firmou XY.

Je tedy možné, že tato praxe firmy XY je problematická z hlediska dosahování work-life balance, a to i do té míry, že následně pracovník uvažuje o ukončení spolupráce.

V rámci otázky č. 6 bylo zkoumáno, zda firma zajišťuje respondentům potřebné zázemí pro jejich práci. Zázemím bylo míněno např. technické vybavení, možnost konzultace v případě potřeby apod., kdy tyto případy byly pro větší srozumitelnost uvedeny jako součást otázky. Přehled odpovědí podává graf 8.

Graf 8 Zajišťování potřebného zázemí respondentům



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 dokládá, že je většina respondentů přesvědčena o tom, že se jim ze strany firmy XY dostává potřebného zázemí. Celkem 39 (90,7 %) respondentů podalo kladnou odpověď, přičemž možnost *rozhodně zajišťuje* uvedlo 21 (48,8 %) respondentů. Naopak 3 (7 %) respondenti odpovídali, že se jim *rozhodně* potřebného zázemí nedostává.

Pokud respondenti uváděli zápornou odpověď (tj. jednalo se o 4 respondenty), byli požádáni o doplnění, co jim z hlediska zázemí pro jejich práci ze strany firmy XY chybí. Odpovědi byly roztríděny s využitím metody vytváření trsů, vznikly tak pouze dvě kategorie odpovědí: celkem 3 respondenti uváděli, že by uvítali možnost jiného pracovního úvazku, resp. rádi by ve firmě XY působili jako kmenoví zaměstnanci. Další 4 respondenti odpovídali, a to shodně s předchozí odpovědí na otázku č. 6, že bývá v některých případech nedostatečná flexibilita ze strany firmy XY v možnosti předat pracovní úkol někomu jinému. Většinou tyto pracovníci uváděli, že se jedná o výjimečné situace a rozumí této praxi, neboť v případě započaté práce je obtížné, aby byl pracovník nahrazen, a to i v návaznosti na komunikaci se zákazníkem, vybudování důvěry atd. Jeden respondent odpovídal, že se vždy situace vyřeší v rámci možností ke spokojenosti všech stran, nicméně on sám tuto zkušenost měl a vnímal ji jako stresující.

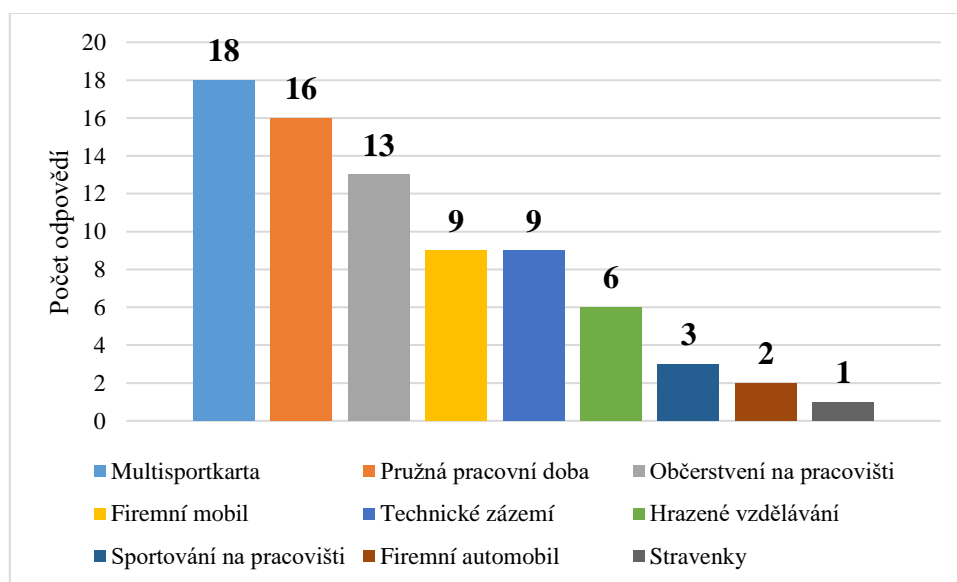
Další otázka (otázka č. 7) se týkala toho, zda mají respondenti možnost hlídání jejich dětí ze strany firmy XY, tj. zda je ve firmě k dispozici např. hrací koutek, firemní školka apod.

Na tuto otázku odpovídali jen respondenti, kteří vychovávají děti, kdy se jednalo pouze o 9 respondentů. Z tohoto počtu jich 7 uvedlo, že firma nic takového nenabízí, kladnou odpověď uvedli jen 2 respondenti.

K otázce nebyla uvedena možnost doplnění odpovědi. Skutečností je, že firma oficiálně tyto možnosti svým spolupracovníkům nenabízí. Dle 2 respondentů však tomu tak je. Lze se domnívat, že se jedná o individuální domluvu, kdy firma v rámci možností vychází svým spolupracovníkům, nebo i zaměstnancům vstříc, což je pochopitelně velmi významné z hlediska work-life balance. Toto téma bylo zkoumáno i v rámci vedených rozhovorů a je o něm více pojednáno v kapitole 3.2.2.

Otázkou č. 8 bylo zkoumáno, zda se respondentům dostává firemních benefitů. Podle 22 (51,2 %) respondentů firma pracovníkům OSVČ benefity nenabízí, nicméně dle 21 (48,8 %) respondentů tomu tak je. Přehled firemních benefitů, kterých se některým respondentům dostává, je podán v grafu 9 – údaje jsou uvedeny s využitím absolutní četnosti s ohledem na skutečnost, že většinou respondenti uváděli víc možných odpovědí. Respondenti měli na výběr z předložených možností, většinou však uváděli vlastní odpovědi.

Graf 9 Benefity využívané některými respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji byla uváděna MultiSport karta, kterou zmínilo 18 respondentů. Jedná se o kartu, kterou lze využít na stovkách sportovních míst v České republice, se vstupem jednou denně. Často lze ke kartě získat i další kartu např. pro děti nebo partnera. Karta také umožňuje využívat některé nasmlouvané výhody firmy, která tento produkt nabízí.

Z grafu 9 je patrné, že k výhodám řadili respondenti také pružnou pracovní dobu (16 respondentů) a občerstvení zdarma na pracovišti (13 respondentů). Pouze 1 respondent zmínil, že dostává od firmy XY stravenky.

Další otázka měla podobu tabulky, v níž byly představeny vybrané nástroje work-life balance. S využitím pětistupňové škály, s hodnocením 1-5, kde 1 = nejmenší spokojenost, 5 = nejvyšší spokojenost, posuzovali respondenti vybrané oblasti. Přehled těchto výsledků podává tabulka 3.

Tabulka 3 Hodnocení vybraných podmínek work-life balance

Podmínky work-life balance	Průměr	Rozptyl
Určování způsobu plnění práce (časově)	4,16	0,97
Sledování plnění úkolů	3,93	0,99
Zajištění vzdělávání	2,86	1,56
Zajištění pomoci v případě potřeby při plnění úkolů	3,79	1,38
Technické zázemí pro Vaši práci	3,95	1,34
Možnost předat úkol někomu jinému v případě potřeby	3,56	1,41
Firemní benefity	2,81	1,55
Finanční ohodnocení	3,61	1,26
Množství práce	3,56	0,94
Možnost volby pracovních úkolů	3,44	1,27
Podpora a pomoc při náročné osobní situaci	3,65	1,44

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 si lze povšimnout, že největší spokojenost vyjadřovali respondenti s časovým určováním způsobu práce ( $r = 4,16$ ,  $\sigma = 0,97$ ), dále se jednalo o technické zázemí pro práci ( $r = 3,95$ ,  $\sigma = 1,34$ ), a sledování plnění úkolů ( $r = 3,93$ ,  $\sigma = 0,99$ ), nicméně jak je zřejmé, rozptyl odpovědí byl značný. Nejmenší spokojenost vyjadřovali respondenti s poskytováním firemních benefitů ( $r = 2,81$ ,  $\sigma = 1,55$ ) a zajištěním vzdělávání ( $r = 2,86$ ,  $\sigma = 1,56$ ), i když tedy někteří respondenti v předchozí otázce uváděli, že mají vzdělávání firmou hrazené.

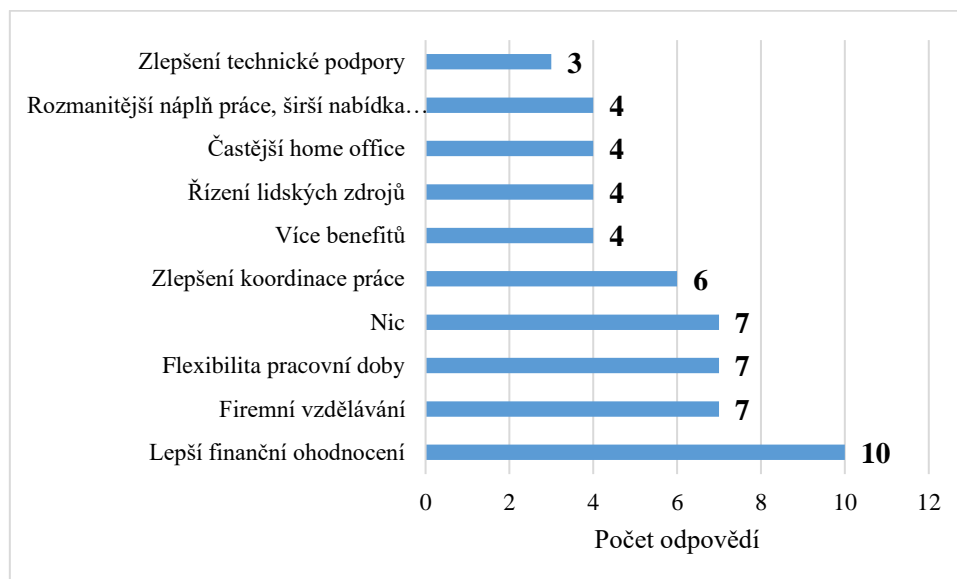
Co se týče hodnocení spolupráce s firmou XY, respondenti se opět měli vyjádřit s využitím škály, tentokrát ovšem desetistupňové. Hodnocení bylo obdobné jako u otázky předchozí, tedy hodnota 10 značila nejvyšší spokojenost, hodnota 1 nejnižší spokojenost. Průměr činil 7,77, se směrodatnou odchylkou 2,01, tedy odpovědi se značně rozcházely. Modus, tedy hodnota, která se v daném souboru dat vyskytovala nejčastěji, činil 8. Respondenti tedy vyjadřovali spokojenost s nastavenou spoluprací, i když jak je patrné z předchozích výsledků, možnosti zlepšení v tomto ohledu dle jejich názoru existují.

Další otázkou mohli respondenti konkrétně doplnit, jaké změny by v rámci spolupráce s firmou XY uvítali. Otázka byla otevřená a respondenti nezřídka volili odpovědi, které vyjadřovaly různé aspekty případného zlepšení. Užitá tedy byla metoda vytváření trsů, jejichž přehled je uveden v grafu 10.

Celkový počet dílčích odpovědí činil 56. Vytvořeno bylo celkem 10 různých trsů, přičemž jeden z nich byl nazván „Nic“ – tito respondenti jsou spokojeni s tím, jaké nástroje work-life balance firma užívá, aktuálně jim tak v tomto ohledu nic nechybí, případně uváděli, že to, jak se firma ke svým spolupracovníkům vztahuje, je běžné i v jiných firmách a je to dle jejich názoru takto v pořádku. Spokojeno tedy bylo 7 respondentů, kteří zmiňovali, že si žádné změny v této oblasti nepřejí.

Jak je z grafu 10 patrné, nejčastěji respondenti uváděli, že by si přáli lepší platové podmínky (10 respondentů), dále vždy 7 respondentů uvádělo zajištění vzdělávání a flexibilitu pracovní doby.

Graf 10 Představy respondentů o zlepšení v oblasti work-life balance



Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání by se dle respondentů mělo týkat např. toho, co někteří pracovníci neumí („*Školení z oblastí, ve kterých si nejsme příliš jisti*“) či by se mělo jednat o různé specializační vzdělávání v oblastech, v nichž respondenti působí.

Uváděna byla také potřeba zlepšení koordinace práce (6 respondentů), kdy např. respondenti uváděli následující: „*Lepší možnosti prioritizace úkolů*“, „*Lepší zastupitelnost*“, celkem 4 odpovědi byly přiřazeny do trsu Řízení lidských zdrojů, který se týkal především zlepšení komunikace ze strany vedení, při zadávání úkolů, podpory (osobní, z hlediska know-how, pomoci v konkrétních projektech), respondentům také často chybí zpětná vazba. Jeden z respondentů uvedl: „*Aby se k nám lidem nechovali jako ke strojům.*“

Zmiňována byla i možnost technické podpory (3 odpovědi), např. v podobě zřízení komunikační platformy, respondenti by také uvítali zajímavější práci, možnost výběru z různých projektů a obecně určitou autonomii při výběru projektů (4 odpovědi), žádán byl častější home office (4 odpovědi), širší nabídku benefitů zmiňovali též 4 respondenti.

Pokud se měli respondenti vyjádřit v otázce č. 12 k tomu, zda se dle jejich názoru snaží firma XY o dosahování work-life balance u spolupracovníků v režimu OSVČ, většina respondentů, konkrétně 32 (74,4 %) respondentů, uváděla, že se firma snaží o to, aby docházelo ke sladění pracovního a osobního života, opačného názoru bylo 11 (25,6 %) respondentů.

Dále měli opět tuto svoji spokojenost respondenti kvantifikovat, a to na stupnici 1-10, se stejným významem, tedy hodnota 10 značila nejvyšší spokojenost. Průměr odpovědí činil hodnotu 7,63, směrodatná odchylka byla 2,32, modus byl 10. Respondenti, kteří vyjadřovali v předchozí otázce názor, že se firma nesnaží o dosahování work-life balance, volili nepřekvapivě nižší hodnotu, nejnižší hodnota byla 3, v daném souboru dat se ovšem objevila pětkrát, hodnota 4 byla uvedena jednou, hodnota 5 třikrát.

Respondenti, kteří uváděli nejnižší hodnotu (nižší než 5), tj. jednalo se o 9 respondentů, měli uvést, zda příčinu, proč se nedaří optimálně dosahovat ve firmě work-life balance, spatřují ve firmě či ve vlastní osobě, případně zda se jedná o nedostatky na obou stranách. Pouze 1 respondent odpověděl, že spatřuje příčinu na své straně, další 2 respondenti uváděli



kombinaci obtíží na straně firmy a jejich vlastní osoby a 6 respondentů se domnívá, že se vyskytují obtíže na straně firmy.

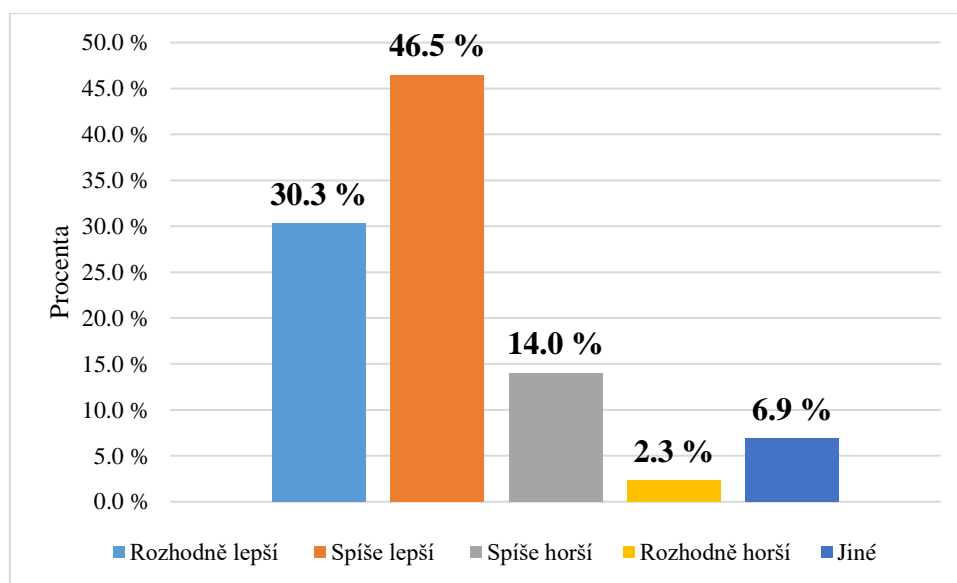
Tito respondenti byli dále vyzváni, aby uvedli, co by pomohlo, aby bylo lépe dosahováno work-life balance. Otázka byla otevřená. Co se týče možností změn u vlastní osoby, zmiňována byla lepší organizace práce, včetně toho, že by měl být pracovník schopen prokládat dobu, kdy se věnuje práci, také časem zaměřeným na sebe (např. sport). Uváděn byl i time management. Odpovědi, které se týkaly osobní roviny, byly 4, dalších 6 odpovědí (jeden respondent, který soudil, že se jedná o kombinaci problémů na obou stranách, uváděl možnosti změny pro každou tuto stranu) se týkalo flexibility práce, možnosti práce z domu.

Závěrečná otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na to, do jaké míry jsou respondenti spokojeni s přístupem firmy XY k work-life balance, a to ve srovnání s jinými firmami, s nimiž mají zkušenosti. Přehled výsledků tohoto srovnání podává graf 11.

V grafu 11 si lze povšimnout, že při srovnání s jinými firmami, s nimiž měli respondenti dosud zkušenost, hodnotili dotázaní firmu XY jako „lepší“, kdy nejčastěji byla volena odpověď „spíše lepší“, kterou uvedlo 20 (46,5 %) respondentů. Za „rozhodně horší“ označil přístup k work-life balance firmy XY pouze 1 respondent.

V grafu 11 je též zachyceno, že 3 (6,9 %) respondenti volili možnost „jiné“. Jejich odpovědi byly následující: „Zatím nelze určit.“, „Zhruba stejná“, „Mám obdobné zkušenosti i z ostatních projektů.“

Graf 11 Srovnání přístupu k work-life balance ve firmě XY oproti jiným firmám



Zdroj: vlastní zpracování

I když respondenti mohli svoji odpověď dále rozvést a přiblížit, této možnosti nevyužil žádný z oslovených spolupracovníků firmy.

### 3.3.2 Verifikace hypotéz

Jak bylo uváděno v kapitole 2-4, s využitím chí-kvadrátu byly testovány čtyři stanovené hypotézy. První tři hypotézy se vztahovaly k dotazníkové položce č. 12, na kterou uvedlo 32 (74, 4 %) respondentů, že se firma snaží o to, aby docházelo ke sladění pracovního a osobního života. Opačného názoru bylo 11 (25,6 %) respondentů.

Porovnávány byly odpovědi respondentů, kteří mají děti či pečují o osobu blízkou (celkem 12 respondentů), s odpověďmi respondentů, kteří tuto zodpovědnost nemají. Přehled zjištěných výsledků (pozorovaných a očekávaných četností odpovědí) je podán v tabulce 4.

Tabulka 4 Ověření hypotézy H1

Péče o děti či osoby blízké	Work-life balance ano	Work-life balance ne	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
Ano	6 (8,93)	6 (3,07)	12
Ne	26 (23,07)	5 (7,93)	31
<b>Celkem</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>43</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 5,212$ . Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ .

Vypočítaná hodnota testového kritéria 5,212 je vyšší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla zamítnuta nulová hypotéza a přijata byla alternativní hypotéza** (tj. byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými). Na základě ověření hypotézy H1 lze tvrdit, že zajišťování work-life balance ze strany XY závisí na tom, zda respondenti pečují o děti či jinou osobu blízkou, kdy tedy respondenti, kteří nemají děti či nepečují o osobu blízkou, častěji uváděli, že firma zajišťuje work-life balance.

U hypotézy H2 byly porovnávány odpovědi respondentů na otázku č. 12 ze dvou skupin: mladších 30 let, resp. ve věku 18-29 let, kterých bylo 21, a dále respondentů starších 30 let.

Přehled výsledků podává tabulka 5.

Tabulka 5 Ověření hypotézy H2

Věk	Work-life balance ano	Work-life balance ne	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
30 a více let	17 (16,37)	5 (5,63)	22
18-29 let	15 (15,63)	6 (5,37)	21
<b>Celkem</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>43</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 0,194$ . Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ .

Vypočítaná hodnota testového kritéria 0,194 je nižší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata nulová hypotéza a zamítnuta byla alternativní hypotéza** (tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými). Na základě ověření hypotézy H2 lze tvrdit, že hodnocení respondentů, zda firma XY dbá na zajišťování work-life balance u spolupracovníků v režimu OSVČ, nezávisí na věku respondentů. Respondenti obou skupin (mladší 30 let i starší 30 let) uváděli stejně často, že firma zajišťuje work-life balance.

Též hypotéza H3 vycházela z odpovědi respondentů na otázku č. 12, konkrétně respondentů, kteří působí ve firmě 0-2 roky (jednalo se o 27 respondentů) a respondentů s délkou praxe více než 2 roky.

Výsledky jsou prezentovány v tabulce 6 (opět byly porovnávány dle stanoveného vzorce, uvedeného v kapitole 2.4, pozorované a očekávané četnosti odpovědí).

Tabulka 6 Ověření hypotézy H3

Délka praxe	Work-life balance ano	Work-life balance ne	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
0-2 roky	21 (20,09)	6 (6,91)	27
Více než 2 roky	11 (11,91)	5 (4,09)	16
<b>Celkem</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>43</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 0,433$ . Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ .

Vypočítaná hodnota testového kritéria 0,433 je nižší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata nulová hypotéza a zamítnuta byla alternativní hypotéza** (tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými). Na základě ověření hypotézy H3 lze tvrdit, že hodnocení respondentů, zda firma XY dbá na zajišťování work-life balance u spolupracovníků v režimu OSVČ, nezávisí na délce praxe respondentů. Bez ohledu na délku praxe uváděli respondenti se stejnou četností, že firma XY dbá na zajišťování work-life balance.

Poslední hypotéza H4 vycházela z položky č. 3, v níž bylo zkoumáno, zda se respondentům dostává potřebného vzdělání. Celkem 27 (62,8 %) respondentů odpovídalo, že se jim ze strany firmy XY dostává potřebného vzdělání, zápornou odpověď podalo 16 (37,2 %) respondentů. Porovnávány byly odpovědi respondentů mladších, tj. do 30 let, kterých tedy bylo 21, s odpověďmi respondentů ve věku 30 a více let (22 respondentů). Přehled získaných výsledků je uveden v tabulce 7.

Tabulka 7 Ověření hypotézy H4

Věk	Vzdělání ano	Vzdělání ne	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
18-29 let	15 (13,19)	6 (7,81)	21
30 a více let	12 (13,81)	10 (8,19)	22
<b>Celkem</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>43</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 1,305$ . Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ .

Vypočítaná hodnota testového kritéria 1,305 je nižší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata nulová hypotéza a zamítnuta byla alternativní hypotéza** (tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými). Na základě ověření hypotézy H4 lze tvrdit, že zajištění potřebného vzdělávání spolupracovníkům v režimu OSVČ závisí na věku těchto spolupracovníků. Respondenti bez ohledu na svůj věk uváděli se stejnou četností, že jim firma XY zajišťuje potřebné vzdělání.

Nicméně u zjištěného výsledku je zapotřebí se pozastavit. Jak je z tabulky 7 patrné, respondentům ve věku 30 a více let se často nedostává potřebného vzdělávání, což může být problematické, neboť i tito spolupracovníci mnohdy potřebují získat nové znalosti a dovednosti, a to i s ohledem na rychle postupující změny v oblasti IT. Přestože tedy nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl v tom, jak je respondentům ze strany firmy XY zajišťováno potřebné vzdělávání v závislosti na jejich věku, lze toto zjištění považovat za důležité. Bylo by vhodné zjistit, zda se všem spolupracovníkům firmy XY dostává potřebného vzdělání. V kapitole 3.2.1 bylo právě vzdělávání uváděno jako jeden z aspektů, který respondentům v oblasti work-life

balance chybí. Této problematice je věnováno více pozornosti v kapitole 3.3, která obsahuje doporučení pro firmu XY, obsahující návrhy možných změn.

### 3.3.3 Vyhodnocení vedených rozhovorů

Jak bylo uváděno v kapitole 2.4, kromě dotazníkového šetření byly vedeny také polostrukturované rozhovory, a to se třemi pracovníky firmy. Jejich stručná charakteristika je podána v závěru kapitoly 3.1.1.

Získané výsledky byly analyzovány s pomocí metody vytváření trsů. Vzniklo celkem pět trsů, a to: Pojetí work-life balance pracovníky, Work-life balance u OSVČ, Nástroje work-life balance ve firmě, Limity v oblasti work-life balance u OSVČ a Plány v oblasti work-life balance pro OSVČ.

Dále v textu je podán obsah těchto trsů, kdy je jejich popis doplněn o přímé výroky probandů, s nimiž byly rozhovory vedeny. Pro přehlednost byl každý proband označen zkratkou P, s doplněním čísla, kdy tedy CEO manažer je označován jako P1, HR manažerka jako P2 a IT vývojář jako P3.

#### Pojetí work-life balance pracovníky

Všichni oslovení probandi se shodovali v tom, že work-life balance znamená sladování pracovního a osobního života. Jak uvedl proband P1: *„V podstatě je to nějaké vyvážení mezi pracovním a osobním životem. Co se týká konkrétních složek, tak je to práce, rodina a koníčky a tak dále. Nyní jde o to nastavit tyto složky do rovnováhy, aby ani jedna složka netrpěla nedostatkem, a o tom ten work-life balance myslím, že je. Jinými slovy bych řekl, že se jedná o koláž, kterou tvoří tři až čtyři části, ať už je to rodina nebo práce a kamarádi apod.“*

Za pozornost stojí následující výrok probandky P2: *„Je to rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Je důležité, aby to člověk měl uspořádaný, aby se v tom cítil dobře.“*

Právě zdůraznění toho: „aby se v tom člověk cítil dobře“ lze považovat za významné, přičemž v případě spolupráce s firmou, tedy i firmou XY, je navíc zapotřebí, aby se v nastavené koncepci work-life balance „cítila“ dobře i firma.

Tento aspekt byl jedním z významných ve všech vedených rozhovorech. Tím, že firma spolupracuje s IT specialisty, kteří ovšem v praxi realizují zakázky pro konkrétní firmy, kterým firma nabízí potřebné produkty, zajišťované danými IT specialisty, není nastavení work-life balance pouze v kompetenci firmy XY či pracovníků v režimu OSVČ. Důležitou roli má i třetí strana, tedy firma, pro kterou po určitý čas IT specialista pracuje.

Work-life balance je sice probandy jako fenomén dobře chápán, probandi rozumí tomu, co je jeho obsahem i jak by mělo být ideálně sladování pracovního a osobního života, nicméně v praxi k naplňování parametrů work-life balance u žádného osloveného probanda příliš nedochází – výjimkou je HR manažerka (probandka P2), která sice též pracuje občas ve firmě přesčas, nicméně je pro ni důležité dodržovat jí samotnou stanovený prostor pro osobní život.

V rozhovorech s probandy zaznívalo, že může být work-life balance pojímáno odlišně u žen a mužů. Zmiňovány byly časté stereotypy (do jisté míry ovšem také žitá praxe) týkající se toho, že muži budují kariéru, ženy plánují rodinu, pečují o děti v rámci mateřské a rodičovské dovolené. Sami probandi P1 a P2 uváděli, že aktuálně work-life balance vůbec nedodržují, nečerpají žádnou dovolenou, pracují o víkendech apod. Je to dáno dle jejich názoru tím, že se aktuálně soustředí na svůj pracovní život, nikoliv život osobní. Zároveň však v souvislosti s tím nepocítují stres – jedná se o jejich svobodnou volbu, naučili se řešit problémy a plánují to, co si dosud v osobním životě odepírají, kompenzovat později, až bude v případě P1 firma

stabilizována, ve stavu, který je plánován, v případě P2 se jedná o nutnost dokončit studium, není tedy prostor pro osobní život.

Nicméně i tento proband uváděl, že je důležité věnovat se work-life balance, což je významné dle tohoto probanda právě u IT či jiných profesí, které se účastní kreativní práce: „*„Není dobré neustále pracovat, je dobré si občas umět odpočinout. Při kreativní práci to není úplně dobré neustále jenom pracovat, to by se ten mozek vůbec neodpočinul. Na té práci je to vidět, když je ten člověk unavený, ta práce není potom tak kvalitní a pracovní výkon je pomalejší.“*

### **Work-life balance u OSVČ**

Dodržování work-life balance je dle probandů u OSVČ poměrně problematické. Zdánlivě mají tito pracovníci situaci jednodušší, neboť jsou „pány svého času“. Tomu tak ovšem není. Proband P3 k tomuto např. uvedl: „*Líbí se mi na OSVČ ta větší svoboda a možnost volby. Nevýhodu vidím, že nemáme nemocenskou a nemáme placenou dovolenou. Což je obrovská nevýhoda. Když si vezmu dovolenou, tak ve výsledku mě stojí dvojnásobek, protože si člověk musí připočítat čas, kdy si nic nevydělá. Výhodou jsou samozřejmě lepší peníze na OSVČ. Peníze máme slušné, a hlavně to není víceméně omezené... Naštěstí jsem zatím nikdy neměl žádný vážný úraz nebo nemoc. Samozřejmě stát se může cokoli, ale spíš než by mě to trápilo v rámci té nemocenské, tak mě mrzí více ta dovolená. Člověk přemýšlí, že si udělá hezkou dovolenou, ale pak zjistí, že ho to stojí dvojnásobek peněz, tak si pak člověk potom řekne, že bude radši pracovat. Teď v létě jsem si poprvé po třech letech vzal dovolenou na dva týdny a musím říct, že jsem ji potřeboval jako sůl. Je to hned znát, když si člověk vezme volno a odpočine si.“* Proband P3 dále zmiňoval: „*Ne, nemyslím si, že to mají OSVČ jednodušší. Zaměstnanec si odpracuje osm hodin denně a pak jde domů a může práci odhodit za hlavu a je mu to jedno. OSVČ to tak udělat nemůže, protože si musí vybudovat svoje jméno, musí mít za sebou vidět práci. Ve chvíli, kdy ta práce a úsilí není vidět, tak si tě firma může jednoduše zbavit a najdou si někoho dalšího.“*

Dodržování work-life balance u OSVČ je tak z velké části zejména záležitostí individuální odpovědnosti a samostatnosti, zároveň jsou však lidé působící jako OSVČ limitováni tím, jak je živnost koncipována: proband P3 sice zmiňoval výhody ve smyslu možnosti získat za svoji práci více peněz, plánování práce dle vlastních potřeb či možností, nicméně tento stav nastává i dle probanda P1 až v okamžiku, kdy je pracovník působící v režimu OSVČ dobře zaveden, má stabilní práci, klienty apod. Tomuto stavu předchází fáze budování dobrého jména živnostníka (firmy), což obnáší např. velmi výraznou dostupnost pracovníka pro své klienty, zákazníky (tedy i během víkendů, večer, o svátcích apod.), nutností je pracovat mnohem více, než je běžné při plném pracovním úvazku. Pokud tedy zaměstnanci pracují přibližně 40 hodin týdně, u OSVČ se dle probandů může jednat i o 60 či 80 hodin týdně, a to po mnoho měsíců a let.

Pokud má pracovník tento styl práce a pracovní tempo vydržet, musí s ním být dostatečně ztotožněn a nevnímat jej jako problém, což opět dokládali probandi P1 a P2. To ovšem neznamená, že takto koncipovaná práce nepřináší jedincům stres, a to značný.

Proband P3 uváděl: „*Naposledy co si vzpomínám, tak jsem měl velký stres v prosinci minulého roku, kdy jsem byl jediný přes Vánoce, kdo v týmu pracoval a prvního ledna jsme museli odevzdat část projektu. Takže ano, může se to stát, ale rozhodně se to nestává každý den nebo týden kdy byl na mě takový nátlak.“* Tyto situace ovšem nejsou výjimečné a problematické je např. období dovolených.

IT pracovníci firmy XY si volí zakázky, které jim firma zprostředkovává, jednají především se svými klienty, kteří jsou zákazníky firmy. Odpovědnost za splnění přijaté zakázky má IT specialista, který musí být schopen vhodně plánovat svůj čas. Ani v tomto ohledu však není

zcela svobodný. Dle probanda P3 zákazníci většinou nechtějí, aby byl pracovník k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Chtějí však, aby byl pro ně dostupný během pracovních dní, každý pracovní den, což jak bude dále popsáno, vylučuje např. možnost volby novějších typů flexibilních pracovních úvazků, jakými je stlačený pracovní týden.

Proband P3 zmiňoval: „*Horší to teda bylo před dovolenou, kdy jsem teda oznámil, že si беру dva týdny dovolené. Tudiž jsem měl větší tlak než obvykle, protože bylo potřeba udělat spoustu věcí a spousta věcí na mě i spoléhá, takže musel jsem práci mít dotažitou do určité formy a potom, když jsem vrátil z dovolené, tak ten nájezd po té dovolené byl také více stresový než obvykle, protože bylo spoustu věcí, které bylo třeba nezbytně rychle dodělat, protože jsem v práci nebyl.*“

Mnoho práce OSVČ je navíc skryto. Proband P1 poukazoval na nutnost zajišťovat si zakázky, tedy oslovovat potenciální klienty, zaměřit se na vlastní propagaci, též je pouze v kompetenci pracovníka v režimu OSVČ účetnictví, vyřizování potřebných úředních záležitostí, navazování další spolupráce s jinými pracovníky, daňovými poradci apod. Tato forma práce též nárokuje nemalé množství času, může být zdrojem stresu, musí však být nutně provedena, neboť se jedná o nezbytnou podmínku pro vlastní podnikání.

Probandka P2 zmiňovala, že je pracovník OSVČ v mnohém „svým pánem“ (řídí svůj čas, rozhoduje o přístupu k práci, voleným metodám apod.), ovšem v rámci spolupráce s firmou XY jsou tato svoboda a volnost nemalou měrou limitovány: „*Nicméně také záleží na klientech, se kterými spolupracuje.*“ Jak uváděl proband P3: „*když jsem si bral dva týdny dovolené, tak tam nebyl nijak velký problém, ale klient mi před dovolenou dal práci, kterou jsem musel udělat ještě předtím, než jsem odjel, takže problém to nebyl, ale musel jsem počítat s tím, že ten týden před a týden po bude trochu stresovější.*“

Dalším specifikem je pak obtížná zastupitelnost pracovníka OSVČ. IT specialisti firmy navazují se svými klienty úzkou spoluprací. Jedním z problematických aspektů je tak nutnost zajišťovat kontinuitu práce, neztratit důvěru pracovníka, která je posilována průběžnou a spolehlivou spoluprací, dalším významným problematickým aspektem je jedinečnost prováděné práce. Trvá značné množství času, než je projekt zahájen a je u zákazníka realizován. Pokud by měl být dotyčný klíčový pracovník (resp. pracovník OSVČ) nahrazen někým jiným, bylo by zapotřebí až několik měsíců, než by nový pracovník získal potřebnou orientaci v prováděné zakázce, navíc klienti změnám nejsou nakloněni. Jedná se tedy o značný závazek, který ztěžuje dosahování work-life balance.

Další závazek plyne z již zmiňovaného budování dobrého jména pracovníka, s čímž se pojí nutnost podávat vysoké, až nadstandardní výkony. Proband P3 k tomuto uváděl: „*„Určitě bývám déle v práci z moji vlastní osobní volby, protože chci, aby se firmě \*\*\* vedlo dobře, chci aby jméno firmy mělo nějaký smysl a rozhodně chci odvést dobrou práci. Když odvedu dobrou práci, tak se to poté promítne na firmě \*\*\*. Takže z tohoto důvodu zůstávám déle v práci, a aby byla moje práce byla v pořádku a řádně dodělaná.*“

Tato specifika práce v režimu OSVČ, o nichž probandi hovořili, jsou záměrně zdůrazňována, neboť status OSVČ s sebou přináší limity pro nastavení work-life balance v určité firmě. Firma není v tomto ohledu zcela svobodná, neboť se musí řídit požadavky třetí strany (klienty). Jak bude dále v textu uvedeno, přestože jsou voleny různé nástroje work-life balance, nezřídká je nutné přistupovat k určitým kompromisům, a to nikoliv z vůle majitelů firmy nebo pracovníků z oblasti řízení lidských zdrojů, ale z vůle a přání zákazníků firmy.

Zároveň si ovšem lze ve výše uvedených přímých citacích oslovených probandů povšimnout určité sepnutosti s firmou XY. I když IT specialisté (tj. spolupracovníci firmy v režimu OSVČ)

nejsou zaměstnanci firmy, snaží se pracovat velmi usilovně, a to nikoliv pouze kvůli svému zisku či spokojenosti klienta, ale též kvůli budování dobrého jména firmy.

Je tak možné uvažovat o tom, že se firmě daří zprostředkovat těmto pracovníkům prožitek, že i přes takto nastavenou spolupráci jsou vnímáni jako součást firmy. Problematika work-life balance bývá nazývána s určitou nadsázkou jako Sofiina volba, kdy se tedy jedinec musí rozhodovat mezi firmou a svým osobním (rodinným) životem. Nicméně pokud pracovník vnímá, že je součástí firmy, firmě na něm záleží, může do jisté míry vnímat firmu jako svoji rodinu, resp. subjekt, kterému na něm záleží, který o něj pečuje.

Work-life balance pojímá CEO manažer (P1) jako určitou „koláž, kterou tvoří 3-4 části, ať už je to rodina nebo práce a kamarádi apod.“ Právě CEO manažer je ve firmě primárně odpovědný za tvorbu koncepce work-life balance: je tím, kdo rozhoduje, přichází s novými nápady. HR manažerka pochopitelně též v tomto ohledu intervenuje a může intervenovat, nicméně hlavní náplní její práce je zejména personální práce. Navíc firma je „dítětem“ CEO manažera, který se rozhodl po svých vlastních životních zkušenostech působení v jiných IT firmách založit firmu vlastní, v níž by přistupoval odlišným způsobem nejen ke koncepci práce, zakázkám, ale též ke svým zaměstnancům a spolupracovníkům.

Jak bude dále v textu uvedeno, CEO manažer klade velký důraz na firemní kulturu. Obsahem této firemní kultury je zejména vytvoření společenství lidí, kteří sdílí společné myšlenky, cíle, dobře se znají, což se pochopitelně následně promítá i do produktivity práce a kvality práce. CEO manažer preferuje pracovníky z blízkého okolí, aby bylo možné podporovat vzájemné vztahy v rámci různých neformálních akcí.

OSVČ spolupracovníci tedy nejsou firmou bráni za externí pracovníky, s nimiž jsou vedeny pouze odborné diskuse, ale stávají se do jisté míry členy této pomyslné rodiny. Nevýhody, o kterých hovořil P3, plynou z legislativního vymezení práce na živnostenský list. Firma záměrně volí tuto spolupráci, neboť v mnohém dává vývojářům volnost, vnímány jsou tedy zejména výhody práce jako OSVČ. Tyto výhody se ovšem v případě zajišťování work-life balance stávají určitými překážkami při zajišťování work-life balance. Autonomie práce, možnost řídit tempo práce i objem práce, vedou k tomu, že IT specialisté pracují často více než kmenoví zaměstnanci, bývá pro ně obtížné dostatečně se věnovat osobnímu životu, byť tento přístup k vlastní práci vnímají jako svoji osobní volbu.

Je zapotřebí zdůraznit, že si je CEO manažer vědom výhod i nevýhod působení jako OSVČ, a to i v kontextu work-life balance. I když toto téma není aktuálně ve firmě prioritou, je považováno za velmi důležité a postupně jsou tak uplatňovány různé nástroje work-life balance, jak i těmto spolupracovníkům umožnit lépe sladit svůj pracovní a osobní život. Patrně ne zcela uvědomovaným aspektem rozvoje konceptu work-life balance ve firmě XY je utváření pouta mezi pracovníky v režimu OSVČ a samotnou firmou. Toto pouto následně vede k tomu, že pracovník nevnímá svůj pracovní život jako zcela oddělený od života osobního (rodinného). Tímto způsobem se také snaží i odpovědní pracovníci ve firmě přistupovat k řešení případných osobních obtíží IT specialistů. Vždy je hledán způsob, jak zajistit, aby pracovník byl ve svém osobním životě spokojený, což je pochopitelně velmi uvědomělé, neboť spokojený pracovník bývá více angažovaný a loajální.

To, jak se daří předávat pracovníkům OSVČ vědomí toho, že jsou součástí firmy a že je firma vnímá jako významné aktéry, což je pochopitelně též prvek, který patří do work-life balance, lze doložit na výroku P1: „Když má člověk na hlavní pracovní poměr vážný úraz nebo nějaké zranění, tak existují nějaké mechanismy, které mu zajistí, že není úplně bez peněz. Ale jinak si myslím, že v podstatě nevidím žádné výhody u hlavního pracovního poměru (...) dokážu si představit, že kdyby se u nás ve firmě stal vážný úraz pracovníkovi, který by ve firmě pracoval delší dobu a pomohl nám v nespočet projektů, tak ho dokážeme finančně pokrýt. Nechat ho

*ve štychu by rozhodně nebylo fér. Časem to určitě stojí k zamyšlení, zda by neudělat nemocenskou i pro naše OSVČ. Z hlediska legislativy to má hlavní pracovní poměr lépe podchycené, zatímco u IČ je to o vzájemné domluvě.“*

Právě vzájemná domluva, tedy komunikace s pracovníky v režimu OSVČ, je jedním způsobů, jak je přístupováno k zajišťování work-life balance. I když v tomto ohledu byly identifikovány nedostatky, blíže popsány v kapitole 3.3, věnované doporučení ke změně konceptu work-life balance a které se týkají menší iniciativy ze strany spolupracovníků OSVČ při koncipování work-life balance, firma se snaží těmto svým spolupracovníkům naslouchat, v rámci platné legislativy užívat dostupné nástroje work-life balance, které by uvítali a které napomohou lepšímu sladování pracovního a osobního života. Nástroje užívané pro zajištění work-life balance jsou odlišné oproti firmám, které volí klasický pracovní úvazek. Lze je však vnímat jako holistický přístup k work-life balance, který by zcela jistě neměl být pouze o užívaných nástrojích work-life balance. Nástroje work-life balance by měly být pomůckou, jak zajistit, že jedinec nevnímá výrazný rozpor mezi svým pracovním a osobním životem, tedy že nemusí činit rozhodnutí ve smyslu vzdání se některých priorit v některé těchto dvou klíčových oblastí jeho života.

### **Nástroje work-life balance ve firmě**

Jak již bylo nastíněno, firma vzhledem k nastavení spolupráce s IT specialisty v režimu OSVČ, disponuje omezenými nástroji work-life balance. O to více je však využívána kreativita v této oblasti a z jednotlivých dostupných nástrojů work-life balance se firmě daří využít maximum.

Za hlavní nástroj work-life balance ve firmě XY je považována flexibilita práce. Ta se týká možnosti organizovat si práci a též pracovat z domova. Jak však již bylo též uváděno, v tomto ohledu bývají spolupracovníci v režimu OSVČ omezeni požadavky klienta.

Tím, že firma klade důraz na firemní kulturu, která je CEO manažerem a dalšími odpovědnými osobami považována za důležitou součást work-life balance, preferován je poměrně intenzivní kontakt s IT vývojáři. Home office tedy není převažující formou práce u IT vývojáři, většinou je stanoven na pátek, čímž si mohou do značné míry tito spolupracovníci prodloužit volný (osobní) čas daný víkendem. Home office navíc mají v pátek i pracovníci kmenoví, kteří působí v režimu hlavního pracovního úvazku. Dochází ovšem ke sladování pracovního a osobního života, tedy pokud firma naváže spolupráci s pracovníkem v režimu OSVČ, který je svým bydlištěm značně vzdálen od sídla (kanceláře) firmy, je mu umožněno, aby měl home office takřka nepřetržitě: *„Máme spoustu vývojářů, kteří pracují na full-remote, takže není problém, nicméně záleží na roli toho vývojáře v tom týmu. V současnosti máme již pár vývojářů, kteří již pracují na full-remote z různých částí republiky. Nicméně chceme zachovat firemní kulturu, tak je tato forma možná u vývojářů, kteří bydlí mimo \*\*\*, kde by ten dojezd byl delší než hodinu a půl. U lidí, kteří bydlí v \*\*\*, tak bychom chtěli, aby pracovali z kanceláře, protože se snažíme budovat firemní kulturu. Rád bych tedy shrnul, že práce na dálku určitě možná je, ale jen u lidí, kde jsou k tomu rozumné argumenty.“* (P1).

Nicméně je též předpokládáno, že pokud si potřebuje pracovník vyřídit osobní záležitosti, využije k tomu pátečního home office, byť tedy je možné v případě potřeby domluvit se na čerpání tohoto osobního volna i mimo home office. Ovšem tím, že jsou IT specialisté skutečně značně pracovní vytiženi, navíc musí být k dispozici klientům na sjednaných zakázkách, mělo by se jednat o výjimečné situace.

Jak zdůrazňoval P1, firma volí v tomto ohledu odlišný přístup k pracovníkům v režimu plného pracovního úvazku a jiný k pracovníkům v režimu OSVČ. Home office je tak těm IT specialistům, kteří bydlí v blízkém okolí působiště firmy, nabízen maximálně dvakrát týdně. Zároveň je však tímto způsobem uplatňován další nástroj work-life balance: pracovníci mohou



využívat technického zázemí firmy a též nabídky wellness na pracovišti, které má podobu odpočinkové místnosti, drobného občerstvení, příležitosti odreagovat se stolním fotbalem, příjemného prostředí.

Co se týče zmiňované flexibility práce, IT vývojáři mají navíc možnost organizovat si svoji práci tak, jak potřebují. Mohou v práci zůstat přesčas, mohou přijít do firmy v čas, který jim vyhovuje, za podmínky, že bude dodržena určitá pracovní doba, především však že si pracovník dokáže při této koncepci práce vhodně organizovat práci, aby dokázal naplňovat požadavky klientů z nasmlouvaných zakázek.

Lze také volit přestávky dle potřeby, a to i přestávky delší na oběd, kdy tato přestávka není časově ohraničena. Pracovníci v režimu OSVČ tak vnímají, že jim firma věří, nekontroluje je, dává jim prostor pracovat tempem, který potřebují. Limitem je nasmlouvaná zakázka: „*Samozřejmě jsou projekty nebo časové úseky, kde ten člověk musí např. v průběhu dvou měsíců pracovat intenzivněji, ale nakonec se snažíme udržet rovnost mezi všemi pracujícími, aby měli všichni stejný podmínky.*“ (P2).

V rámci vedených rozhovorů byly probírány možnosti flexibility práce: Probandka P2 obdobně jako proband P1 zdůrazňovala, že hlavním prvkem je možnost práce z domova, nicméně pracovníci v režimu OSVČ mají značnou volnost: mít v pátky home office není povinností, každý pracovník si může zvolit den, kdy home office využije, byť je tedy preferován pátek. Pokud se jedná o spolupracovníky v režimu OSVČ, kteří jsou značně vzdáleni sídlu firmy, home office mají většinu času. Kladně lze hodnotit, že je tento aspekt probírán již v rámci nábory nových spolupracovníků. Podmínky flexibility práce jsou součástí přijímacích pohovorů, firma se vždy snaží budoucím spolupracovníkům v tomto ohledu vyjít vstříc.

Je také respektován osobní život IT vývojářů. Práce probíhá s výjimkou náročných projektů, resp. fází projektů, kdy je nutná intenzivnější práce, převážně v pracovních dnech. IT specialisté mohou pracovat i o víkendech, nicméně tím, že klienti většinou vyžadují kontakt se svým klíčovým pracovníkem v pracovní dny, není práce o víkendech příliš využívána a pracovníci v režimu OSVČ tedy ani nemusí být např. k dispozici firmě nebo klientům mimo pracovní dobu, pakliže se tedy nejedná o zmíněné případy intenzivní spolupráce.

Firma XY nevyužívá další možné flexibilní pracovní úvazky, resp. tyto režimy, které zahrnují např. sdílené pracovní místo. Obecně je tedy k dispozici práce z domu, konto pracovní doby, což je realizováno tak, že pracovník musí vykázat potřebnou spolupráci s klientem, musí být dostupný i firmě, ovšem pokud se rozhodne např. začít pracovat až poledních hodinách, může ve firmě setrvat i do večerních hodin. Způsob nastavení pracovní doby se odvíjí primárně od požadavků klienta, firma se v tomto ohledu přizpůsobila zvyklostem svých zákazníků, které následně přenesla i do spolupráce s IT specialisty.

Pozornost byla v rámci vedených rozhovorů věnována i možnosti využití stlačeného pracovního týdne, nicméně tato forma flexibilního pracovního úvazku, byť se stává stále více populární v mnoha firmách a je o ní dokonce uvažováno jako o případné změně, jak zajistit work-life balance pracovníkům firem napříč různými obory i státy, není v případě firmy XY k dispozici, a to opět kvůli klientům firmy. Ti vyžadují kontakt se svými klíčovými pracovníky od pondělí do pátku, nelze tedy jeden z těchto dnů zcela vynechat. Jiné než zavedené flexibilní pracovní úvazky či organizace práce navíc ani CEO neodporuje. Ke stlačenému týdnu CEO uváděl, že i z hlediska work-life balance považuje za vhodnější, aby zaměstnanci a spolupracovníci v režimu OSVČ pracovali spíše každý den kratší dobu, než např. 12 hodin denně, aby následně mohli mít v pátek volno. Oslovený vývojář by se tomuto stylu práce nebránil, námitka se týkala „*demoralizace týmu*“, do jisté míry, resp. v některých případech by tento styl práce uvítal, ovšem vyhovuje mu způsob práce, který je aktuálně zavedený a uplatňovaný. Home office z jeho vlastní zkušenosti mohou pracovníci v režimu OSVČ

využívat i jindy než v preferovaný pátek. V zásadě dle P3 není ani nutné práci z domu nahlašovat ve firmě, je důležité dojednat podmínky práce primárně s klientem. Nicméně běžnou praxí, vycházející i z přátelských vztahů na pracovišti, bývá oznamování případného home office. Tento proband také uváděl, že je žádoucí práci z domu oznamovat, neboť mohou nastat obtíže v plnění zakázce, které vyžadují, aby byl dotyčný IT specialista přímo na pracovišti. Ne o všem mohou mít spolupracovníci v režimu OSVČ informováni, je důležitá vzájemná kooperace.

Obecně tedy firma využívá možnosti flexibility v oblasti práce. Stálí zaměstnanci v režimu hlavního pracovního poměru mají k dispozici home office i konto pracovní doby, k dispozici je jim pružná pracovní doba, u stážistů navíc bývá volen i částečný pracovní úvazek.

IT vývojář, s nímž byl veden rozhovor, uváděl, že mu v zásadě takto pojatá flexibilita práce vyhovuje, i když by rád využil v případě potřeby, nikoliv stabilně, i jiný způsob práce. Nebránil by se tedy např. stlačenému pracovnímu týdnu, respektuje však požadavky klientů. Podobně by využil i práci o víkendu, což tedy opět vzhledem k požadavkům klientů není možné. Učí se tak organizovat si svoji práci tak, že o víkendu pracuje na svých dalších zakázkách, kdy má navázanou spolupráci s dalšími firmami či přímo svými zákazníky.

Tento IT vývojář (tj. P3) ke způsobu své práce uváděl následující: „*mám flexibilní pracovní dobu. A asi to je pro mě i nejdůležitější benefit. Sice mám na projektech podmínky, že například v devět hodin ráno musím být připojený, protože mám stand-up. Nicméně je pravda, že si teď odpoledne můžu sebrat a jít domů, protože ten stand-up jsem měl a můžu pracovat v noci. Když udělám svoji práci, tak je úplně jedno, zda sedím nebo nesedím fyzicky v kanceláři nebo zda si ráno přijdu na stand-up a pak si půjdu lehnout domů.*“

Zmiňovaný stand-up znamená osobní schůzku pro všechny pracovníky, kteří se v určitou dobu nacházejí na pracovišti, kdy každý pracovník kolegům a CEO manažerovi reportuje, jaká je aktuálně náplň jeho práce, jak tato práce pokračuje, jaké případné obtíže se objevily, co je zapotřebí změnit, ale též jakou formu pomoci či podpory případně pracovníci potřebují.

Do určité míry tedy nutnost tohoto stand-upu, od kterého jsou osvobozeni pracovníci působící plně v režimu home office, osvobození, nicméně lze se připojit online a být alespoň touto formou součástí týmu.

Koncepce stand-upů, resp. požadavek na každodenní osobní setkání a poradu týmu, tedy všem potřebných pracovníků, slouží nejen k tomu, aby firma plnila co nejlépe přání svých zákazníků a pracovníci byli produktivní, dostávalo se jim potřebného zázemí ze strany firmy, ale též se jedná o koncept součástí firemní kultury, který zároveň přispívá k work-life balance.

Ve firmě je kladen velký důraz na kohezi týmu a pojmání spolupracovníků a pracovníků jako součástí know-how firmy. Osobní život pracovníků je tak považován za element, který není vyloučen roviny pracovní, neboť jakékoliv obtíže v osobní rovině jednotlivých pracovníků pochopitelně ovlivňují kvalitu práce. Není tedy striktně oddělována rovina pracovní a osobní. V rámci realizovaných stand-upů je možné hovořit i na téma žádoucích změn ve firmě tak, aby pracovníci byli spokojeni, nebyli příliš zahlaceni prací apod.

Pokud je např. zjištěno, že se určitý spolupracovník v režimu OSVČ potýká s nadbytkem práce, čas určený pro provedení úkolu by nemusel být v tomto ohledu dostatečný, není od pracovníka požadováno nasazení, které by pro něj znamenalo zvýšenou zátěž či stres. Hledány jsou možnosti řešení, včetně přizvání ke spolupráci dalšího vývojáře. Dokonce je možné v případě potřeby hledat řešení i dlouhodobých obtíží, kdy např. pracovník v režimu OSVČ potřebuje přejít pouze na částečný pracovní úvazek. Ten obecně není ve firmě příliš využíván, nikoliv však proto, že by firma nechtěla vyjít vstříc požadavkům pracovníků, ale z důvodu limitu tzv.

projektového času, tedy doby, která je určena na splnění úkolu a která se primárně odvíjí od potřeb zákazníka.

Oslovený vývojář (P3) zmiňoval, že si je firma vědoma toho, že někdy bývá práce pro pracovníky v režimu OSVČ zátěžová, tedy že prožívají nebo mohou prožívat stres. Značně je tak akcentováno zdraví pracovníků a spolupracovníků, na prvním místě není pro firmu klient nebo nasmlouvaná zakázka, ale členové pracovního týmu: „*co se týče zdraví zaměstnanců, tak se v tomhle smyslu do toho angažuje. Určitě teda ne invazivně, to určitě ne, ale spíš, že se tak zajímají, jak to mají a jestli se snaží nějakým způsobem odpočívat. Na druhou stranu tady byly případy, kdy takový problém přišel, tady takový případ byl. Každopádně firma se snaží o to, aby se všichni cítili dobře, aby neměl nikdo problémy. Kvůli tomu tu všichni postupujeme one-to-one schůzkám s naším CEO.*“ (P3).

Pochopitelně potřeba řešit případné pracovní nebo osobní obtíže není omezena pouze na společné schůzky týmu nebo osobní jednání s CEO manažerem. Jak uváděl P3, vždy je možnost kdykoliv během pomyslné pracovní doby, resp. času stráveného na pracovišti, zastavit se u CEO manažera, který má toto na starosti, probrat s ním vše potřebné. Preferováno je však soukromí a klid na řešení osobních záležitostí, rozhovory tohoto typu tedy mohou probíhat např. na chodbě, ale hledán je vždy prostor pro zajištění soukromí. Navíc jak P3 také doplňoval, ve firmě XY je podporována častá, intenzivní komunikace. CEO manažer není kolegům skryt ve své pracovně, ale je s nimi neustále v kontaktu a průběžně jsou tak řešeny všechny pracovní záležitosti.

Kromě toho komunikace probíhá i online. Firma disponuje vlastním komunikačním kanálem Slack, v němž probíhá online komunikace pracovníků dle potřeby, a to formou chatu. Na tomto kanále jsou také zveřejňovány všechny aktuality, požadavky na pracovníky apod. Nicméně tento kanál je koncipován výlučně pracovně, ve smyslu domlouvání se na provádění jednotlivých zakázek. Dále CEO manažer pravidelně jednou až dvakrát do měsíce vydává newsletter, v němž informuje své kolegy o novinkách. Cenným prvkem, a to jak z hlediska work-life balance, tak i z hlediska firemní kultury, jsou pravidelné firemní snídaně, které slouží jak ke stmelování pracovního týmu, tak i k probírání případných pracovních záležitostí, nicméně firemní snídaně jsou koncipovány tak, aby na začátku byl věnován prostor pro neformální kontakt, běžný společenský styk, posléze je plynně přecházeno (tedy poté, co je ukončena část snídaně) k pracovní rovině, jejíž součástí jsou zmiňované stand-upy a reporty o novinkách ve firmě.

Probandi referovali o dalších nástrojích work-life balance, kdy si nejvíce cenili nabídky Multisport karty a chill room (odpočinkové místnosti).

Multisport karta umožňuje využívat různá sportoviště napříč Českou republikou, tedy ta, která jsou v rámci tohoto produktu nasmlouvaná. O možnosti využívání Multisport karty jsou seznamováni uchazeči o zaměstnání nebo spolupráci s firmou XY již během procesu náboru a výběru zaměstnanců. Firma vede seznam zaměstnanců a spolupracovníků, kteří kartu využívají, nicméně karta není dotovaná. Každé čtvrtletí provede firma XY fakturaci a každý pracovník, který Multikartu využil, obdrží toto vyúčtování a vyžítý produkt tak hradí z vlastních finančních prostředků.

Aktuálně tuto kartu využívá z firmy 9 osob. Stává se, že spolupracovníci v režimu OSVČ kartu začnou využívat, nicméně později přestanou, přičemž firma nezjišťuje, z jakých důvodů. Lze také uvažovat o možnostech větší propagace Multisport karty, neboť všichni probandi, kteří se výzkumu zúčastnili, hodnotili tento nástroj work-life balance velmi kladně.

Tím, že spolupracovníci firmy působí jako IT vývojáři, jsou nuceni čelit následkům sedavého zaměstnání, což si probandi uvědomují a sportování s využitím Multisport karty tak vnímají

jednak jako prevenci zdravotních obtíží a způsob, jak dodržovat zdravý životní styl, zároveň se však jedná o velmi vhodnou formu vybití případného stresu, aktivní odpočinek.

Probandi se snaží tuto možnost využívat co nejvíce, chodí sportovat dvakrát či třikrát týdně. Též CEO manažer, který se přiznával k velmi nevhodnému životnímu stylu, kdy prakticky nemá žádný den volna, a to ani během víkendu či v rámci dovolených, je s Multisport kartou velmi spokojený, využívá ji třikrát až čtyřikrát týdně.

Tento proband také zmiňoval, že si je vědom toho, že by bylo možné v oblasti work-life balance učinit více. Zvažovány jsou možnosti firemního fitness, čemuž však brání aktuální prostory, v nichž firma působí. Z dalších případných nástrojů work-life balance, které by v budoucnu firma XY ráda využívala, uváděl P1 dotované nápoje a občerstvení pro pracovníky, nabídku firemního stravování, konkrétně tedy se zajištěním zdravé výživy, ovšem v blízké budoucnosti nic takového není plánováno. Prioritou je stále růst firmy, s čímž souvisí i potenciální přestěhování do větších prostor, v nichž by bylo možné již ve větší míře komplexně nabízet svým zaměstnancům a spolupracovníkům nástroje work-life balance.

Chill room, tedy odpočinková místnost, která byla zmiňována, nepatří přímo firmě XY. Jak uváděl CEO manažer, tento relaxační prostor vytvořila firma, u níž je firma XY v pronájmu. Je tedy možné chill room využívat, firma za něj neplatí navíc. Proband P3 vysvětloval, jaký význam pro vývojáře má: *„Jedná se o náš chill-room nebo relax zóna, kam si můžeme zajít a v klidu si tam na chvíli lehnout na gauč nebo si odrelaxovat tím způsobem, že budeme dělat jinou činnost než to, co děláme, protože někdy kreativita vyžaduje fyzicky jinou činnost. Občas je třeba, aby se uvolnil mozek, aby zrelaxoval a aby byl schopný přijít na něco nového a zajímavého. Což se stává běžně, že člověka potom napadne řešení nad komplexním problémem. Relax room má velký smysl v tom, že to pomáhá těm lidem na chvíli zapomenout, že řeší nějaký problém a zrelaxovat a zablblnout si a úplně restartovat způsob myšlení.“*

Je na pracovnících, jak dlouho v místnosti zůstanou či jak ji využijí. Nejvíce kladný ohlas má stolní fotbal, který je umístěn v chill room. Ten je ovšem často využíván i jinými osobami, což je nevýhoda toho, jak je aktuálně chill room koncipován: mohou jej využívat nejen pracovníci firmy XY, ale i pracovníci z jiných firem, působících ve stejné budově. Celkově tak tato místnost nezajišťuje pracovníkům potřebný klid. I když ji často využívají pouze oni, stává se, a to nikoliv zcela výjimečně, že jsou v této relaxační místnosti i lidé z jiných firem, kteří sebou ve výjimečných případech mají i děti, děti v místnosti pobývají, hrají si. Eliminována je tak možnost soukromí, realizovat v místnosti neformální porady, ani plné uvolnění nemusí nastat, neboť se pracovník může ostýchat před cizími lidmi ležet na pohovce apod.

Jak však CEO manažer doplňovat, tím, že je do budoucna uvažováno o přestěhování firmy, je také předpokládáno, že koncept chill room zůstane zachován a zcela jistě v něm musí být i stolní fotbal, neboť ten je velmi využíván a pracovníci firmy jej vnímají jako velmi cenný nástroj jak k odpočinku, tak i stmelování týmu.

### **Limity v oblasti work-life balance u OSVČ**

Probandi, zejména P1 a P2, uváděli, že by rádi koncipovali myšlenku work-life balance širěji, než je tomu v současné době, nicméně domnívají se, že je práce jako OSVČ v tomto ohledu značným limitujícím faktorem.

Je však otázkou, zda tomu tak skutečně je. Firma nabízí malé množství benefitů, které bývají dnes již stále více dostupné zaměstnancům v klasických pracovních úvazcích (jednat se může o stravenky či příspěvek na stravování, nadstandardní zdravotní péči, zajištění očkování, nabídku firemního auta, mobilního telefonu apod.). Dle P1 a P2 to však v režimu OSVČ nelze, stejně jako např. úhrada za týden dovolené apod. Ve skutečnosti by však zcela jistě bylo možné

uvažovat např. o různých finančních ohodnoceních navíc, které by následně tito pracovníci využili tak, jak by si přáli.

Jako příklad lze uvést akci z roku 2019, kdy během teambuldingu byla pořádána soutěž v bowlingu, první tři nejúspěšnější vyhráli voucher, který mohli využít zajištěným způsobem, kdy se jednalo buď o nákup počítačového hardwaru u firmy Alza, další variantou bylo vyplacení voucheru firmou v rámci fakturace. Na tuto akci je ve firmě značně vzpomínáno, nejen možnost odměny, ale již samotné soutěžení bylo hodnoceno velmi kladně a obecně by vývojáři uvítali možnost motivace tímto způsobem, což se ovšem ve firmě děje minimálně. Podobně by si také IT specialisté přáli např. možnost čerpání různých partnerských slev, kdy by tedy musela firma nasmlouvat spolupráci se subjekty, kteří by následně spolupracovníkům firmy XY v režimu OSVČ bylo umožněno nakupovat určitý produkt nebo službu za zvýhodněné ceny – zájem by byl např. o nákup hardwaru, softwaru, ale i vzdělání, byť by se pochopitelně nemuselo jednat pouze o produkty a služby, které využije jedinec převážně pro práci.

Zejména probandka P2 hovořila o tom, že více benefitů pro OSVČ zařídit nelze, neboť by to bylo v rozporu s platnými zákony. Přiklání se pouze k možnosti partnerských slev a dále zvažovala jiný způsob zajištění work-life balance, a to formou vzdělávání v oblasti stresu, time managementu či akcí pro rodiny. Za důležitou považuje tato probandka podobně jako CEO manažer kohezi týmu. Pokud by byly zaměstnancům k dispozici akce pro celé rodiny, docházelo by tak dle P2 k většímu provázání pracovního a rodinného života, lepšímu vzájemnému poznání pracovníků, získala by se podpora rodiny apod.

Určité úskalí v této oblasti představuje skutečnost, že většina spolupracovníků v režimu OSVČ je v současné době bezdětná. Nevzniká tak tlak na firmu, aby nabízela více nástrojů pro podporu rodinného života. Nastávají-li obtíže při sladění pracovního a rodinného života, je vždy daná situace řešena s konkrétním pracovníkem.

### **Plány v oblasti work-life balance pro OSVČ**

I přes uvedené možné limity v plánování work-life balance pro spolupracovnice firmy XY, působící v režimu OSVČ, firma pochopitelně uvažuje o dalším rozšíření koncepce work-life balance, nicméně toto uvažování není příliš koncepční a vstřícné, nedostatečně zohledňuje potřeby těchto pracovníků.

Úvahy se týkají pouze nasmlouvání slev u vybraných partnerů, zejména s možností využívat slevy na počítačový hardware či software. Oslovení P1 a P2 si jsou také vědomi potřeby posílit dovednosti spolupracovníků v režimu OSVČ v oblasti time managementu, případně zvládání stresu, jednat se může také o vzdělání v určité oblasti. Nicméně firma obecně nevykazuje tendenci být příliš vstřícná vůči svým spolupracovníkům co se týče různých finančních úhrad za čerpání služeb nebo produktů, které by pracovníci využili při výkonu své práce, případně by nastávalo posílení osobní pohody, která je důležitá pro produktivitu práce, ale též loajalitu a angažovanost pracovníka.

Tyto změny by však byly žádoucí, neboť bylo např. zjištěno, že se v minulosti firma XY potýkala s pozdním dodáním pracovních výkazů, nutných pro fakturaci spolupracovníkům v režimu OSVČ. Práce těchto osob bývá nezdídka nárazová, ve smyslu zvýšené intenzity pracovního nasazení po určitý čas, což je dáno fází, v níž se nachází projekt, na kterém jedinec pracuje. Podobně byly řešeny, byť výjimečně, případy, kdy byl pracovník přetížený nebo se nedařilo sladit pracovní a osobní život, zejména u pracovníků, kteří již mají děti. Vždy se podařilo tyto situace vyřešit ke spokojenosti obou stran, ovšem na tato řešení již nenavazovaly změny ve strategiích řízení lidských zdrojů či obecně v koncepci work-life balance. Uvažovat lze i o dalších zlepšeních, o nichž je pojednáno v kapitole 3.3, jako doporučení ke změnám v oblasti work-life balance. To, že firma příliš neplánuje změny ve work-life balance, je dáno

jinými prioritami, patrně i určitým specifickým přístupem CEO manažera, který si sice uvědomuje význam work-life balance, zároveň jej však popírá svým vlastním chováním.

### 3.3.4 Shrnutí výsledků výzkumu

Hlavní výzkumná otázka zněla: Jaké jsou podmínky work-life balance ve firmě XY pro spolupracovníky firmy, působící v režimu OSVČ? S touto výzkumnou otázkou souvisely i dílčí cíle výzkumu, které byly následující:

- zjistit, jaké jsou podmínky pro work-life balance u pracovníků firmy XY, působících v režimu OSVČ;
- zjistit, jak pracovníci firmy XY, působící v režimu OSVČ, hodnotí podmínky pro work-life balance, zavedené ve firmě XY;
- identifikovat nedostatky, které spatřují pracovníci firmy XY, působící v režimu OSVČ, v oblasti work-life balance ve firmě XY;

V návaznosti na zjištěné výsledky lze shrnout, že podmínky pro work-life balance ve firmě XY nejsou dostatečné, byť firma tuto problematiku neopomíjí.

Hlavní podmínkou či nástrojem work-life balance ve firmě XY je flexibilita práce. Dle Šikýře (2016, s. 153) patří právě flexibilita práce, a to v podobě délky nebo umístění pracovní doby, k hlavním nástrojům work-life balance, přičemž se nejčastěji jedná o kratší pracovní dobu, pružné rozvržení pracovní doby, sdílení pracovního místa a home office.

Většina těchto flexibilních forem práce je ve firmě XY využívána. Home office má většina pracovníků 1-2 dny v týdnu. Někteří pracovníci, kteří pracují ve větší vzdálenosti místa firmy, jej uplatňují zcela. Preferována je práce přímo ve firmě, což ovšem schvalují i samotní IT vývojáři, neboť se jim ve firmě dostává potřebného technického zázemí, mohou se kdykoliv snadno poradit v případě řešení složitější situace. Tato preference je dána také tím, že většina spolupracovníků v režimu OSVČ dosud nemá děti. O děti pečují jen 20,9 % respondentů a 7 % respondentů je povinováno péči o osobu blízkou. Firma XY se tak nezabývá např. zřízením mateřské školy pro děti zaměstnanců a spolupracovníků či jiné formy péče o děti těchto zaměstnanců a spolupracovníků.

Flexibilita se týká plánování práce. Spolupracovníci v režimu OSVČ mají možnost přijít do práce později, zůstat v ní déle apod., lze si také vyřídit potřebné osobní záležitosti během pracovní doby. Je však zapotřebí naplnit určité konto pracovní doby, především pak plnit požadované úkoly, které vyplývají z práce na konkrétním projektu.

Firma XY není zcela autonomní v rozhodování o work-life balance, neboť se práce IT specialistů řídí požadavky klientů. Je tedy zapotřebí být těmto klientům k dispozici od pondělí do pátku, během běžné pracovní doby, čímž je vyloučen např. stlačený pracovní týden. Podobně nevyhovují ani zkrácené pracovní úvazky, které jsou nabízeny pouze stážistům.

Koncepce work-life balance může být pojímána velmi úzce, pouze např. v souvislosti s flexibilitou práce či podporou návratu žen do zaměstnání po mateřské nebo rodičovské dovolené. Jak však zmiňuje Athota a Malik (2019, s. 21), work-life balance se týká celého života jedince, kdy člověk tráví mnoho času v zaměstnání, zbývá mu tak málo prostoru pro volnočasové aktivity, odpočinek, věnování se rodině apod. V oblasti práce je tak dle autorů nutné zajišťovat podmínky pro pracovníky, které jim umožní nebýt vyčerpaní z práce, realizovat se, růst nejen profesně, ale i osobnostně. Celkově by mělo work-life v zaměstnání dle téhož zdroje dbáno na osobní (duševní) pohodu, tzv. well-being, čehož lze docílit i zdánlivými drobnostmi, jakými jsou ergonomicky upravené židle, odpočinková místnost,

zdravé stravování na pracovišti, drobné občerstvení zdarma apod. Podporovány by dle autorů měly být také vzájemné pracovní vztahy a firemní kultura.

Z výzkumu vyplynulo, že firma XY dbá na firemní kulturu, což se projevuje prováděním teambuildingových akcí, preferencí přítomnosti na pracovišti během hlavní pracovní doby, společnými snídaněmi, každodenní komunikací CEO manažera s každým spolupracovníkem v režimu OSVČ. Pracovníkům je k dispozici chill room, což je hodnoceno velmi kladně, též lze využívat Multisport kartu, nicméně čerpání sportovních služeb tímto způsobem si IT specialisté hradí sami. Pouze výjimečně byla možnost využít partnerských slev.

Pracovníci mají značnou volnost ve své práci, jejich kontrola probíhá zejména s ohledem na plnění závazků, lze si řídit práci dle vlastních potřeb a pracovního tempa. V případě speciálních situací, kdy potřebuje pracovník větší prostor pro svůj osobní život, hledáno je řešení vhodné pro obě strany. Respondenti uváděli, že je jim ze strany firmy XY vycházeno vstřícné v případě potřeby, kdy je o dané situaci jednáno a není ani problémem kdykoliv se obrátit na CEO manažera.

Celkově jsou tedy oslovení respondenti spokojeni s tímto aspektem work-life balance, méně však již s oblastí vzdělávání, která je pochopitelně též důležitá, neboť pracovník potřebuje určité znalosti, dovednosti, kompetence, aby plnil požadované úkoly. Firma XY působí v segmentu IT, pro který jsou charakteristické časté změny, neboť technologický vývoj je rychlý a pokud chce být v této oblasti jedinec odborníkem, musí sledovat nové trendy a neustále se vzdělávat. Pouze 62,8 % respondentů uvedlo, že se jim dostává potřebného vzdělávání. Navíc jak bylo zjištěno z vedených rozhovorů, nedostatečné je vzdělávání týkající se aspektů, které umožňují zajištění work-life balance na vyšší úrovni a k nimž patří např. edukace v oblasti time managementu či prevenci a zvládání stresu.

Zkoumáno bylo, jak respondenti hodnotí work-life balance: v případě flexibility práce je hodnocení kladné, což se týká i zajištění potřebného technického zázemí. Nespokojenost však byla zjištěna s firemními benefity, se zajišťováním vzdělávání, menší spokojenost se týkala také možnosti výběru pracovních úkolů, sledování plnění pracovních úkolů. Zejména tedy tyto oblasti work-life balance lze vnímat jako nedostatečně koncipované. Navíc tedy uvádělo celkem 16,3 % respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, že uvažují o ukončení spolupráce s firmou XY, kdy bylo zjištěno, byť nikoliv statisticky ověřeno s ohledem na nízký počet respondentů, že o ukončení spolupráce uvažují častěji respondenti, kteří zažívají obtíže v případě potřeby předat pracovní úkol někomu jinému.

Nespokojenost s vybranými oblastmi spolupráce s firmou XY však na požádání vyjadřovali i další respondenti, resp. všichni respondenti. Uváděno bylo zejména přání lepšího finančního ohodnocení (23,3 % respondentů), zajištění firemního vzdělávání (16,2 % respondentů), zlepšení flexibility práce (16,2 % respondentů) a z čtenějších odpovědí se jednalo také o zlepšení koordinace práce (14 % respondentů). Co se týče požadavků na vzdělávání, respondenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uváděli zejména školení v oblastech, v nichž si nejsou příliš jistí, u lepší koordinace práce se jednalo o zlepšení možnosti prioritizace úkolů či lepší zastupitelnost. Ta se stává z hlediska work-life balance problémem, neboť firma sjednává zakázky s konkrétními firmami, na zakázce následně pracuje jeden či více IT specialistů, který je nezastupitelný. Pochopitelně zastoupení je v případě nutnosti řešeno, nicméně toto řešení bývá problematické. V důsledku toho se tak nárazově IT specialisté potýkají s prací přesčas, obtížným čerpáním dovolené, jsou limitováni v plánování pracovní doby.

Zmiňováno bylo i zlepšení komunikace se spolupracovníky v režimu OSVČ. I když tuto oblast uvedlo jen 9,3 % respondentů, nejedná se o zanedbatelnou část těchto spolupracovníků. I v rámci vedených rozhovorů byly v tomto ohledu zjištěny nedostatky. Firma je zvyklá

i s ohledem na své zaměření komunikovat online, ovšem nevyužívá dostatečně všech nástrojů, které má k dispozici. Chybí zjišťování zpětné vazby, opomíjena je u těchto spolupracovníků oblast stresu z práce, způsob jeho řešení.

Nicméně celkem 74,4 % respondentů je spokojeno s tím, jak firma XY přistupuje k work-life balance a pokud měli tuto spokojenost respondenti kvantifikovat, a to na stupnici 1-10, kdy 10 značilo nejlepší hodnocení, získána byla průměrná hodnota 7,63.

Ze stanovených hypotéz byl potvrzen pouze předpoklad z hypotézy H1, kdy bylo zjištěno, že respondenti, kteří mají děti či pečují o osobu blízkou, jsou méně spokojeni s tím, jak firma přistupuje k work-life balance.

Lze tedy shrnout, že byť většina respondentů vnímá přístup firmy XY k work-life balance kladně, daný stav není optimální, čehož jsou si vědomy, byť ne zcela, i osoby odpovědné za koncepci work-life balance, s nimiž byly vedeny polostrukturované rozhovory. Doporučení pro možné změny v dané oblasti jsou uvedena v následující podkapitole.

### 3.4 Navrhovaná doporučení pro společnost XY v souvislosti s work-life balance

Hlavní doporučení se týká zlepšení komunikace se zaměstnanci, zejména pak spolupracovníky v režimu OSVČ. I když firma dbá na to, aby jednání mezi pracovníky probíhalo z velké části neformálně (viz společné snídaně), podporován je teambuilding a komunikace s každým pracovníkem na denní bázi formou stand-upu, cílem je z hlediska CEO manažera zejména posílení firemní kultury, jejíž součástí je sice též work-life balance, nikoliv však jako jedno z centrálních témat.

Změny by se pochopitelně měly provádět seshora. Z rozhovoru s CEO manažerem vyplynulo, že je sice nakloněn myšlence work-life balance, nicméně sám tento přístup nedodrzuje a takřka zcela vyloučil ze svého života osobní rovinu: buduje firmu, nemá děti, plně se tak soustředí na práci, její rozvoj. Pracuje během víkendů, nečerpá dovolenou a z rozhovoru též vyplynulo, že si není vědom širší koncepce work-life balance, jejíž součástí je zjišťování zpětné vazby (spokojenosti) pracovníků.

Lze tedy doporučit vzdělání CEO manažera v této oblasti. Seminářů a work-shopů na toto téma je nabízeno velké množství. Tabulka 8 podává přehled tří kurzů na toto téma. Výběr těchto kurzů vychází ze zadání klíčového spojení „work-life balance školení“ do vyhledávače Google. Prezentovány jsou podmínky tohoto kurzu prvních třech firem, které byly dohledány tímto způsobem a které tedy nabízí školení pro manažery v oblasti work-life balance, přičemž dalším kritériem byl dosažitelný termín v případě zájmu, kdy se jednalo o termíny v roce 2021.

Tabulka 8 Školení work-life balance

Firma	Termín	Doba trvání kurzu	Místo konání	Cena s DPH (Kč)	Obsah školení
ICT PRO	leden, březen, květen 2021	2 dny	Praha, Brno	8 349	work-life balance, syndrom vyhoření, pracovní výkonnost, změna pracovních návyků
SHINE LEADERSHIP	červen 2021	1 den	Praha	7 865	principy work-life balance, prevence stresu, praktická cvičení
GRADUA	duben 2021	2 dny	Praha	9 922	work-life balance, stress management

Zdroj: ICT PRO (2020a), Shine Leadership (2020), Gradua (2020)



V tabulce 8 si lze povšimnout, že se všechny kurzy konají v Praze, firma ICT PRO nabízí kurzy i v Brně. Praha je snadno dostupná z různých regionů, pochopitelně obdobné kurzy lze nalézt ve více městech České republiky. Ceny se příliš neliší, resp. nejdražší je kurz firmy Shine Leadership, neboť je pouze jednodenní – při dvoudenním kurzu by se jednalo o částku 15 730 Kč. Průměrná cena za kurz, bez zohlednění délky kurzu, je tak 8 712 Kč.

Náplň kurzů je obdobná, všechny kurzy se kromě problematiky work-life balance soustředí i na prevenci a zvládání stresu. Kurz od firmy Shine Leadership jako jediný zmiňuje praktická cvičení, doporučeno je sportovní oblečení, cvičená budou prováděna mimo jiné na karimatkách. Praktická cvičení mohou být s ohledem na vlastní prožitek více efektivní než přednášky, tedy cena může tuto skutečnost reflektovat.

Za důležité lze považovat také posílení role HR manažerky v oblasti work-life balance. Jak vyplynulo z rozhovoru s touto probandkou, koncepce work-life balance je primárně v kompetenci CEO manažera, který však může svým postojem k tomuto fenoménu podceňovat dostatečné zajištění work-life balance pro spolupracovníky firmy. Z jeho hlediska postačí flexibilní pracovní doba, pravidelná komunikace a řešení případných problémových situací s konkrétními pracovníky. Multisport karta není dotována. Ani v blízkém časovém horizontu firma neplánuje v oblasti work-life balance změny.

Koncepci work-life balance by tedy mohla napláňovat HR manažerka, a to formou krátkodobého, střednědobého (cca do 3 let) a dlouhodobého plánu (nad 3 roky). Vycházet by se ovšem mělo z důkladného zmapování názorů a potřeb zaměstnanců a spolupracovníků.

Tento krok by nevyžadoval žádné finanční náklady. Primárně by měl být vytvořen dotazník na toto téma, vycházet lze z dotazníkového šetření v této práci, s doplněním o konkrétní položky, kdy by se mělo jednat zejména o možnost různých benefitů. Dotazník by měl obsahovat dotazy zejména na tyto oblasti:

- zájem o konkrétní benefity: stravenky nebo příspěvek na stravování, zajištění drobného občerstvení zdarma na pracovišti, úhrada čerpání z Multisport karty v určité výši, příspěvek na vzdělávání nebo určité vzdělávání zdarma, příspěvek na nemocenské pojištění, slevy u partnerů na vybrané zboží, zejména počítačový hardware nebo software, příspěvek na penzijní připojištění, mobilní telefon zdarma či částečná úhrada telefonních výdajů, další možnosti by mohli uvést sami zaměstnanci;
- představu zaměstnanců o zvýšení platu;
- požadavky na vzdělávání: četnost vzdělávání, druh vzdělávání, včetně možnosti uvést konkrétní kurzy, školení, o která mají spolupracovníci v režimu OSVČ zájem;
- představa o pracovní době, organizaci práce: ne všem vyhovuje home office či by si někteří spolupracovníci v režimu OSVČ přáli častější home office. Lze uvažovat také o větší volnosti v plánování času věnovaného práci, po domluvě s klientem. Nastaven by měl být systém, který do větší míry zohlední individuální potřeby těchto spolupracovníků;
- zájem o hlídání dětí: četnost, forma hlídání dětí, možností je též příspěvek za zajištění hlídání dětí mimo firmu, v zařízeních péče o děti či soukromou osobou, totéž pro spolupracovníky, kteří pečují o osobu blízkou;
- podpora zdraví na pracovišti: je možné uvažovat o ergonomicky nastavených židlích, balančních balonech apod., též o změně pracovního prostředí ve smyslu wellness (více květin, obrazy s přírodou, které mají pozitivní vliv na prevenci stresu apod.);
- zájem o akce pro rodinu a blízké: míra zájmu, podoba akcí pro rodinu;

- zájem o teambuildingové akce a soutěže: pokud se výjimečně konaly soutěže pro pracovníky, setkaly se s výrazně kladným ohlasem. Lze se ptát na četnost soutěží, jejich podobu a formu odměny.

Dotazník by mohl být vyvěšen na komunikační platforma Slack, zároveň by byla vytvořena jeho online podoba např. s využitím formulářů Google, která by byla zaslána pracovníkům e-mailem. Sběr dat by měl probíhat přibližně 30-45 dní. Po vyhodnocení dat, včetně zjišťování, jaké skupiny pracovníků preferují určité oblasti work-life balance nejvýše, by měli odpovědní pracovníci, zejména tedy HR manažerka a CEO manažer vytvořit prvotní koncept změn, který by měl být otevřený diskusi mezi pracovníky a spolupracovníky firmy. Zároveň by měli mít pracovníci a spolupracovníci firmy možnost osobně v případě potřeby konzultovat své představy o změnách v koncepci work-life balance, v rámci osobních setkání se CEO manažerem, v předem smluveném termínu. Lze také uvažovat o focus group či obecně konzultaci možných změn v rámci utvořených skupin. Dle této zpětné vazby by byla finalizována podoba změn ve work-life balance, a to v již zmiňovaných horizontech (tj. během roku 2021, do roku 2023 a do roku 2025).

Zajištění vzdělávání v oblasti time managementu a stresu pro všechny spolupracovníky v režimu OSVČ. Jak bylo uváděno, v minulosti firma XY řešila potíže s pozdním dodáním výkazů ze strany IT specialistů. To sice bylo zlepšeno, nicméně IT specialisté ne vždy dodají tyto výkazy včas, navíc je problémem nárazové velmi intenzivní vyřízení pracovníků např. při finalizování zakázky, před odjezdem pracovníka na dovolenou apod. Tabulka 9 dokládá základní přehled o školení v oblasti time managementu.

Tabulka 9 Školení na time management pro pracovníky

Firma	Termín	Doba trvání kurzu	Místo konání	Cena s DPH (Kč) pro 6 osob	Obsah školení
VOX	leden 2021	1 den	Praha, online, ve firmě	11 127	time management při home office (rituály, vyrušení, motivace, podpora kolegů, prokrastinace)
Top vision	únor 2021	2 dny	Praha, online	12 088	současné trendy time managementu, identifikace časových ztrát, důslednost, metody hospodaření s časem
MBK Consulting	každý měsíc 2021	1 den	Praha, Brno, online	12 658	cíle, priority, výkonnostní křivka, Paretovo pravidlo, praktické úkoly, závěrečný test

Zdroj: VOX (2020), Top vision (2020a), MBK Consulting (2020)

Volen byl stejný způsob výběru firem, jako tomu bylo v případě školení na work-life balance pro CEO manažera. Tentokrát byl však zvolen online webinář maximálně pro 6 účastníků. Nejdražší variantu představuje webinář firmy MBK Consulting, naopak nejlevnější webinář firmy Top vision při zohlednění skutečnosti, že se jedná o kurz dvoudenní. Průměrná cena bez ohledu na počet dnů trvání webináře činí 11 958 Kč. U webináře firmy MBK Consulting lze kladně hodnotit praktické úkoly a závěrečný test, firma VOX nabízí oproti dalším dvěma firmám školení přímo ve firmě.

Školení by mohlo být koncipováno vždy pro šest účastníků, případně by mohlo být nabídnuto zájemcům, tedy školení by se nemuseli účastnit všichni pracovníci firmy. Lze zvážit pilotní

školení pro první skupinu zájemců a dle následného vyhodnocení, které by mohlo proběhnout formou skupinové diskuse, za účasti HR manažerky a CEO manažera, by byl zvolen další postup, tj. zda se školení zúčastní všichni zaměstnanci, pokud ano, v jakém časovém harmonogramu, případně by bylo hledáno jiné, vhodnější řešení. Další možností je předání poznatků a zkušeností ostatním pracovníkům ve firmě, a to formou přednášky pro všechny pracovníky v režimu OSVČ, se shrnutím základních poznatků v písemné podobě, což by mohla provést HR manažerka. Toto shrnutí by bylo rozesláno všem spolupracovníkům v režimu OSVČ e-mailem a vyvěšeno by bylo na komunikační platformě Slack.

Tabulka 10 podává orientační přehled školení na stress management (toto slovní spojení bylo zadáno do vyhledávače Google).

Tabulka 10 Školení na stress management

Firma	Termín	Doba trvání kurzu	Místo konání	Cena s DPH (Kč)	Obsah školení
TCC	leden 2021	1 den	Praha	4 598	zmapování vlastních zdrojů stresu, prevence stresu, praktická cvičení, regenerační metody, tvorba individuálního plánu proti stresu
ICT PRO	leden, únor, březen 2021	2 dny	Praha, Brno	8 591	projevy stresu, zvládání stresu, stress management, work-life balance, životospráva, formulace osobní strategie, krátkodobých cílů, vyhodnocení strategie 2. den školení, praktická cvičení na regulaci emocí a koncentraci pozornosti
VOX	leden	1 den	Praha	5 070	prevence stresu, praktický nácvik technik

Zdroj: TCC (2020), ICT PRO (2020b), VOX (2020b)

V tabulce jsou uváděny ceny pro jednu osobu. Nejdražší variantou je školení od firmy ICT PRO, nicméně tento seminář je dvoudenní, je komplexní, s praktickými cvičeními, které nabízí, ovšem pouze v rámci nácviku vybraných technik ke zvládání stresu, také firma VOX. Průměrná cena bez ohledu na počet dní školení činí 6 086 Kč.

Postup realizace a vyhodnocení tohoto školení by byl opět stejný, s rozdílem účasti např. prvních třech zájemců. Lze také uvažovat o tom, že by toto školení bylo odměnou v některé ze soutěží, které by se firma rozhodla pořádat.

Je také zapotřebí uvést, že v poslední době je ve firmě patrný zvýšený zájem IT specialistů o vzdělávání, včetně vzdělávání v oblasti time managementu a stress managementu. Vývojáři si předávají informace o vzdělávání zdarma (webináře apod.), domlouvají se na společné účasti. Zájem o vzdělávání, ať již odborné či ve výše uvedených oblastech, je tedy značný.

Celkově lze doporučit zlepšení komunikace ve firmě. Firma dosud nepřistoupila k pravidelnému zjišťování spokojenosti kmenových pracovníků, ani ke zjišťování spokojenosti spolupracovníků v režimu OSVČ. Je možné vytvořit krátký dotazník spokojenosti, za jehož tvorbu i vyhodnocení by byla odpovědná HR manažerka. Nutno podotknout, že v minulosti bylo o této možnosti uvažováno, ovšem kvůli vysoké pracovní vytíženosti HR manažerky bylo od daného kroku ustoupeno. CEO manažer považuje za hlavní náplň HR manažerky nábor

a výběr zaměstnanců a spolupracovníků, což tedy opět dokládá určitou neznalost či nízké uplatňování tématu work-life balance ze strany CEO manažera.

Dotazník by mohl být vyvěšen opět na komunikačním kanálu Slack, s frekvencí jednou ročně. Dotazník by byl anonymní, lze však věnovat mu pozornost i v rámci pravidelných hodnotících pohovorů, které se konají ve firmě XY jednou ročně, vedeny jsou CEO manažerem. Tento prvek je velmi důležitý, i s ohledem na skutečnost, že 16,3 % oslovených IT specialistů uvažuje o ukončení spolupráce s firmou XY.

Změna v koncepci komunikace firmy, vzdělávání, zjišťování spokojenosti spolupracovníků v režimu OSVČ, obecně tedy téma work-life balance, nabývá na významu v současné době, kdy Česká republika čelí epidemii covid-19. Nástroje dosud užívané ve firmě XY k budování koheze týmu, dobré firemní kultury a zajišťování work-life balance se stávají méně využitelné. Jedná se o teambuilding, denní komunikaci s CEO manažerem, společné snídaně, sportování s využitím Multisport karty. Tím, že je omezená práce v kanceláři i pohyb osob ve volném čase, ztrácí firma XY možnost zajišťovat alespoň v dosavadní míře work-life balance na pracovišti, přičemž lze předpokládat, že se současný stav daný epidemií covid-19 v blízké budoucnosti příliš nezmění. Je tedy zapotřebí začít využívat nastíněné nástroje.

Pokud by firma využila školení pro CEO manažera v problematice work-life balance, které může navíc nabídnout řešení pro stávající situaci, pokud by bylo zvoleno pilotní školení pro šest pracovníků, a to v oblasti time managementu a též pro šest osob v oblasti stress managementu, jednalo by se o investici v přibližné výši 57 186 Kč, což je částka patrně přijatelná.

Co se týče zvýšeného množství práce pro HR manažerku (dotazníky ke zjišťování spokojenosti, dotazník na zjištění představ IT vývojářů o firemních benefitech), lze využít např. možnost stáže (bezplatné) pro studenty z oblasti personalistiky či řízení lidských zdrojů, tedy v tomto ohledu by firma nemusela uvažovat o žádných nákladech. Ty by byly dále zvažovány v případě rozhodnutí o zavedení dalších změn, zejména v oblasti firemních benefitů.

V závěru lze doporučit zlepšení komunikace na firemní platformě Slack. Jedná se o velmi efektivní nástroj pro danou firmu, s ohledem na skutečnost, že IT vývojáři pracují z domu. Nicméně tento nástroj opět není optimálně koncipován. Bylo by možné vytvořit několik sekcí (chat, sekce pro nápady ke vzdělávání, prostor pro navrhování změn v oblasti work-life balance, předávání tipů, jak zvládat stres, jak hospodařit s časem, prostor pro soutěž pro pracovníky, návrhy na formální a neformální podporu koheze týmu, prostor pro odborné, technické rady v případě potíží), které by učinily tento komunikační kanál využitelnější a vedly by ke zlepšení komunikace ve firmě, tedy i zlepšení work-life balance. Potřebné změny v komunikačním kanálu Slack by mohli provést dobrovolníci z řad IT specialistů, přičemž by jim byla za tuto práci stanovena určitá odměna (jednat by se mohlo o Multisport kartu zdarma po určitou dobu, jednorázový finanční bonus apod.).

Z dalších doporučení, které lze navrhnout spíše z dlouhodobého horizontu, jako podnět k diskusi ze strany CEO manažera, majitele firmy a HR manažerku, lze uvést následující:

- zvážit metodu koučování pro CEO manažera nebo vybrané pracovníky: jak již bylo zmiňováno, CEO manažer se snaží o růst firmy a její stabilizaci na trhu, vytvoření dobrého jména firmy, značky, nicméně jeho tempo práce a postoj k work-life balance nejsou optimální a CEO manažer také není pro své podřízené příkladem. Vhodné by bylo uvažovat o koučování, které by pomohlo vhodně nastavit work-life balance

ve firmě, případně by mohlo být k dispozici vybraným pracovníkům, kteří by si jej pochopitelně hradili sami, lze předpokládat navržení slevy, pokud by byl kouč využíván více pracovníky ve firmě;

- plánování work-life balance pro pracovníky v roli rodičů: aktuálně je ve firmě minimum IT vývojářů, kteří pečují o děti. Pokud však bude takto navázaná spolupráce trvat delší dobu, o což firma usiluje, zkušených a osvědčených IT vývojářů si velmi cení, je nutné plánovat změny v koncepci work-life balance, tj. např. hlídání dětí ve firmě, možnost založení firemní školky, slevy na využívání hlídání dětí soukromými osobami nebo soukromými mateřskými školami;
- zvažovat přestěhování v kratším horizontu: chill room, která je pracovníky velmi ceněna, je využívána i jinými firmami. IT vývojáři si tak v ní často neodpočinou, konají se v ní porady jiných firem či jsou přítomny děti pracovníků z jiných firem. Navíc přestěhování by přineslo možnost využívání více nástrojů work-life balance (fitness místnost apod.). IT vývojáři se potřebují alespoň na krátký čas odpoutat od práce u počítače, být fyzicky aktivní, mluvit s druhými, což zvyšuje jejich kreativitu a vede k lepšímu řešení případných problémů.

Lze doporučit firmě v konkrétním horizontu (přibližně 3 měsíců) analyzovat navržené změny, rozhodnout se pro vyzkoušení alespoň jedné z nich. Lze začít u dotazníku spokojenosti a dotazníku týkajícího se změn ve firemních benefitech. Zcela jistě je zapotřebí analyzovat náplň práce HR manažerky, její časové vytížení a co nejdříve případně přijmout pomocnou sílu (na zkrácený pracovní úvazek, brigádníka, stážistu), která by mohla připravit podklady pro tyto změny.

## 4 Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou work-life balance. Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout doporučení, jak zlepšit úroveň work-life balance u zaměstnanců v IT společnosti XY. Dílčími cíle bylo identifikovat nástroje, které společnost aktuálně nabízí, zjistit potřeby zaměstnanců pro dostatečný work-life balance a zhodnotit tyto nástroje a potřeby. Výzkumná otázka zněla: Jaké jsou podmínky work-life balance ve firmě XY pro spolupracovníky firmy, působící v režimu OSVČ?

Výzkum byl proveden ve firmě XY, která se specializuje na kooperaci s českými i zahraničními firmami, kterým dodává IT produkty, většinou na zakázku, tedy dle potřeb dané firmy. Možností je také pronajmutí týmu IT specialistů, pomoc pouze v určité fázi vývoje IT softwaru apod. Většina IT specialistů působí v režimu OSVČ, kdy lze předpokládat oproti klasickému pracovnímu úvazku využívání širších možností pro sladování svého pracovního a osobního života. Lze být autonomnější při stanovování si pracovní doby, je možné dospět k vyšším výdělkům, ovšem skutečností také zůstává, že osoby v režimu OSVČ pracují více než zaměstnanci. I v tomto případě tak může být zajišťování work-life balance problematické.

Při zodpovězení dílčích cílů výzkumu lze konstatovat, že nástroje work-life balance, které firma nabízí, zahrnují možnost práce z domu, a to 1-2 dny v týdnu, dále určitou flexibilitu práce, kdy mohou pracovníci v režimu OSVČ volit v rámci možností, dle dohody s CEO manažerem a klientem, na jehož zakázce pracují, také částečně flexibilní pracovní dobu, byť je nutností být klientům k dispozici od pondělí do pátku, v běžnou pracovní dobu. Vedení firmy je vstřícné v případě potřeb pracovníků vzít si volno, klíčové je plnění povinností v rámci sjednané zakázky. S ohledem na spolupráci v režimu OSVČ nelze využívat nástroje work-life balance, které bývají běžné u zaměstnanců (tj. např. dotované stravování, týden dovolené navíc). Spolupracovníkům v režimu OSVČ je tak z dalších nástrojů work-life balance k dispozici pouze Multisport karta, chill room, work-life balance je podporován také neformálními aktivitami (teambuildingy), společnou snídaní, kdy se pracovníci věnují jak svým zážitkům a potřebám v osobním životě, tak i pracovní rovině. Preferovány jsou neformální vztahy, což pracovníci hodnotí kladně, roviny práce a osobního života tak pro ně nejsou zcela odlišnými světy. Oslovení IT specialisté většinou uváděli, že se firmě daří podporovat work-life balance.

Nicméně i přesto mají tito spolupracovníci potřeby, které nejsou dostatečně firmou XY naplňovány. Jedná se zejména o pocit jistoty a zázemí v případě nečekaných událostí (nemoc, úraz) či v okamžiku čerpání dovolené, kdy spolupracovníkům v režimu OSVČ narůstá míra stresu: jsou nuceni pracovat přesčas, musí si zajistit potřebné finance v důsledku omezení příjmu ze strany firmy XY, což je dáno působností jako osoba samostatně výdělečně činná. V tomto ohledu firma pouze zvažuje možnosti podpory, spíše však v případech, které by nastaly, kdy je firma ochotna pomoci pracovníkům, kteří se ocitnou v nouzi např. vlivem dlouhodobého onemocnění. Ovšem tato podpora není reflektována v rámci firemních dokumentů a je o ní spíše uvažováno, konkrétní plány prováděny nejsou. Další potřebou, kterou pracovníci zmiňovali jako nedostatečně saturovanou, je více prostoru pro odpočinek. Chill room, který je pracovníkům k dispozici, bývá obsazen i pracovníky z jiných firem, včetně jejich dětí. Firma XY plánuje v této oblasti změnu až poté, co se přestěhuje, konkrétní termín však dosud stanoven není. V plánu je vytvoření vlastní odpočinkové místnosti, s malým fitness, stolním fotbalem, který je v současné chill room a který je spolupracovníky OSVČ velmi oblíben. Též ve fázi úvah je možnost čerpání slev u obchodních partnerů či firem, s nimiž firma XY může navázat spolupráci, kdy by se mělo jednat především o firmy poskytující počítačový hardware a software.

Co se týče dalších zmiňovaných potřeb pracovníků OSVČ, uváděna byla potřeba vzdělávání v oboru, a to 37,2 % respondenty, kteří se zúčastnili výzkumného šetření. Celkem 25,6 %

respondentů také uvádělo, že bývá problematické předat úkol někomu jinému v případě potřeby, přičemž častěji byli nespokojeni s možností předat úkol někomu jinému pracovníci, kteří uvažují o odchodu z firmy. Jedná se tedy o významný počet pracovníků IT, jejichž potřeby vzdělávání a zastoupení práce nejsou vhodně z jejich hlediska řešeny. To pochopitelně narušuje sladování pracovního a osobního života a tato skutečnost tedy může vést i k úvahám o ukončení spolupráce s firmou XY.

Odpovědní pracovníci firmy XY (CEO manažer a HR manažerka) však aktuálně neuvažují o žádných změnách v této oblasti. Na základě získaných výsledků tak byla formulována doporučení ke změně v oblasti work-life balance, čímž byl zároveň naplněn hlavní cíl práce.

Navržená doporučení se týkala zejména zlepšení komunikace se spolupracovníky v režimu OSVČ, dále zajištění vzdělávání pro pracovníky. Primárně bylo doporučeno vzdělávání v oblasti work-life balance CEO manažerovi, který si sice uvědomuje význam work-life balance, sám jej však ve svém životě neuplatňuje, čímž ani není pro spolupracovníky v režimu OSVČ příkladem, zároveň nemusí dostatečně reflektovat možnosti posílení work-life balance v koncepci firmy. Podobně je zapotřebí, aby měla HR manažerka více prostoru pro plánování a realizaci koncepce work-life balance ve firmě, neboť její hlavní náplní práce, a to na pokyn CEO manažera, je nábor a výběr pracovníků a spolupracovníků, tématu work-life balance se věnuje minimálně. V souvislosti s tím bylo též doporučeno najmutí další pracovní síly, nápomocné HR manažerce. Firma XY je firmou rozvíjející se, začínala jako start-up, stále tedy disponuje omezenými finančními možnostmi. Pomoc HR manažerce může být zajištěna i formou stáží, dobrovolnictví, čímž by tedy firmě XY nevznikly další náklady, které si aktuálně nemůže dovolit hradit.

HR manažerka by tak měla možnost systematicky a koncepčně pracovat na plánu work-life balance ve firmě XY. Doporučeno bylo utvořit v této oblasti krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý plán, který by měl vycházet z dotazníkového šetření obdobného, jaké bylo provedeno v rámci popsaného výzkumu. Je nejprve zapotřebí oslovit všechny IT specialisty, kteří s firmou spolupracují, zjistit z jejich strany zájem o konkrétní firemní benefity, např. možnost dotace Multisport karty, jejíž čerpání si aktuálně IT specialisté hradí sami, což může být i příčinou, proč ji po určité době velká část IT specialistů přestane využívat, nebo není využívána vůbec. HR manažerka by měla s využitím ankety též ověřit příčiny tohoto stavu, případná přání IT specialistů, co v tomto ohledu změnit, představy o zvýšení platu, pracovní době, organizaci práce, požadavky na vzdělávání, případně i zájem o zajištění hlídání dětí ze strany firmy (aktuálně nic takového firma nenabízí, což je ovšem dáno i tím, že většina spolupracovníků dosud děti nemá). Pozornost by měla být věnována i podpoře zdraví na pracovišti. Na základě těchto zjištění lze pak koncipovat novou strategii work-life balance.

Dále byly navrženy změny v oblasti vzdělávání spolupracovníků v režimu OSVČ (zejména by se mělo jednat o témata time-managementu a zvládnání stresu), přičemž ke všem návrhům byly doplněny předběžné cenové kalkulace, způsob realizace těchto změn, včetně možných modifikací a alternativ. V oblasti komunikace bylo doporučeno pravidelné zjišťování spokojenosti IT specialistů, změna současné komunikační platformy Slack, na níž by mohly být umístěny i doporučené dotazníky.

Při zodpovězení výzkumné otázky lze tedy konstatovat, že podmínky pro work-life balance jsou z hlediska většiny pracovníků relativně dobré, nikoliv však optimální. Je zapotřebí posílit komunikaci s pracovníky, zejména co se týče zjišťování zpětné vazby od pracovníků, rozšířit by se měly nástroje work-life balance. Navržená doporučení byla předána CEO manažerovi a HR manažerce, analýza současného stavu work-life balance, s využitím těchto podkladů, by měla být provedena optimálně v horizontu tří měsíců

# Literatura

## Monografie

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ATHOTA, V. S., MALIK, A. *Managing Employee Well-being and Resilience for Innovation: Evidence from Knowledge-intensive Service Industries*. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. 198 s. ISBN 978-3-030-06187-6.

BIČÁKOVÁ, A., KALÍŠKOVÁ, K. *Od mateřství k nezaměstnanosti: Postavení žen s malými dětmi na trhu práce*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2015. ISBN 978-80-7344-354-2.

BOHÁČOVÁ, K. et al. *Lidé jsou to nejcennější, co máte*. Praha: Aperio, 2012. 136 s. ISBN 978-80-904301-1-2.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum. 374 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DUDOVÁ, R. (ed). *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 978-80-7330-119-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

ELICHOVÁ, M. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0080-4.

EPSTEIN, D. When the Well is Dry, We Know the Worth of Water. In SCHWINGSHACKL, A., CORMIER, S. A., ANAND, K. J. S. (eds.). *Work-Life Balance: Essential or Ephemeral?* Lausanne: Frontiers, 2017, pp. 58-60. ISBN 978-2-88945-254-5.

FEDÁKOVÁ, D. Rovnováha pracovního a osobního života a (ne)jistota pracovního místa v datech ESS: porovnanie ČR a SR. In GREGAR, A., HORÁK, M. (eds.). *Sborník příspěvků z 16. ročníku mezinárodní konference Psychologie práce a organizace, 2017*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, s. 137-145. ISBN 978-80-7454-714-0.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020. 384 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FRIED, J., HANSSON, D. H. *Práce na dálku. Zn. kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil, 2014. ISBN 978-80-87270-99-8.

HALÍŘOVÁ, G. *Sladění pracovních a rodinných rolí zaměstnanců pečujících o děti*. Praha: Leges, 2014. 192 s. ISBN 978-80-87576-92-2.



HANZELKOVÁ, A. *Flexibilní práce krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HORÁK, P. *Role lokálních partnerů v české politice zaměstnanosti: Evaluační studie projektu zaměřeného na zvýšení zaměstnatelnosti zdravotně postižených osob a osob starších padesáti let*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7489-7.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUDSON, M. Maintaning Personal Balance as a Leader of a Nonprofit Organization. In AGARD, K. A. *Leadership in Nonprofit Organization: A Reference Handbook*. London: Sage, 2011, pp. 789-795. ISBN 978-1-4129-6886-7.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2016. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

JARCOVSKÁ, L. Rodinu si nedělat: Práce a rodina v úvahách patnáctiletých. In JARCOVSKÁ, L., LIŠKOVÁ, K., ŠMÍDOVÁ, I. (eds). *S genderem na trh: rozhodování o dalším vzdělávání patnáctiletých*. Praha: SLON, 2010, 119-136. ISBN 978-80-7419-030-8.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H. et al. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. 256 s. ISBN 978-80-7261-479-0.

JONES, F., BURKE, R. J., WESTMAN, M. Work-life balance: key issues. In JONES, F., BURKE, R. J., WESTMAN, M. (eds.). *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. 2nd ed. Hove, New York: Taylor & Francis, 2012, pp. 1-10. ISBN 978-1-84169-529-7.

KANTOVÁ, M., PRUDKÁ, Š., ARLTOVÁ, M., KOTÝNKOVÁ, M. Efektivita trhu práce ve světle opatření konceptu flexikurity: příklad České republiky a Švédska v letech 2006-2016. *Politická ekonomie*, 2018, roč. 66, č. 4, s. 411-429. ISSN 0032-3233.

KÁRNÍKOVÁ, A (ed.). *Strategický rámec Česká republika 2030*. Praha: Úřad vlády ČR, 2017. ISBN 978-80-7440-171-7.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KLÖPPING, L. *Work-Life Balance*. Nordestedt: GRIN, 2011. ISBN 978-3-656-13676-7.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTÍKOVÁ, J., KOTRUSOVÁ, M., VYCHOVÁ, H. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 978-80-7416-131-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘEN, J. *Čtvrt století střední Evropy: visehradské země v globálním příběhu let 1922-2017*. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-3977-2.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha: Grada, 2013. 136 s. ISBN 978-80-247-4436-0

KUBÁLKOVÁ, P., WENNERHOLM ČÁSLAVSKÁ, T. *Ženy a česká společnost: Hodnocení implementace Pekingské akční platformy na národní a mezinárodní úrovni*. Praha: Otevřená společnost, 2010. ISBN 978-80-87110-19-5.

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

LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.

LEWIS, S., BEAUREGARD, T. A. The Meaning of Work-Life Balance. In JOHNSON, R., SHEN, W., SHOCKLEY, K. M. (eds.). *Cambridge Handbook of the global work-family interface*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. ISBN 978-1-108-41597-2.

LOCKLAIR, B. *The 10 Principles of Great Leadership*. Morrisville: Lulu, 2013. ISBN 978-1-304-54648-7.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2009. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NEŠČÁKOVÁ, L. *Zákoník práce 2014 v praxi – komplexní průvodce. Právní stav k 1.1.2014*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5124-5.

NEUSAR, A. *Work-life balance pro studenty vysokých škol*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4661-5.

OPRAVILOVÁ, E. *Předškolní pedagogika*. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5107-8.

PEMOVÁ, T., PTÁČEK, R. et al. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-4699-9.

PICHTR, J. Některé aspekty atypických zaměstnání a zaměstnanosti z pohledu individuálního i kolektivního pracovního práva. In PICHTR, J., MORÁVEK, J. (eds.). *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti?* Praha: Wolters Kluwer, 2015, s. 11-20. ISBN 978-80-7478-975-5.

POŠTA, V. *Strukturální míra nezaměstnanosti v ČR*. Praha: Management Press, 2015. 84 s. ISBN 978-80-7261-296-3.

PRŮCHA, J. et al. *Předškolní dítě a svět vzdělávání: Přehled teorie, praxe a výzkumných poznatků*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 256 s. ISBN 978-80-7552-323-5.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B. *Jak sladit práci a rodinu... a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada, 2011. 152 s. ISBN 978-80-247-3578-8.

SZABO, F. D. *So You Want to Work from Home Without Leaving Your Current Job*. Bloomington: iUniverse, 2010. ISBN 978-1-4502-6234-7.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMEŠ, I. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010. 440 s. ISBN 978-80-7367-680-3.

TOMEŠ, I., ŠÁMALOVÁ, K. (eds.). *Sociální souvislosti aktivního stáří*. Praha: Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3612-2.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

WEBER, M., J., CISSNA-HEATH, K. (eds.). *Women in Leadership and Work-Family Integration*. Cambridge: Cambridge Scholar Publishing, 2016. ISBN 978-1-4438-9449-4.

### **Legislativní zdroje**

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

### **Internetové zdroje**

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Evropský pilíř sociálních práv*. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.cmkos.cz/cs/obsah/762/evropsky-pilir-socialnich-prav/18248>

DUSPIVOVÁ, K. et al. *Rodičovství a/nebo práce? Problémy týkající se návratu po rodičovské dovolené na pracovní trh*. Praha: Trexima, Sociologický ústav AV ČR, 2017. Dostupné z WWW:

[https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg\\_uploads/ed47d3cd5a4545ff/uploads/ASO\\_rodicovska\\_dovolena\\_final.docx](https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/ed47d3cd5a4545ff/uploads/ASO_rodicovska_dovolena_final.docx)

EUROSTAT. *Statistika zaměstnanosti*. 2019. Dostupné z WWW: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics/cs#N.C3.A1r.C5.AFst\\_v\\_oblasti\\_pr.C3.A1ce\\_na\\_.C4.8D.C3.A1ste.C4.8Dn.C3.BD\\_.C3.BAvazek\\_a\\_do.C4.8Dasn.C3.A9\\_pr.C3.A1ce](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/cs#N.C3.A1r.C5.AFst_v_oblasti_pr.C3.A1ce_na_.C4.8D.C3.A1ste.C4.8Dn.C3.BD_.C3.BAvazek_a_do.C4.8Dasn.C3.A9_pr.C3.A1ce)

EVROPSKÁ KOMISE. *Zpráva komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů*. 2018. Dostupné z WWW: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/CS/COM-2018-273-F1-CS-MAIN-PART-1.PDF>

EVROPSKÝ PARLAMENT, EVROPSKÁ RADA A EVROPSKÁ KOMISE. *European Pillar of Social Rights*. 2018. Dostupné z WWW: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights\\_cs](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights_cs)

ČTK. *Do péče o děti se zapojují ani ne dvě pětiny otců*. 2011. Dostupné z WWW: <https://www.anr.cz/deti/do-pece-o-deti-se-zapojuji-ani-ne-dve-petiny-otcu/>

DOWNEROVÁ, D. *Podpora work-life balance zaměstnanců je pro nás klíčovým úkolem*. 2015. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/osobnosti-hr/podpora-work-life-balance-zamestnancu-je-pro-nas-klicovym-uk-id-2538175>

GRADUA. *Stress management a Work-life balance*. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/stress-management-a-work-life-balance.html>

HAŠKOVÁ, H., KRÍŽOVÁ, A., DUDOVÁ, R. 2015. *Ekonomické náklady mateřství*. 2015. Dostupné z WWW: [http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/Ekonomick%C3%A9-n%C3%A1klady-mate%C5%99stv%C3%AD\\_Sekundarni-analyza-zprava-final\\_format.pdf](http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2016/06/Ekonomick%C3%A9-n%C3%A1klady-mate%C5%99stv%C3%AD_Sekundarni-analyza-zprava-final_format.pdf)

ICT PRO. *Work-life balance (WLB)*. 2020a. Dostupné z WWW: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Work-life-balance-WLB.aspx>

ICT PRO. *Stres a psychická pohoda (OSSM)*. 2020b. Dostupné z WWW: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Stres-a-psychicka-pohoda--OSSM.aspx>

INDJIEV, A. *Lepší rovnováha mezi soukromým a pracovním životem rodičů a pečujících osob EU*. 2019. Dostupné z WWW: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2019/06/13/better-work-life-balance-for-parents-and-carers-in-the-eu-council-adopts-new-rules/>

JOUZA, L. *Nová směrnice Evropské unie k rodině a zaměstnání*. 2019a. Dostupné z WWW: <https://advokatnidenik.cz/2019/11/29/nova-smernice-evropske-unie-k-rodine-a-zamestnani/>

JOUZA, L. *Zaměstnanci požadují flexibilní pracovní úvazky*. 2019b. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanci-pozaduji-flexibilni-pracovni-uvazky-110115.html>

KLIMEŠ, D. Úvodní slovo – Od vynucené k trvalé flexibilitě na českém trhu práce. In UZS. *Flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí*. 2019, s. 6-9. Dostupné z WWW: <https://www.uzs.cz/soubory/01%20-%20Manu%C3%A1l%20pro%20zam%C4%9Bstnavatele.pdf>

KUČEROVÁ, D. *Pracovní možnosti zaměstnanců se v budoucnu rozšíří*. 2019. Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pracovni-moznosti-zamestnancu-se-v-budoucnu-rozsiri/>

KUCHAŘOVÁ, V. et al. *Zpráva o rodině*. Praha: VÚPSV, 2020. Dostupné z WWW: <https://www.vupsv.cz/2020/06/24/zprava-o-rodine-2020/>

KŘIŽANOVÁ, I. (ed.). *Metodika sladování pracovního a osobního života pro potřeby zaměstnavatelů ve státní správě*. 2015. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/assets/cz/ministr-a-ministerstvo/ministerstvo/2015/10/METODIKA.pdf>

LITHUANIAN FREE MARKET INSTITUTE. *Employment Flexibility Index 2019*. 2018. Dostupné z WWW: <https://en.lfri.lt/wp-content/uploads/2018/12/Employment-flexibility-index-2019.pdf>

MACHOVCOVÁ, K. *Sladování práce a rodiny: možnosti a perspektivy pro zaměstnavatele*. 2011. Dostupné z WWW: [http://genderstudies.cz/download/VYZKUM\\_OPLZZ.pdf](http://genderstudies.cz/download/VYZKUM_OPLZZ.pdf)

MANAGEMENT MEDIA. *Work-Life Balance (Sladování osobního a pracovního života)*. 2015. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/work-life-balance-sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota>

MBK Consulting. *Time management aneb jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 2020. Dostupné z: [https://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni/time-management-aneb-jak-lepe-planovat-a-ridit-svuj-cas?gclid=Cj0KCQiAnb79BRDgARIsAOVbhRr\\_zRTc\\_Tnw0Y\\_SYa4xn5VxHnRw7vyIKnXE1p85bs\\_H5crBNK3-V\\_AaAissEALw\\_wcB](https://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni/time-management-aneb-jak-lepe-planovat-a-ridit-svuj-cas?gclid=Cj0KCQiAnb79BRDgARIsAOVbhRr_zRTc_Tnw0Y_SYa4xn5VxHnRw7vyIKnXE1p85bs_H5crBNK3-V_AaAissEALw_wcB)

MEČÍŘOVÁ, L. *Rodičovská dovolená u nás a ve světě: jsme na tom špatně?* 2019. Dostupné z WWW: <https://www.finance.cz/514142-rodicovska-ve-svete/>

MORÁVEK, D. *Kolik týdnů dovolené si živnostníci dopřávají? Zjistili jsme za vás*. 2012. Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/kolik-tydnu-dovolene-si-zivnostnici-dopravaji-zjistili-jsme-za-vas/>

MPSV. *Rodičovský příspěvek*. 2019. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/rodicovsky-prispevek>

NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, R. *Bude jednodušší sladit pracovní a soukromý život?* 2019a. Dostupné z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/bude-jednodussi-sladit-pracovni-a-soukromy-zivot>

NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, R. *Právo na kratší pracovní úvazek či jinou úpravu pracovní doby*. 2019b. Dostupné z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/pravo-na-kratsi-pracovni-uvazek-ci-jinou-upravu-pracovni-doby>

NEWMAN, D. *Vyváženost pracovního a osobního života (work life balance) pracujících obyvatelův Slovenska a Európy s dětmi žijícími v domácnosti*. 2017. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/330293521\\_VYVAZENOST\\_PRACOVNEHO\\_A\\_OSOBNEHO\\_ZIVOTA\\_WORK\\_LIFE\\_BALANCE\\_PRACUJUCICH\\_OBYVATELOV\\_SLOVENSKA\\_A\\_EUROPY\\_S\\_DETMI\\_ZIJUCIMI\\_V\\_DOMACNOSTI/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/330293521_VYVAZENOST_PRACOVNEHO_A_OSOBNEHO_ZIVOTA_WORK_LIFE_BALANCE_PRACUJUCICH_OBYVATELOV_SLOVENSKA_A_EUROPY_S_DETMI_ZIJUCIMI_V_DOMACNOSTI/citation/download)

NORA. *Koncepce sladování rodinného a pracovního života*. Brno: Lužánky, 2016. Dostupné z WWW: [https://www.rodinapolitika.cz/webfiles/soubory/koncepce\\_sladovani\\_jmk.pdf](https://www.rodinapolitika.cz/webfiles/soubory/koncepce_sladovani_jmk.pdf)

OECD. *How's Life in the Czech Republic?* 2018. Dostupné z: <https://www.oecd.org/czech/Better-Life-Initiative-country-note-Czech%20Republic.pdf>

ODBORY INFO. *Evropský balíček ke sladování pracovního a soukromého života*. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.odborny.info/obsah/30/evropsky-balicek-ke-sladovani-pracovniho-soukromeho-zivota/22504>

ONDRÁČKOVÁ, K., GOLA, P. *Mateřská 2020: Jak se bude letos počítat? Ukáže vám naše kalkulačka*. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/materska-2020-jak-se-bude-letos-pocitat-ukaze-vam-nase-kalkulacka-1365795#otcovska>

PLÍVOVÁ, V. *Výsledky sociologického průzkumu k závěru projektu Táto, jak na to?* 2012. Dostupné z WWW: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/799759/tz\\_300312a.pdf/976b9c2c-6f1c-c4a7-4bbb-4cb3af8c5131](https://www.mpsv.cz/documents/20142/799759/tz_300312a.pdf/976b9c2c-6f1c-c4a7-4bbb-4cb3af8c5131)

PPM FACTUM. *Jak se žije a pracuje ženám 45+ v ČR?* 2013. Dostupné z WWW: [http://genderstudies.cz/download/Prez\\_pecujici\\_zeny\\_pro\\_TK\\_fin.pdf](http://genderstudies.cz/download/Prez_pecujici_zeny_pro_TK_fin.pdf)

SHINE LEADERSHIP. *Work-life balance aneb jak být v dobré osobní kondici*. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/work-life-balance-aneb-jak-byt-v-dobre-osobni-kondici-id-3962360>

ŠAFAŘÍK, R. *Sladování jako priorita ve vládní strategii pro rovnost žen a mužů*. 2017. Dostupné z WWW: <https://familyandjob.cz/novinky-z-oblasti-work-life-balance/>

TCC. *Stress management aneb jak přežít v hektické době*. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/stress-management-aneb-jak-prezit-v-hekticke-dobe-id-3963929>

TOP VISION. *Krotitelé času*. 2020. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/krotitele-casu>

ÚV ČR. *Rada vlády pro rovnost žen a mužů*. Praha: Vláda České republiky, 2002. Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rada-pro-rovne-prilezitosti/sladeni-zivota/vybor-pro-sladeni-pracovniho-soukromeho-a-rodinneho-zivota-62996/>

UZS. *Flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí*. 2019. Dostupné z WWW: <https://www.uzs.cz/soubory/01%20-%20Manu%C3%A1l%20pro%20zam%C4%9Bstnavatele.pdf>

VEJVODOVÁ, A. *Hranice mezi podnikáním a nelegální prací je tenká. Víme, jak ji poznat.* 2017. Dostupné z WWW: <https://pravniradce.ihned.cz/c1-65842210-hranice-mezi-podnikanim-a-nelegalni-praci-je-tenka-vime-jak-ji-poznat>

VLČKOVÁ, B. *Trénink Work-Life Balance aneb Jaký život chci žít?* Human Resources Management, 2009, č. 19, s. 1-2. ISSN 1801-4690. Dostupné z WWW: [https://download.ihned.cz/download/DOT\\_nwsltr/HRManagement\\_2009\\_19.pdf](https://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_19.pdf)

VOX. *Home office a Váš efektivní time management.* 2020a. Dostupné z WWW: <https://www.vox.cz/on-line-kurzy-a-webinare/seminar-online-seminar-home-office-a-vas-efektivni-time-management-0001.htm>

VOX. *Aktivně proti stresu a vyhoření aneb největší omezení jsou v naší hlavě.* 2020b. Dostupné z WWW: <https://www.vox.cz/lide-a-jejich-rozvoj/seminar-aktivne-proti-stresu-a-vyhoreni-aneb-nejvetsi-omezeni-jsou-v-nasi-hlave-0062.htm>

ZYKANOVÁ, T., JANHUBOVÁ, K. *Analýza dostupnosti zařízení péče o děti v předškolním věku.* Praha: MPSV, 2020. Dostupné z WWW: <http://www.pedagogicke.info/2020/02/mpsv-analyza-dostupnosti-zarizeni-pecce.html>

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	I
Příloha 2 Schéma rozhovoru .....	VI
Příloha 3 Grafy k výsledkům dotazníkového šetření .....	VII
Příloha 4 Přepis rozhovoru se CEO společnosti XY .....	VIII
Příloha 5 Přepis rozhovoru s HR manažerkou společnosti XY .....	XV
Příloha 6 Přepis rozhovoru s IT vývojářem .....	XXI



# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník

1. Kdo rozhoduje o tom, v jakou dobu během dne máte pracovat?

- a) já sám/sama
- b) zaměstnavatel
- c) já sám/sama po dohodě se zaměstnavatelem

2. Jakým způsobem je ve firmě sledováno plnění úkolů?

- a) mám naprostou volnost, je na mě, jak úkol splním, musím ho jen dodat ve smluveném termínu
- b) dochází k průběžné kontrole ze strany firmy, abych úkol dodal/a ve smluveném termínu
- c) záleží, o jaký úkol se jedná

Pokud jste uvedl/a, že dochází ze strany firmy k průběžné kontrole, prosím odpovězte, jak často tato kontrola nejčastěji probíhá:

- a) několikrát denně
- b) jednou denně
- c) několikrát do týdne
- d) jednou do týdne
- e) několikrát do měsíce
- f) jednou do měsíce
- g) jiné (uved'te prosím).....

A dále jakým způsobem tato kontrola nejčastěji probíhá:

- a) osobní setkání
- b) telefonicky
- c) e-mailem
- d) videokonference
- e) jiné (uved'te prosím).....

3. Dostává se Vám ze strany firmy vzdělávání, které potřebujete k plnění úkolů pro firmu?

- a) ano
- b) ne

4. Dostává se Vám ze strany firmy pomoci v případě, že si nevíte rady s plněním úkolu?

- a) ano
- b) ne

5. Máte možnost v případě potřeby (např. z důvodu naléhavé rodinné záležitosti) předat úkol někomu jinému?

- a) ano, bez větších problémů
- b) ano, ale je to problém
- c) ne

6. Máte zajištěno veškeré potřebné zázemí pro Vaši práci (tj. např. technické vybavení, možnost konzultací v případě potřeby atd.):

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a „ne“, prosím uveďte, co Vám z hlediska potřebného zázemí pro Vaši práci ze strany firmy chybí:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Máte možnost hlídání Vašeho dítěte, Vašich dětí ze strany firmy?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a „ano“, prosím doplňte, o jakou formu hlídání se jedná:

- a) v případě nutnosti pohlídá někdo z kolegů
- b) firemní školka
- c) dětský koutek s osobou, která dohlíží na děti (pečuje o děti)
- d) dětská skupina
- e) možnost využít chůvu, kterou platí firma
- f) možnost využít profesionální hlídání, které platí firma
- g) jiné (uveďte prosím).....

8. Dostává se Vám ze strany firmy firemních benefitů?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a ano, prosím uveďte, o jaké benefity se jedná:

- a) stravenky
- b) firemní automobil
- c) firemní mobil
- d) možnost sportování na pracovišti
- e) stravenky
- f) poukázky na kulturu
- g) poukázky na sport
- h) poukázky na péči o zdraví
- i) poukázky na wellness
- j) poukázky na rekreaci
- k) očkování
- l) jiné (uveďte prosím).....

9. V tabulce prosím označte, jak jste spokojen/a s podmínkami pro work-life balance, zajišťované firmou XY. Hodnocení uveďte s využitím škály 1-10, kde 1 = nejméně spokojen/a, 10 = nejvíce spokojen/a

<b>Podmínky work-life balance</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Určování způsobu plnění práce (časově)					
Sledování plnění úkolů					
Zajištění vzdělávání					
Zajištění pomoci v případě potřeby při plnění úkolů					
Technické zázemí pro Vaši práci					
Možnost předat úkol někomu jinému v případě potřeby					
Hlídaní dětí					
Firemní benefity					
Finanční ohodnocení					
Množství práce					
Zajímavá náplň práce					
Možnost volby pracovních úkolů					
Podpora a pomoc při náročné osobní situaci					

10. Jak jste spokojen/a s Vaší spoluprací s firmou XY? Opět prosím uveďte číslo 1-10: .....

11. Prosím doplňte, co by se mělo v rámci Vaší spolupráce s firmou XY změnit, abyste byl/a více spokojen/a? Vycházet můžete z podmínek work-life balance, uvedených v tabulce v otázce č. 9:

.....

.....

.....

.....

.....

12. Domníváte se, že Vám způsob spolupráce s firmou XY umožňuje sladit dobře osobní a profesní život?

- a) ano
- b) ne

Opět prosím na stupnicí 1-10 uveďte, jak jste spokojen/a s work-life balance, tedy tím, jak se Vám daří sladit Váš osobní a pracovní život:.....

13. Pokud spokojen/a nejste (hodnota 5 a více), prosím uveďte, v čem spatřujete hlavní příčinu, proč se nedaří dobře sladit osobní a pracovní život:

- a) příčina je na straně firmy (neposkytuje potřebné podmínky, nástroje atd.)
- b) příčina je na mojí straně (náročná životní situace, neumím si dobře organizovat práci, neumím relaxovat apod.)
- c) jedná se o kombinaci příčin osobních i příčin na straně firmy

Prosím uveďte, co by Vám pomohlo, aby se Vám dařilo dosahovat work-life balance tak, jak si přejete:

.....  
.....  
.....

14. Na závěr prosím zkuste srovnat Vaši zkušenost s firmou XY, ve smyslu možnosti slad'ovat osobní a pracovní život, s dalšími subjekty, kterým aktuálně dodáváte svoji práci nebo jste v minulosti dodával. Vaše zkušenost s firmou XY, ve srovnání s jinými subjekty, je:

- a) rozhodně lepší
- b) spíše lepší
- c) spíše horší
- d) rozhodně horší

Zde můžete svoji odpověď doplnit, vysvětlit (v čem je spolupráce s firmou XY ve srovnání s obdobnými subjekty horší, lepší apod.):

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Dále prosím uveďte:

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

Jaký je Váš věk?

- a) 18-29 let
- b) 30-39 let
- c) 40-49 let
- d) 50-59 let
- e) 60-69 let
- f) 70 a více let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) středoškolské s maturitou
- b) vyšší odborné
- c) vysokoškolské – bakalářské
- d) vysokoškolské – magisterské
- e) vysokoškolské – doktorandské

Jaká je délka Vašeho působení ve firmě?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-7 let
- d) 8-11 let
- e) 12-15 let
- f) 16 a více let

Vychováváte děti?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste uvedl/a „ano“, prosím doplňte, o kolik dětí se jedná:

- a) jedno
- b) dvě
- c) tři
- d) čtyři
- e) pět
- f) více než pět

A kolik je jim let:

- a) předškolní věk
- b) mladší školní věk (1. stupeň základní školy)
- c) starší školní věk (2. stupeň základní školy)
- d) střední škola
- e) vysoká škola

Pečujete o osobu blízkou nebo jinou osobu?

- a) ano
- b) ne

Kolika dalším subjektům aktuálně dodáváte smlouvenou práci?

- a) jednomu
- b) dvěma
- c) třem
- d) čtyřem
- e) pěti a více
- f) aktuálně nikomu dalšímu

Uvažujete o ukončení spolupráce s firmou XY?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a „ano“, prosím napište, z jakého důvodu uvažujete o odchodu z firmy?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **Příloha 2 Schéma rozhovoru**

1. *Jak nahlížíte na téma work-life balance, tj. sladování osobního a pracovního života?*
2. *Jak je přistupováno k work-life balance ve firmě XY, zejména u pracovníků, kteří dodávají svoji práci jako OSVČ? Z jakých východisek vycházíte (strategie, cíle firmy), co se daří, nedaří, proč?*
3. *Zjišťujete u partnerů v roli OSVČ, jak nahlíží na work-life balance, jeho uplatňování ve firmě? Pokud ne, proč, pokud ano, jak často, jakým způsobem, jaké jsou výsledky, jak je hodnotíte?*
4. *Jaké změny plánujete v oblasti work-life balance u spolupracovníků firmy, působících v režimu OSVČ?*
5. *Napadá Vás něco, co v rozhovoru nezaznělo k danému tématu a rád/a byste doplnil/a?*

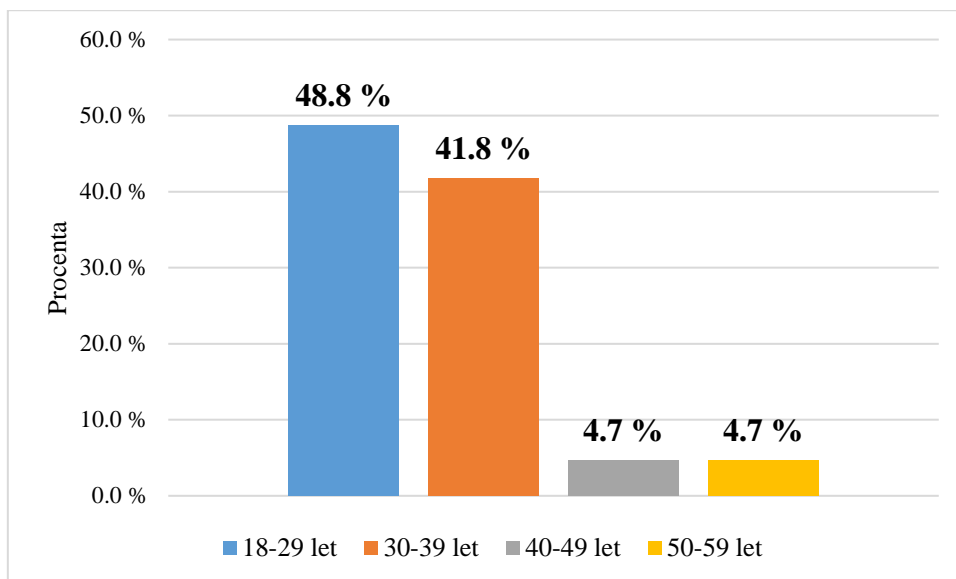
*Děkuji za rozhovor*

*Zjistit pro charakteristiku vzorku:*

*pohlaví, věk, vzdělání, pozice ve firmě, délka působení ve firmě, vzdělání v problematice work-life balance (?)*

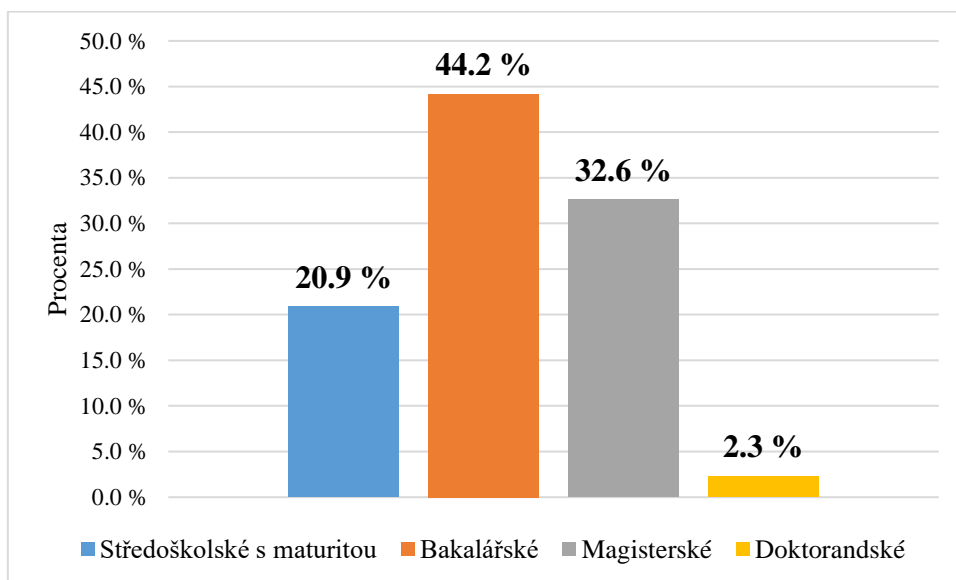
### Příloha 3 Grafy k výsledkům dotazníkového šetření

Graf 12 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha 4 Přepis rozhovoru se CEO společnosti XY**

Datum a čas: 28. 10. 2020 v 14:00

Místo: video-call přes Whereby

Pracovní pozice respondenta: CEO společnosti

1. Na úvod se Tě zeptám, jak chápeš pojem work-life balance, co si pod tím představíš?  
*„V podstatě je to nějaké vyvážení mezi pracovním a osobním životem. Co se týká konkrétních složek, tak je to práce, rodina a koníčky atd. Nyní jde o to nastavit tyto složky do rovnováhy, aby ani jedna složka netrpěla nedostatkem a o tom ten WLB myslím, že je. Jinými slovy bych řekl, že se jedná o koláž, kterou tvoří 3-4 části, ať už je to rodina nebo práce a kamarádi apod.“*

2. Dobře a jaký to má pro Tebe význam, mít nějakou tu rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? Jaký na to máš názor? Je to pro tebe důležitý?

*„Dobrá otázka, asi záleží v jaké fázi se člověk nachází, co se týká životní fáze konkrétně u mě, je to specifická záležitost. Kdo dělá na sebe, bere zodpovědnost na jiné úrovni. Spíše bych to bral, že je to u ostatních se kterými pracuji. Snaha je taková, aby se ten daný člověk z toho nezbláznil, aby nebyl pracovním přetíženým extrémním způsobem, protože to má vliv na efektivitu mě a mých kolegů. Takže je to spíše důležité pro lidi, kteří se mnou pracují a pro mě osobně je to z principu také důležité, nicméně v mém případě jsou chvíle kdy při budování firmy si nemůžu vybírat. Ale věřím, že přijde období, kdy se to překloupí a bude mi na WLB velmi záležet, takže důležité to pro mě je ale nyní WLB musí jít bokem, protože samozřejmě jinak to nejde. Nicméně takový režim jako mám já rozhodně po ostatních nechci, protože režim, který vedu já a ostatní je rozdílný a nechci, aby mě v tomto režimu následovali.“*

3. A myslíš si, že to jinak řeší ženy a jinak muži?

*„Myslím si, že se ženy na WLB budou více zaměřovat, protože samozřejmě muži budou více WLB zanedbávat v rámci kariéry. Nicméně si myslím, že v budoucnu tento rozdíl zanikne.“*

4. Co se týká WLB přímo ve společnosti XY - co přesně společnost XY nabízí z pohledu work-life balance?

*„Určitě co mě první napadá je pracovní doba a v podstatě možnost si volit, kdy pracovník své povinnosti odbaví. Samozřejmě práce z domova k WLB taky může pomoci. Potom nějakým způsobem vylepšování té efektivity, to znamená, že se stihne za méně času více věcí, a tím pádem zbývá více volného času na jiné činnosti z osobního života.“*



5. Jak bys popsal nástroje na podporu sladění pracovního a osobního života ve společnosti XY? Jaká zde existují pravidla, tedy například komu jsou nástroje dostupné, za jakých podmínek apod.

*„Je pravda, že je jinak to má back-office a vývojáři. Interním vývojářům je home office nabízen minimálně 1 den v týdnu, klasicky to bývá v pátek. Takže kdyby si potřebovali kdykoliv vyřídit např. lékaře, tak ten prostor tam je. Když se řeší urgentní věci, tak je možné se domluvit na HO i jiný den v týdnu. Samozřejmě ve firmě nemáme tolik lidí co by měli děti, takže se to v tomhle ohledu tolik neprojevuje tady ta výhoda. Takže pravidla tady jsou, není to HO jako každý den v týdnu. U externích vývojářů ta možnost home office je složitější, v tom smyslu, že to musí být po dohodě dále ještě s klientem. A u back-office si myslím, že je pracovní doba velmi volná a pružná.“*

6. Jak se o možnostech sladění pracovního a osobního života dozvídají?

*„Nejčastěji se to kluci dozvídají už na pohovorech když nastupují. Pochopitelně WLB zajímá i lidi, kteří do firmy teprve mají nastupovat, takže se tyto informace dozvídají už při nástupech nebo pohovorech.“*

7. Mají možnost se dozvědět i v průběhu, pokud nastanou nové možnosti?

*„Určitě ano, ale zatím takové změny ve firmě nebyly. A pokud by byly, tak by šly informace přes náš firemní newsletter nebo přes firemní komunikační kanál Slack, ale zatím se nestala žádná přelomová změna, která by stála za větší zmínku. Myslím si, že žádné větší změny v budoucnou ani nenaskytnou v tomto ohledu.“*

8. *Ted' kdybychom se vrátili k tobě samotnému.* Kdybys to měl vzít v průměru, kolik hodin týdně si myslíš, že pracuješ? Počítáme do toho i práci z domu.

*„Pokud to vezmeme na čistý čas, tak já bych to viděl na nějakých zhruba 60-70 hodin týdně.“*

9. Takže pracuješ o víkendech?

*„Ano, přesně tak.“*

10. Kolik hodin nebo jak často čerpáš dovolenou?

*„Kdybych to bral za tento rok, tak bych napočítal 5 dní dovolené si myslím. Jinak ostatní roky to může být 10 dní, ale více si ani nepamatuju. Volno využívám k návštěvě rodiny na Valašsko, jinak v zahraničí jsem nebyl už pár let.“*

11. Když se vrátíme zpátky k práci. Jaké vidíš výhody a nevýhody toho, že jsi OSVČ (freelance) nebo máš vlastní firmu, oproti tomu kdybys byl zaměstnaný?

*„Určitě jako OSVČ mám větší volnost, takže si člověk může vybírat na čem bude pracovat a může pracovat pro více subjektů. OSVČ si určitě více vydělá, protože samozřejmě, tím že IT freelancer může pracovat polo-zakázkově, řekněme, že si může říct vyšší cenu a pracovat na zajímavějších projektech, které si sám vybere. Konkrétně v IT je volnost velká, může dělat na 3-4 menších projektech, tím pádem si šáhne na více věcí a na modernější technologie. Ikdyž v poslední době vnímám, že ty rozdíly mezi HPP a IČ už taky pomalu mizí, ale freelancer má stále lepší daňové výhody.“*

12. No a jaké vidíš výhody zaměstnance? Výhody i nevýhody, co by si přáli využívat stejně jako zaměstnanci z tvého pohledu.

*„V IT oborech moc rozdílů upřímně nevidím. Jediné co mě napadá, když má člověk na HPP vážný úraz nebo nějaké zranění, tak existují nějaké mechanismy, které mu zajistí, že není úplně bez peněz. Ale jinak si myslím, že v podstatě nevidím žádné výhody u HPP. Popravdě já vidím v zaměstnání na HPP spíše nevýhody. U IČ když má člověk úraz tak člověk není krytý, ale myslím si, že IČ válcuje HPP v pozitivěch. To ještě nepočítám speciální vyjímky, řekněme, dokážu si představit, že kdyby se u nás ve firmě stal vážný úraz pracovníkovi, který by ve firmě pracoval delší dobu a pomohl nám v nespočet projektů, tak ho dokážeme finančně pokrýt. Nechat ho ve štychu by rozhodně nebylo fér. Časem to určitě stojí k zamyšlení, zda by neudělat nemocenskou i pro naše OSVČ. Z hlediska legislativy to má HPP lépe podchycené zatímco u IČ je to o vzájemné domluvě.“*

13. A kdybychom ještě nechali tadyto srovnání, tak kdybys to vzal v kontextu právě slazení rodiny a práce, myslíš si, že to mají OSVČ jednodušší?

*„OSVČ si musí práci hledat sami a někdy to může být těžší. Narozdíl u HPP si člověk tu práci nemusí hledat, nemusí si sám sobě dělat obchodníka. Je pravda, že u HPP člověk práci dostane. Kdežto živnostník si musí práci obstarat sám. Je to na jeho triko ta zodpovědnost, což na jednu stranu někdo to umí lépe někdo hůř. Tím pádem si myslím, že to budou mít freelanceri naopak o trochu těžší, protože je sám sobě živitelem, takže v tomhle tom ohledu to budou mít lidi na HPP jednodušší.“*

14. Napadá Tě nějaký benefit, který chybí z hlediska toho, že by se to nějakým způsobem týkalo té rodiny nebo rodinného života?

*„Tím, že se nacházíme v IT, tak reálně zaveditelný benefit může být 4-denní pracovní týden, ale tento napád se bohužel ještě nedá uskutečnit. V tuto chvíli mě nic nenapadá, protože to všechno souvisí s HO a pružnou pracovní dobou, kterou máme v podstatě. V rámci našich možností se o moc víc udělat asi nedá.“*

15. Teď bych se vrátila k tobě, obecně taková otázka k zamyšlení. Daří se Ti žít v kontextu work-life balance tak, jak ty by sis přál?

*„V podstatě ne, spíše nedaří. V současnosti mám režim takový, že WLB u mě neexistuje, ale já do toho jdu úmyslně. Takže zatím spokojenost rozhodně není, rozhodně to nejde považovat za ideální stav, jedná se o extrém do jedné oblasti a to je ta práce.“*

16. Jsi často ve stresu?

*„Ani ne. Většinou se snažím všechno nějakým způsobem předvídat, co se může stát, tím pádem to člověka později tolik nepřekvapí a tím pádem není ve stresu. Jako párkrát se řešili nepříjemné situace, které mě do stresu dostanou, ale tím, že člověk si těch situací zažil tolik, tak jsem se naučil spíše zachovat chladnější hlavu a řešit věci v klidu celkem. Za ty roky už se do stresu nedostávám, v těch prvních letech co firmu vedu, tam to byl trochu větší stres, ale člověk si postupem času zvykne a neřeší. Protože kdyby to řešil, tak se z toho může zbláznit. Některé věci si člověk musí říct, že ho to neovlivní. Pokud se někdo jiný tak s tím bohužel nic neudělám.“*

17. A co je teda to top, kvůli čemu teda to děláš? Kvůli čemu jsi v práci dýl, co je to, co Tě naplňuje? Dokážeš to popsat nebo nazvat?

*„Firmu jsem zakládal kvůli tomu, že jsem si prošel několika firmami a viděl jsem, jak to funguje a nebylo to vůbec ideální. V těch firmách, kde jsem pracoval mi vadila politika, nekompetence v managementu, stavba lidí apod. Poté jsem si říkal, že už tomu nebudu dávat pokusy, ale že bych si to rád dělal po svém, takže proto jedeme trochu jiným stylem než to dělají jiné firmy. Takže to byla motivace si založit firmu na zelené louce po svém a svým stylem. Myslím si, že nám to ve firmě funguje. Firma byla založena na konci roku 2015, ale poslední 3 roky se nám daří a jdeme správným směrem. Takže zde vidím motivaci v tom dále pokračovat. Dělat to lépe než ostatní firmy, což v mé předcházející firmě nešlo, protože to už byly zavedené firmy, kde ta chuť něco měnit nebo něco ovlivnit byla minimální.“*

### **Flexibilní formy práce**

18. Je pro Vás jako pro firmu reálné využít jednotlivé flexibilní formy práce vzhledem k náplni práce? (ano, ne, popř. proč ne) :

- a) **pružná pracovní doba** – *„Já si myslím, že je. Zda se začne pracovat déle nebo dříve je na tom člověku samotném, akorát se musí přizpůsobit té denní agendě, kterou zrovna řeší.“*
- b) **částečný úvazek** – *„V podstatě to hlavně platí pro stáže, pro ostatní na to takový prostor není. Abychom stavěli firmu na částečné úvazky, to je pravda že nám ve firmě moc nepomůže, takže jsou případy kdy to není problém, ale nepřevažuje to.“*
- c) **stlačený pracovní týden** (odpracování týdenního počtu hodin za kratší počet dní) – *„Tady ta varianta aktuálně není, a to z toho důvodu, že klienti vyžadují, aby byly vývojáři dostupní každý den a aby si tu práci rozložili. V tomto ohledu jsme limitováni spíše těmi klienty. Navrhnout klientům, aby se pracovalo 4 dny v týdnu by si myslím určitě neprošlo. Co se týká u back-office tam ta agenda to také úplně nedovoluje, to by člověk jeden den např. neodepisoval kandidátům v rámci náboru a agenda by zbytečně ulítávala. Co je naplánované se samozřejmě dá stlačit, ale urgentní náhlé věci je třeba pořešit v ten den. Zkrátka zde taková možnost není, protože některé věci padají operativně ten daný den a je třeba to hned pořešit. Pro mě a obecně pro firmu je lepší, když lidi hlavně z back-office jsou každý den online na méně hodin než 4 dny 12 hodin denně.“*

- d) **konto pracovní doby** (určený měsíční počet hodin, zaměstnanec si volí vyšší či nižší počet odpracovaných hodin týdně – „*Tato forma u nás možná určitě je, to znamená, když je nějaký výpadek, člověk potřebuje jít k lékaři, tak to může následně odpracovat o víkend nebo v dalším týdnu. V tomhle ohledu to je možné.*“
- e) **práce z domova** – „*V podstatě, dovoluje řekněme 1-2 dny HO týdně. U interních lidí je určitě 1 den HO kdy je to bez problémů. U externích lidí se ten režim řídí jinými pravidly než u interních.*“
- f) **práce na dálku** (využívání informačních technologií) – „*Máme spoustu vývojářů, kteří pracují na full-remote, takže není problém, nicméně záleží na roli toho vývojáře v tom týmu. V současnosti máme již pár vývojářů, kteří již pracují na full-remote z různých částí republiky. Nicméně chceme zachovat firemní kulturu tak je tato formá možná u vývojářů, kteří bydlí mimo Prahu, kde by ten dojezd byl delší než hodinu a půl. U lidí, kteří bydlí v Praze, tak bychom chtěli, aby pracovali z kanceláře, protože se snažíme budovat firemní kulturu. Rád bych tedy shrnul, že práce na dálku určitě možná je, ale jen u lidí, kde jsou k tomu rozumné argumenty.*“
- g) **sdílené pracovní místo** (dva pracovníci s částečným úvazkem sdílí jedno pracovní místo a tvoří jeden celý úvazek) – „*Je to možné, ale vzhledem k tomu, že máme na firmě jen jednoho vývojáře na částečný úvazek, tak je tato forma velmi málo používaná.*“

19. O jaké flexibilní formy práce uvažujete do budoucna?

„*Určitě flexibilní formy práce řešíme s každým individuálně. Nebudeme zavádět plošné formy pro všechny, chceme to řešit selským rozumem podle toho kde to dává smysl. Takže aktuálně nic dalšího nevymýšlíme. Co se týče zkráceného úvazku, zde bychom asi nadále zachovali výjimky pro stážisty.*“

## **Firemní kultura**

20. Je pro Vás jako firmu důležité, aby zaměstnanci dokázali sladit pracovní a osobní život?

„*Určitě ano, rozhodně chceme, aby nebyli pracovníě přetíženi, aby nedělali takové přesčasy, což u většiny lidí si myslím, že platí. Mohu to vidět i z měsíčních výkazů, takže si myslím, že tak, jak to máme ve firmě funguje dobře.*“

21. Vyžadujete, aby byli zaměstnanci k dispozici na telefonu i mimo pracovní dobu? Pokud nejsou nebo nechtějí, jak je řešeno?

„*Co se týče vývojářů, tak toto se po nich nevyžaduje, až na některé výjimky, kde je s klientem uzavřená smlouva o pohotovosti. Týká se to jenom u specifických projektů, kde je to vyžadováno, kdy se například něco spouští do produkce, je potřeba to hlídat, nicméně ten čas je placený.*“

„*Co se týče back-office tam je to dané podle role, u top managementu se na to hledí na pracovní dobu. Zejména to odpovídá potřebě firmě, je tam větší zodpovědnost a jejich flexibilita hraje větší roli.*“

22. Umožňujete zaměstnancům v naléhavých případech odejít ze zaměstnání dříve a tyto hodiny nahradit jiný den (popř. rozložené do více dní)?

„*Nahrazení práce v jiný den je za nás rozhodně v pohodě.*“

23. Jak jsou řešeny případy, kdy pracovník potřebuje volno nebo se mu stane vážný úraz, nemůže pracovat na sjednané zakázce?

*„Pokud se jedná o krátkodobé volno, tak je pár dní mimo a poté se vrací zpět do pracovního procesu. Pokud mluvíme o vážnějším zranění či dlouhodobém výpadku, tak se to řeší náhradou.“*

### **Důsledky nerovnováhy**

24. Stává se, že zaměstnanci nestihnou dokončit zadaný úkol a zůstanou přesčas? Pokud ano, jak často?

*„Myslím si, že se to moc nestává. Jedná se opravdu o výjimky.“*

25. Jak často se přibližně stávají tyto výjimky?

*„Těžko se to posuzuje na projektech, ale já bych to viděl na 20% případů kdy ten člověk musí dělat přesčasy, zbylých 80% nepracují přesčasy.“*

26. Stává se, že má některý ze zaměstnanců problém sladit svůj pracovní a osobní život? Pokud ano, jak se o tom dozvíte a jak takovou situaci řešíte?

*„Určitě jsme se s tím už potkali. Tím, že máme s vývojáři pravidelné one-to-one schůzky, což nedělá každá firma, tak se tyto informace většinou dozvídám zde. Následně takovou situaci řeším s každým individuálně.“*

27. Změnilo se něco ve firmě v době pandemie v oblasti work-life balance? Pokud ano, co, jak, zda něco z případně nastavených trendů plánujete ponechat do budoucna?

*„Samozřejmě, tím že je firma přepnutá plošně na home-office, tak zde bych viděl největší změnu. Z hlediska WLB bych viděl, že lidi co už mají rodinu, tak jsou doma s dětmi, tak to můžou mít v tomto ohledu náročnější a nemůžou se na práci tolik soustředit. Ti co naopak rodinu nemají, tak ušetří např. hodinu cesty do práce, tudíž mohou být více času s rodinou a přáteli. Kdybychom chtěli, tak můžeme celou firmu přepnout do full-remote, akorát firemní kultura by se vytratila a je možné, že časem by se firma rozpadla celá. Je to o tom udržovat si partu lidí a mít tu kulturu. Ale co se týká časové efektivity tak aktuální režim je pro všechny lepší.“*

28. Jak je vycházeno vstříc rodičům, které mají děti doma z důvodu zrušené školy? Jaké možnosti nabízíte nebo plánujete?

*„Tito lidé toto řeší sami, my jim do toho vůbec nezasahujeme. Ale snažíme se našim tatínkům vyjít vstříc maximálně. Mají v tom úplnou volnost co se týká naplánování své práce. Tudíž si to můžou tatínkové vyřešit po svém, firma jim do toho vůbec nemluví. Takže bychto viděl na benefit velké volnosti.“*

29. V rámci firmy jsem si všimla, že máte chill room, kde se nachází stolní fotbal a playstation. Dále je možné mít psa sebou v práci - je to pojmáno jako nástroj work-life balace? Jaký to má efekt? Kdo s tím přišel? Jak to máte dlouho?

*„Na stolní fotbal určitě máme pozitivní zpětnou vazbu, je velmi kladně hodnocený. Vzít si psa sebou do práce momentálně od nás nikdo nevyužívá“*

*„Tento chill room vymyslela jiná firma, které platíme za podnájem prostor, takže jsme tento prostor automaticky využili. Není to náš nápad, ale určitě ten prostor využíváme, když už platíme nájem jako takový. Prostor využíváme od dob kdy jsme se jako firma sem přestěhovali – od léta 2017, takže jsou to 3 roky.“*

30. Co plánujete ještě v tomto ohledu dál?

*„Nic dalšího v nejbližší době neplánujeme, ale časem řekněme bych se nebál udělat firemní fitness až bychom se přestěhovali do jiných větších prostor. Dá se toho vymyslet ještě mraky – např. dotované nápoje a občerstvení, zdravá výživa atd.. ale nic převratného v následujícím roce nebude, nic nemáme vymyšlené, ale v budoucnu věřím, že další věci přibudou. Multisportku se nám již podařilo zajistit.“*

31. Mají přehled o využívání Multisport karty zaměstnanci? Přípěstli zjišťují, jak to pracovníci využívají, jejich spokojenost, možné změny v této oblasti?

*" Bohužel žádný přehled o tom jak moc využívají multisport kartu není, je jen seznam všech pracovníků, kteří kartu využívají. Nově přichází se o Multisport kartě dozvídají při nástupu. Multisport karta není dotovaná, pouze se přefakturuje čtvrtletně danému pracovníkovi. Z celé firmy ji cca využívá 9 lidí. Určitě se dá multisportka více propagovat, a poukazovat na možnosti využívání. K propagování lze využít interní newsletter nebo sociální sítě, kde by to pomohlo i zároveň v HR marketingu. Stává se, že multisportku pracovníci po čase pozastaví, ale není zjištěn ze strany HR důvod či spokojenost.“*

32. Využíváš multisport kartu, tak jak si představuješ?

*„Stíhám, 3-4x týdně chodím. Stíhám tak jak si představuju“*

## **Příloha 5 Přepis rozhovoru s HR manažerkou společnosti XY**

Datum a čas: 29. 10. 2020 v 15:00

Místo: videocall přes Whereby

Doba trvání rozhovoru: 35 minut

Pracovní pozice respondenta: HR manažerka (ve firmě působí 2,5 roku)

1. Na úvod se Tě chci zeptat, jak chápeš pojem work-life balance, co si pod tím představíš?

*„Je to rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Je důležité, aby to člověk měl uspořádaný, aby se v tom cítil dobře.“*

2. Dobře a má to pro Tebe význam, mít nějakou tu rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?

*„Dřív to pro mně nebylo tolik důležité, protože jsem se zaměřovala více na práci, ale postupem času člověk poznává, že to je hodně důležité. Určitě by se to nemělo podceňovat, je jedno kde člověk pracuje, na jaké je pozici, co dělá, ale mít správnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem je důležité pro všechny.“*

3. A myslíš si, že to jinak řeší ženy a jinak muži?

*„Řekla bych, že to záleží na typu osobnosti. Takže bych nehledala žádné rozdíly mezi mužem a ženou. Spíše záleží na povaze a charakteru každého z nás než na pohlaví.“*

4. Když bychom se vrátili k firmě XY, co přesně společnost nabízí z pohledu work-life balance?

*„Určitě ve firmě nabízíme home-office, flexibilní pracovní dobu - pracovníci si můžou vybrat start a konec pracovního dne, můžou si říct kdy chtějí na oběd. Pouze jsou meetingy, které jsou předem domluvené. Jinak si myslím, že jsou v tomhle ohledu svobodní a můžou si sami uspořádat svůj pracovní a osobní život. Dále se snažíme pořádat teambuildingové akce, které si myslím, že lze zařadit i do osobního života. Lidi jdou mimo práci se svým týmem, takže je to pro ně napůl práce napůl zábava.“*

5. Vyjmenovala jsi teď možnosti, které společnost XY nabízí - jaká zde existují pravidla, tedy například komu jsou tyto možnosti dostupné, za jakých podmínek apod.?

*„Snažíme se, aby to bylo dostupné pro všechny. Dalo by se říci, že jsou to firemní benefity. Samozřejmě jsou projekty nebo časové úseky, kde ten člověk musí např. v průběhu dvou měsíců pracovat intenzivněji, ale nakonec se snažíme udržet rovnost mezi všemi pracujícími, aby měli všichni stejné podmínky.“*

6. Jak se o možnostech sladění pracovního a osobního života dozvídají?

*„Tady je to primárně dáno už při výběrovém řízení, kdy to komunikujeme uchazečům o práci. V podstatě tyto možnosti se dozvídají ještě před nástupem do firmy, během řízení se kandidát dozvídá o benefitech a jak to u nás ve firmě funguje. V průběhu se mohou dozvídat také od svého team leadera.“*

7. Můžeme se teď na chvíli vrátit k tobě, kdybys to teda měla vzít v průměru, kolik hodin týdně si myslíš, že pracuješ? Počítáme do toho i práci z domu.

*„Mám trochu přesčasy, takže si myslím, že pracuji 45 hodin týdně zhruba.“*

8. Pracuješ i o víkendech?

*„Spíše ne, občas nastanou výjimky, ale řekla bych, že ne.“*

9. Kolik dní nebo jak často jsi čerpala dovolenou za uplynulý rok?

*„Tento rok byl hodně ovlivněn korona krizí, takže dovolená prakticky žádná nebyla, pouze jsem si brala prodloužené víkendy. Viděla bych to na 5 dní v tomto roce. Nicméně za normálních okolností mám možnost čerpat klasicky 25 dní dovolené, ale doted' jsem dovolenou nevyčerpala, protože jsem dala přednost práci a firma se rozvíjela, takže nebyl prostor na delší dovolenou.“*

10. Je téma work-life balance tématem, které je pojímáno centrálně, ve smyslu toho, zda se zajímáte o to, jak jsou pracovníci spokojeni? Případně je ve firmě využíván nějaký dotazník, oběžník v rámci hodnotících rozhovorů?

*„Námět na dotazník o spokojenosti zaměstnanců už byl v řešení v tomto roce, ale nikdy k dotazníku závěrem nedošlo. Nebyl čas a prostor ze strany HR. CEO je názoru, že má HR řešit hlavně nábor a onboarding.“*

11. A jaké vidíš výhody a nevýhody toho, že jsi OSVČ nebo měla vlastní firmu, oproti tomu kdybys byla zaměstnaná?

*„Tak výhodu vidím, že OSVČ má větší svobodu. Má pracovní dobu, tak jak si ji sám nastaví. Je sám sobě šéfem. Hodně věcí si může řešit podle sebe. Nicméně také záleží na klientech se kterými spolupracuje. Dále OSVČ mají možnost většího výdělku, nižší daňové zatížení. Jako nevýhodu vidím, že si musí hlídat administrativu – např. podávat si sám daňové přiznání, zařídit si případně svoji účetní, platit si sami sociální a zdravotní pojišťovnu, neplatí to za ně firma.“*

12. A jaké vidíš výhody zaměstnance?

*„V podstatě to záleží na povaze kdo jak to vidí. Někdo to může brát jako jistotu. Dále také záleží obor od oboru, v tom IT si myslím, že převládá spolupráce na IČ. Nicméně si myslím, že zaměstnanci mají výhodu co se týká benefit - placené dovolené a sick days, benefity jako např. stravenky, cafeterie, firemní vzdělávání. Tudiž když je někdo na OSVČ tak nemá možnost si takové benefity zařídit.“*

13. Kdybychom ještě zůstali u tohoto srovnání, kdybys to vzala v kontextu právě slazení rodiny a práce, myslíš si, že to mají OSVČ jednodušší?

*„To bych také řekla, že je to dost individuální. Je to o tom jak si kdo svůj čas dokáže organizovat. Pro někoho je snazší být v práci denně od 8h do 17h, pro někoho je snazší mít flexibilnější pracovní dobu. Záleží tudiž jak kdo co preferuje. Takže nedokážu posoudit, kdo to má jak jednodušší. Záleží kdo jak je sebedisciplinovanější.“*



14. Děláte nějaké školení v oblasti organizování času (time management)?

*„Školení o time managementu se mluvilo v souvislosti, že vývojáři jednu dobu byly přetížení prací a neměli čas dodávat výkazy hodin včas, které jsou důležité na konci měsíce pro přefakturování klientům. Ale nakonec stejně z toho nápadu sešlo a o jiných školení už nebyla řeč. Nicméně jsem si jistá že by školení jak vývojáři tak back-office uvítali.“*

---

15. Napadá Tě nějaký benefit, který chybí z hlediska toho, že by se to nějakým způsobem týkalo té rodiny nebo rodinného života?

*„Tím, že spolupracujeme s OSVČ, tak by se určitě dali dělat akce i pro jejich rodinu. Věřím, že by se tím vybudovali hlubší vztahy. Co se týká jiných benefitů, zde bohužel moc není možností, protože tam bychom byli v rozporu se zákonem. Možná mě teď ještě napadají nějaké partnerské slevy na nákup software nebo hardware, tato možnost určitě je realizovatelná.“*

16. V jakém smyslu je to v rozporu se zákonem? Neznám legislativu... nejde ošetřit formou nějaké odměny, nebo tedy asi právě ty partnerské slevy?

*„Možnost odměny firma už jednou využila. Bylo to během teambuildingu, kdy první 3 vítězové z bowlingu vyhráli „voucher“. Za tento voucher si mohli buď vybrat HW z Alzy nebo si voucher nechat vyplatit v rámci navýšení faktury o tu danou částku. Pamatuji si tehdy, že to vývojáři velmi ocenili a o to víc byl teambuilding zajímavější a zábavnější. Bohužel za ty roky co firma funguje to byla první a poslední možnost takové odměny. Určitě to finančně není náročné a zároveň je to pro ně motivující. Partnerské slevy by vývojáři také uvítali formou nákupů HW nebo formou vzdělávacích školení. Už teď si všímám, že si vývojáři domlouvají společné zúčastnění na různých školeních a přednáškách, které jsou zdarma. Věřím, že kdyby firma poskytla placené přednášky a školení tak by to jen uvítali.“*

17. Teďka zase obecně taková otázka k zamyšlení. Daří se Ti žít v kontextu toho worklife balance tak, jak ty by sis přála?

*„S postupem času se mi to daří lépe a lépe. Určitě mám co zlepšovat, protože si myslím, že je to důležité. Člověk když si dokáže umět odpočinout, tak je následně i výkonnější v práci. Určitě jsem na tom lépe než před 2 lety.“*

18. Jsi často ve stresu? Případně jak stresu předcházíš?

*„Teď už ani ne. Před 2 lety bych řekla, že jsem byla ice ve stresu ale nyní už mě jen tak nějaké věci nerozhodí. Nicméně stresu předcházím pravidelným odpočinkem, procházkami v přírodě a kdekoliv venku, jogou, čtením, dobrým jídlem (pokud možno ve zdravější formě), dostatečným spánkem, naplňováním svých osobních snů.“*

19. Říkala jsi, že občas míváš přesčasy. Co je teda to top, kvůli čemu teda to děláš? Kvůli čemu jsi v práci dýl, co je to, co Tě naplňuje? Dokážeš to nazvat?

*„To, že zůstávám delší čas v práci je určitě moje osobní volba. Je to dáno tím, že když je prostě potřeba něco dodělat tak zamakám a zůstávám v práci dýl, aby to bylo hotové co nejdříve. Dále vidím, že se firmě daří, tudíž čas stravený navíc má hodnotu a význam. Firma je celkem ještě mladá a baví mě pomohát firmě růst. Člověk musí tomu něco obětovat a dát nějaký ten čas. Často je to takhle potřeba, nejen v práci.“*

## Flexibilní forma práce

20. Je pro Vás reálné využít jednotlivé flexibilní formy práce vzhledem k náplni práce?

- a) **pružná pracovní doba** – „*Ano, pružnou pracovní dobu umožňujeme a určitě i nadále budeme. Tím, že spolupracujeme s OSVČ, tak by rozhodně měli mít tu volbu jak si zařídí pracovní dobu.*“
- b) **částečný úvazek** – „*Částečné úvazky moc nevyužíváme, protože z hlediska obchodu to není příliš atraktivní. Nějakou variantu jsme už měli, ale není to na co se zaměřujeme. Možná v budoucnu více, uvidíme jak se nám to uplatní.*“
- c) **stlačený pracovní týden** (odpracování týdenního počtu hodin za kratší počet dní) – „*Přiznám se, že jsme se nad tímto ani nezamýšleli. V podstatě bych řekla, že je to na každém jak si organizuje práci. Za mě to nereálné není, ale v současnosti to nechceme plošně zavádět.*“
- d) **konto pracovní doby** (určený měsíční počet hodin, zaměstnanec si volí vyšší či nižší počet odpracovaných hodin týdně) – „*Taktéž jsme o této možnosti nikdy nemluvili, mám za to, že s tímto požadavkem zatím nikdo nepřišel. Ale myslím, že se tento benefit dá zrealizovat kdyby bylo potřeba.*“
- e) **práce z domova** – „*Práci z domova je možná a většina lidí určitě využívá. Většinou jsou to u nás pátky, případně jiné dny pokud mají například lékaře apod. Někdo využívá více, někdo méně, záleží jak jim to vyhovuje.*“
- f) **práce na dálku** (využívání informačních technologií) – „*Práci na dálku také umožňujeme a s některými živnostníky takto spolupracujeme. Řekla bych, že jich je 5, kteří v současnosti pracují na dálku. Je to po domluvě s nimi, takto to preferovali ještě před nástupem do firmy a jsou tak na seniorní úrovni, že klient i my jsme s tím v pohodě. Ten primární impuls byl teda od nich. Bohužel tento typ spolupráce nedoporučujeme naopak juniorním vývojářům, je to z toho důvodu, že když je vývojář junior tak potřebuje mít mentora, aby se mohl rozvíjet a zde je tedy potřeba, aby chodil do práce, aby se mohl dále rozvíjet a učit se od nich.*“
- g) **sdílené pracovní místo** (dva pracovníci s částečným úvazkem sdílí jedno pracovní místo a tvoří jeden celý úvazek) – „*Bohužel toto neděláme a ani nejsme pro tento model. Můžou přijít výjimky, kdy by to situace požadovala, ale nechceme to zavádět ve velkém.*“

21. O jaké možnosti formy práce případně uvažujete do budoucna?

„*Do budoucna ještě uvidíme co nám přinese situace s korona krizí. Práce z domu a práce na dálku se rozrůstá, na to je teď vyšší tlak. Samozřejmě se musíme tomuto trendu přizpůsobit. Ale další specifické plány nemáme.*“

22. Platí všechny podmínky pro back-office a pro vývojáře stejně?

„*Ano, všechny podmínky by měli být pro všechny stejné.*“

## Firemní kultura

23. Je pro Vás jako firmu důležité, aby pracovníci dokázali sladit pracovní a osobní život?

„*Ano, je to pro nás důležité. Je důležité, aby naši pracovníci byli spokojeni jak v práci tak v osobním životě. Pokud mají dobře sladěný WLB, tak je to určitě znát na jejich pracovních výkonech.*“

24. Vyžadujete, aby byli zaměstnanci k dispozici na telefonu i mimo pracovní dobu?

*„Tak tady se přiznám, že nevím jak je to na jednotlivých projektech, ale myslím si, že v zásadě není takový požadavek, aby musel být na telefonu i po pracovní době. Možná můžou být nějaké výjimky když se řeší krizová situace nebo něco co je urgentně neodkladné.“*

25. Umožňujete zaměstnancům v naléhavých případech odejít ze zaměstnání dříve a tyto hodiny nahradit jiný den (popř. rozložené do více dní)?

*„Určitě to možné je. Pokud někomu není dobře a ví, že více nezvládne odpracovat nebo si potřebuje zajít k lékaři, tak v takových případech to povolujeme. Rozhodně nikoho nenutíme sedět s chřipkou v kanceláři, to rozhodně ne.“*

26. Jak jsou řešeny případy, kdy OSVČ potřebuje volno nebo má dlouhodobý úraz a nemůže pracovat na sjednané zakázce?

*„Pokud někdo potřebuje volno nebo má úraz, tak je mu dán z naší strany volno, který potřebuje. Tam akorát to dáváme vědět klientům nebo projektům, na kterém ten člověk působí. Zatím se na nic takového nestalo, tak doufám, že budou i nadále všichni zdraví. Pokud může pracovat, tak mu umožníme pracovat na dálku. A to je to co preferujeme. Když ta možnost je, tak určitě pracovat částečně z domu než nepracovat vůbec. Nicméně každý si musím sám zhodnotit svoje zdraví.“*

27. Zaměstnanci při práci na HPP mají při dlouhodobé nemoci nemocenskou. Jak je to řešené ve firmě při spolupráci na OSVČ?

*„V první řadě si musím sám OSVČ říct, zda zvládne pracovat na dálku nebo zda je to opravdu na pracovní neschopnost. Neschopenku od lékaře nám OSVČ dávat nemusí, protože nejsme jejich zaměstnavatelé. Tam je to opravdu na jejich uvážení jak v té situaci podstoupí a jak moc vážný je jejich zdravotní stav. Nicméně nemocenskou jako mají lidi na HPP u nás nemáme.“*

## **Důsledky nerovnováhy**

28. Stává se, že zaměstnanci nestihnou dokončit zadaný úkol a zůstanou přesčas? Pokud ano, jak často?

*„Samozřejmě nevidím do práce všech, ale myslím si, že to stává. Jak často, ale nedokážu říct, protože nevidím tolik do těch projektů.“*

29. Už se ti stalo se, že má některý z pracovníků problém sladit svůj pracovní a osobní život? Pokud ano, jak se o tom dozvíte a jak takovou situaci řešíte?

*„Já osobně jsem se s tím nesešla ještě. Doufám, že by s tím za mnou někdo přišel kdyby takový problém měl, ale zatím jsem nic takového neřešila. Také záleží jestli se s tím lidi chtějí svěřit nebo ne, někdo si to nechá pro sebe a někdo to může brát, že je to hodně soukromé a nechce se o tom otevřeně bavit. Tudiž nemám zkušenost s tím, že by toto téma někdo u nás ve firmě řešil.“*

30. Ještě bych se zeptala teď na tu situaci v době pandemie, změnilo se u vás ve firmě v oblasti work-life balance něco? Pokud ano, co, jak, zda něco z případně nastavených trendů plánujete ponechat do budoucna?

*„Změnilo se to, že jsou lidé více z domova. Kvůli pandemii nosíme roušky v kancelářích, používáme dezinfekce a jsme více opatrní. Bohužel celá situace zasáhla do firemní kultury, protože nejdou pořádat žádné akce. Nemůžeme se pořádně vidat, takže z tohoto pohledu je to nepříjemné. Takže za mě to má největší dopad na firemní kulturu. Co se týká trendů jako práce z domova nebo z dálky, zde si troufám říct, že se takovému trendu budeme muset také přizpůsobit.“*

31. Jak je vycházeno vstříc rodičům, které mají děti doma z důvodu zrušené školy? Jaké možnosti nabízíte nebo plánujete?

*„Zde se přiznám, že jsem tuto problematiku neřešila. Nikdo s tím za námi nepřišel. Spíše je to tím, že mají většina tatínků malé děti a jejich ženy jsou na mateřské dovolené. Asi si to každý tatínek svým způsobem sám zařídil. Myslím si, že s tím neměl nikdo zásadní problém, aby se nám s tímto svěřoval nebo potřeboval od nás pomoc. Každý tatínek se s tím zřejmě popral po svém.“*

32. Neplánujete v tomto ohledu změny?

*„Bohužel se zdá, že se nic neplánuje z tohoto hlediska. Vždy když se řešily opatření, tak vedení firmy řešilo pouze jak zvládnou efektivně pracovat vývojáři z domova, o tatíncích nebyla řeč. Žádné další změny na téma WLB mě nenapadá.“*

33. Co pro tebe znamená firemní kultura?

*Firemní kultura pro mě znamená příjemné a přátelské prostředí ve firmě. Dobrou atmosféru a neformální vztahy. Otevřenou komunikaci, týmovost a společné akce, kterých se lidé z firmy účastní.“*

34. V rámci firmy jsem si všimla, že máte chill room, kde se nachází stolní fotbal a playstation. Dále je možné mít psa sebou v práci - je to pojímáno jako nástroj work-life balace? Jaký to má efekt?

*„Chill room / relax zóna je místo pro odpočinek a zábavu, kam se člověk může během práce "zašít", aby nabyl nových sil a odpočinul si byť jen na pár minut od práce. Místo slouží také pro neformální komunikaci mimo prostory kanceláře, kde by se lidé delší mimopracovní konverzaci mohli navzájem rušit. Máme tam fotbálek, boxovací pytel, VR, pohodlný gauč. Myslím, že je to ideální místo pro chill.“*

*„Za ten stolní fotbal jsou vývojáři určitě rádi, je to pro ně odreagování. Celkově relax zónu vývojáři využívají dost na odpočinek a na odreagování. Možnost mít psa v práci momentálně od nás nikdo nevyužívá. Tuším, že většina vývojářů ani psa nemají.“*

35. Kdo s tím přišel?

*„To tak vyplynulo společně v týmu, aby se u nás vývojářům líbilo. V podstatě jsme si řekli, že vytvoříme příjemné pracovní prostředí.“*

36. Jak to máte dlouho?

*„Máme po celou dobu co jsme v kancelářích, takže nějakých 3 roky.“*

37. Co plánujete ještě v tomto ohledu dál?

*„Nemáme žádný konkrétní nápad, ale myslím, že budeme brzo něco vymýšlet, abychom firmu někam dále posunuli a aby bylo na něco nového se těšit při návratu do kanceláří.“*

## Příloha 6 Přepis rozhovoru s IT vývojářem

Datum a čas: 3. 11. 2020 v 14:00

Místo: v prostorech společnosti XY

Doba trvání rozhovoru: 45 minut

Pracovní pozice respondenta: junior IT vývojář (ve firmě působí 1,9 roku)

1. Jak dlouho už pracuješ ve firmě XY?

*„Myslím, že už to budou téměř 2 roky, ale konkrétně jsem ve firmě 1,9 roku.“*

2. Na úvod se Tě zeptám, jak chápeš pojem work-life balance, co si pod tím představíš?

*„Momentálně je pro mně život práce a škola, takže volného času teď moc nemám.“*

3. Dobře a jaký to má pro Tebe význam, mít nějakou tu rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?

*„Určitě to je pro mně důležitý, nicméně vzhledem k tomu, že nemám co jiného dělat než pracovat, tak momentálně tu rovnováhu nemám.“*

4. Proč je to pro tebe důležité?

*„Není dobré neustále pracovat, je dobré si občas umět odpočinout. Při kreativní práci to není úplně dobré neustále jenom pracovat, to by se ten mozek vůbec neodpočinul. Na té práci je to vidět, když je ten člověk unavený, ta práce není potom tak kvalitní a pracovní výkon je pomalejší.“*

5. A myslíš si, že to jinak řeší ženy a jinak muži?

*„Ženy se nacházejí v tomho ohledu o něco hůř. Ženy mají větší problém najít správný balanc, protože se snaží pracovat více. Ačkoliv bychom měli být genderově vyrovnání, tak stejně je to vidět, že firmy chtějí najímat více muže, protože nehrozí žádné mateřské a rodičovské dovolené, protože firmy to stojí peníze. Takže to způsobuje to, že se to ženy snaží dohánět a někdy to dochází do takových extrémů, kdy balanc mezi prací a volným časem nemají vůbec, což si myslím, že mají horší v tomto ohledu. Takže si myslím, že v tomto ohledu to mají muži o něco jednodušší.“*

6. Ovlivňuje, podle Tebe, něco nerovnováhu pracovního a osobního života ve společnosti XY? Pokud ano, co konkrétně a jak?

*„Nic mě nenapadá, myslím, že mě tu neovlivňuje nic. Určitě to tu není, že by mi někdo šlapal po hlavě.“*

7. Co přesně společnost Valatron nabízí z pohledu work-life balance?

*„Určitě mě jako první napadne, že mám flexibilní pracovní dobu. A asi to je pro mně i nejdůležitější benefit. Sice mám na projektech podmínky, že např. v 9h ráno musím připojdný, protože mám standup. Nicméně je pravda, že si teď odpoledne můžu sebrat a jít domů, protože ten standup jsem měl a můžu pracovat v noci. Když udělám svoji práci, tak je úplně jedno, zda sedím nebo nesedím fyzicky v kanceláři nebo zda si ráno přijdu na standup a pak si půjdu lehnout domů. Dále mě napadá, že tu máme možnost využívat Multisport kartu, což je úplně parádní věc, protože člověk si může jít zacvičit nebo jít na wellnes.“*

8. Vysvětlil by jsi mi co to ten standup přesně je? Jak to probíhá?

*„Víceméně se jedná o každodenní schůzky v pracovních dnech, kdy si řekneme co z nás každý dělá a co ten daný den budeme dělat v rámci týmu.“*

9. Když bychom se vrátili k Multisport kartě, stíháš ji využívat, tak jak by sis přál?“

*„Snažím se chodit 2-3x týdně. Je fakt, ale že ne vždy se to povede kvůli práci.“*

10. Flexibilní pracovní doba – jak přesně si můžete pracovní dobu posouvat, je to čistě na vaše uvážení?

*„Dokud odvádím svoji práci tak pro flexibilní pracovní dobu nejsou žádné podmínky. Je pravda, že je to individuální na každém projektu, protože máme tady projekty, kde musí být vývojáři přímo u klienta a musí vidět, že pracují. Záleží jak si to nastaví ty projekty, jaké jsou očekávání vůči těm projektům a tak. Nemyslím si, že je to něco podmíněného, ale je to individuální.“*

11. Když mluvíme o projektech, je to na tvé volbě pro jaký projekt budeš pracovat?

*„Částečně je to moje osobní volba, částečně je to na tom co momentálně zrovna je. Někdy když vývojáři odcházeli z jednoho projektu a chtěli dělat na jiném projektu, protože předcházející projekt už pro ně nebyl dostatečný, tak vlastně náš CTO mu nabídnul práci na jiném projektu. Ale na druhou stranu tu byly vývojáři, který nestačili na to co jim bylo nabídnuto a odešli z firmy úplně. Je to o tom co zrovna je a co může firma XY nabídnout tomu danému člověku.“*

12. Jak se o možnostech sladění pracovního a osobního života dozvídáte?

*„Tím, že se snažím chodit pracovat z kanceláře, tak se veškeré novinky dozvídám přes kolegy, případně od CTO. Také se nějaké nějaké informace dozvídám přes firemní newsletter, které máme pravidelně 1-2x za měsíc. Tady CEO o novinkách hodně píše, to bych řekl, že je neoficiální forma. Pak máme firemní snídaně, kde se také mluví o novinkách ve firmě.“*

13. Teď bych měla otázky konkrétně na tebe - kdybys to měl vzít v průměru, kolik hodin týdně si myslíš, že pracuješ?

*„Jak kdy, někdy je to 45 hodin týdně, někdy je to 38 hodin týdně. Záleží zrovna jak potřebuju a jak klienti spěchají s dodáním řešením.“*

14. A pracuješ i z domu?

*„Já se teda snažím chodit do kanceláře, protože se tady dokážu víc soustředit, víc toho udělám a mám tady i lepší vybavení než doma. Ale ano, občas pracuju i z domova.“*

15. Pracuješ i o víkendech?

*„Ano pracuju, ale ne pro firmu XY, spíš pro svoje osobní projekty co mám. Je z toho důvodu, že klienti z firmy XY neradi vidí, když pracujeme o víkendech nebo ve státní svátek, takže v uvozovkách „nemůžeme“ pracovat o víkendech. Jim se moc nelíbí přesčas, chtějí mít nad tím kontrolu nebo přehled. K nám externistům se snaží přistupovat stejně jako ke svým vlastním zaměstnancům. Což je na jednu stranu paráda, ale na druhou stranu se mi občas nechce v pátek odpoledne nic dělat, ale vím, že je to potřeba dodělat a pak sedím v kanceláři do večera, když vím, že to za jiných okolností můžu dodělat o víkendu.“*

16. Jak dlouho jsi OSVČ?

*„Rok a devět měsíců. Od doby nástupu do XY. Základál jsem si živnost kvůli XY.“*

17. A jaké vidíš výhody a nevýhody toho, že jsi OSVČ nebo měl vlastní firmu, oproti tomu kdybys byl zaměstnaný?

*„Líbí se mi na OSVČ ta větší svoboda a možnost volby. Nevýhodu vidím, že nemáme nemocenskou a nemáme placenou dovolenou. Což je obrovská nevýhoda. Když si vezmu dovolenou, tak ve výsledku mě stojí dvojnásobek, protože si člověk musí připočítat čas, kdy si nic nevydělá. Výhodou jsou samozřejmě lepší peníze na OSVČ. Peníze máme slušný a hlavně to není víceméně omezené. Ta firma nemusí mít na účtě dvojnásobek peněz, aby mohla zaplatit někoho, což je si myslím velká výhoda zároveň pro XY. Peníze potom můžou dát tomu člověku a nemusí to dávat státu. Dále programátoři mohou mít slevu na dani a paušál 60%.“*

18. Za tu dobu co jsi ve firmě XY, už se ti to někdy stalo, kdy bys ocenil nebo potřeboval právě tu nemocenskou?

*„Naštěstí jsem zatím nikdy neměl žádný vážný úraz nebo nemoc. Samozřejmě stát se může cokoliv, ale spíš než by mě to trápilo v rámci té nemocenské, tak mě mrzí více ta dovolená. Člověk přemýšlí, že si udělá hezkou dovolenou, ale pak zjistí, že ho to stojí dvojnásobek peněz, tak si pak člověk potom řekne, že bude radši pracovat. Teď v létě jsem si poprvé po 3 letech vzal dovolenou na 2 týdny a musím říct, že jsem ji potřeboval jako sůl. Je to hned znát, když si člověk vezme volno a odpočine si.“*

19. No a jaké vidíš výhody zaměstnance?

*„Tak bavili jsme se o té placené dovolené, to vidím jako benefit. Ikdyž nazvat to benefitem už teď není vhodné, protože dovolená je také státem nařízená. Dále další výhodu vidím, že zaměstnanec snadněji dosáhne na hypotéku, protože zaměstnanec se člověk zbavuje hůř než OSVČ. Nicméně jako nevýhodu vidím, že peníze u zaměstnance bývají žalostnější.“*

20. A kdybychom ještě zůstali u tohoto srovnání, tak kdybys to vzal v kontextu právě slazení rodiny a práce, myslíš si, že to mají OSVČ jednodušší?

*„Ne, nemyslím si, že to mají OSVČ jednodušší. Zaměstnanec si odpracuje 8 hodin denně a pak jde domů a může práci odhodit za hlavu a je mu to jedno. OSVČ to tak udělat nemůže, protože si musí vybudovat svoje jméno, musí mít za sebou vidět práci. Ve chvíli kdy ta práce a úsilí není vidět, tak si tě firma může jednoduše zbavit a najdou si někoho dalšího.“*

21. Napadá Tě nějaký benefit, který chybí z hlediska toho, že by se to nějakým způsobem týkalo té rodiny nebo rodinného života?

*„Firma XY určitě poskytuje co může a vůbec si nemůžu stěžovat na to, zda tu máme problém s WLB, to záleží na mě jak si to nastavím. Naopak mě těší, že můžu být v práci, protože tu máme super kolektiv a s lidma tady vycházím. Jen mě teď napadá... já bych třeba opravdu ocenil, kdyby mohly být 1-2 dny dovolené placené.“*

22. Teďka zase obecně taková otázka k zamyšlení. Daří se Ti žít v kontextu toho worklife balance tak, jak ty by sis přál?

*„Kdybych opravdu chtěl, tak by se mi to určitě dařilo, ale tím, že nemám nyní důvod ten WLB momentálně mít, protože balancuji teď školu a práci. Také chci profesně růst, tudíž WLB musí jít teď stranou. Nicméně kdybych chtěl, tak si to určitě dokážu zařídit.“*

23. Jsi často ve stresu?

*„Ano i ne. Děláám školu, takže mám stres ze školy. Co se týká práce, tak tady nemám ten stres tak strašný. Naposledy co si vzpomínám, tak jsem měl velký stres v prosinci minulého roku, kdy jsem byl jediný přes Vánoce, kdo v týmu pracoval a 1. ledna jsme museli odevzdat část projektu. Takže ano, může se to stát, ale rozhodně se to nestává každý den nebo týden kdy byl na mě takový nátlak.*

*Horší to teda bylo před dovolenou, kdy jsem teda oznámil, že si beru 2 týdny dovolené. Tudíž jsem měl větší tlak než obvykle, protože bylo potřeba udělat spoustu věcí a spousta věcí na mě i spoléhá, takže musel jsem práci mít dotažitou do určité formy a potom když jsem vrátil z dovolené tak ten nájezd po té dovolené byl také více stresový než obvykle, protože bylo spousta věcí, které bylo třeba nezbytně rychle dodělat, protože jsem v práci nebyl. Víceméně mám tedy větší stres ze školy a z osobních projektů, ale ne z práce pro firmu XY.“*

24. Co tě pomáhá předcházet stresu? Nebo zvládat stres?

*„Já obecně ten stres nijak neřeším, ten stres přichází ale postupem času se sám odbourává. Předejít se stresu úplně nedá, nedá se moc ovlivnit. Rozhodně se nedá připravit na stres. Každý stres zvládá jinak, někdo lépe, někdo hůř. To je hrozně individuální věc. V nejlepších*



*možnostech a schopnostech se stresu postavím a ve chvíli kdy stres překonám tak si pak můžu zrelaxovat a být v pohodě.“*

25. Říkal jsi, že občas býváš déle v práci kvůli práci na projektu. A co je teda to top, kvůli čemu teda to děláš? Kvůli čemu jsi v práci dýl, co je to, co Tě naplňuje? Dokážeš to nazvat?

*„Určitě bývám déle v práci z moji vlastní osobní volby, protože chci, aby se firmě XY vedlo dobře, chci aby jméno firmy měl nějaký smysl a rozhodně chci odvést dobrou práci. Když odvedu dobrou práci, tak se to poté promítne na firmě XY. Takže z tohoto důvodu zůstávám déle v práci a aby byla moje práce byla v pořádku a řádně dodělaná.*

## **Flexibilní formy práce**

26. Je pro Vás reálné využít jednotlivé flexibilní formy práce vzhledem k náplni práce?

(ano, ne, popř. proč ne) :

- a) **pružná pracovní doba** – *„Ano, pružnou pracovní dobu využívají kromě mě všichni kolegové se kterými se bavím a využívají to dost.“*
- b) **částečný úvazek** – *„Já myslím, že máme ve firmě částečné úvazky. Nicméně vím, že tu byly problémy s částečnými úvazky u lidí, kteří tady ještě nepracují, zřejmě protože si to firma XY nemohla dovolit z hlediska projektového času. Ale co se týče lidí, kteří ve firmě už pracují a potřebují z nějakého důležitého důvodu přejít na částečný úvazek, tak si myslím, že by jim XY vyšla vstříc. Je to o domluvě.“*
- c) **stlačený pracovní týden** (odpracování týdenního počtu hodin za kratší počet dní) – *„Vzhledem k tomu, že máme ve firmě pružnou pracovní dobu tak si myslím, že je to možné je. Dokud odpracuji 40 hodin v rámci 3 dnech, tak to nikdo neřeší. Sice to může trochu demoralizovat tým, ale ve chvíli kdy má člověk všechno hotový, všechno svoji práci stihl, tak myslím, že nikdo nemůže mít co říct. Takže si myslím, že by to firmě nevadilo kdybych to takhle dělal, protože práce za mnou je hotová a nikdo si stěžovat nemůže. Na druhou stranu, pokud se stane nějaký průšvih, zrovna v den kdy nejsem v práci a je to potřeba hodit na mě, tak je to blbé. Nicméně si myslím, že tuto možnost ve firmě nikdo nevyužívá. Popravdě mě samotného nenapadla taková možnost.“*
- d) **konto pracovní doby** (určený měsíční počet hodin, zaměstnanec si volí vyšší či nižší počet odpracovaných hodin týdně – *„Tady mam stejný názor jako u předchozího dotazu.“*
- e) **práce z domova** – *„Práce z domova je určitě možná, nicméně ja to moc využívat nechci, protože se mi tady v kanceláři pracuje líp. Většinou si беру práci domu ve chvíli když je třeba odpoledne něco řešit mimo práci a nestíhal bych to tady z práce. Ze slušnosti práci z domova hlásím dopředu, protože mi to přijde fěr. Každopádně ještě se mi nestalo, že by mi někdo řekl, že si nesmím vzít práci domů. Když chci pracovat z HO tak to vůbec nemusím hlásit klientovi, ale ve firmě XY to hlásím našemu CTO, protože nás má svým způsobem na starosti.“*
- f) **práce na dálku** (využívání informačních technologií) – *„Vzhledem k tomu, že pracuju na projektu, který je celý na dálku, takže co se týká projektu tak zde by to bylo jedno. Co se týče firmy XY, tak to nevím jak by k tomu přistupovala, nicméně si myslím, že by to asi taky nevadilo vzhledem k tomu, že jsme byly 3 měsíce v karanténě a firma běžela*

*v klidu dál. Je to o vzájemné důvěře jeden druhého a myslím, že by firma XY k tomu přistoupilo kdyby o něco šlo.“*

- g) **sdílené pracovní místo** (dva pracovníci s částečným úvazkem sdílí jedno pracovní místo a tvoří jeden celý úvazek) – „Nevím o někomu, že by to takhle měl. Ale to si úplně nemyslím, že by to takhle někdo měl a mohl mít.“

## **Firemní kultura**

27. Myslíš, že je pro firmu důležité, abyste dokázali sladit pracovní a osobní život?

*„Upřímně si myslím, že do toho firma moc nezasahuje, ale co se týče zdraví zaměstnanců, tak se v tomhle smyslu do toho angažuje. Určitě teda ne invazivně, to určitě ne, ale spíš, že se tak zajímají jak to mají a jestli se snaží nějakým způsobem odpočívat. Na druhou stranu tady byly případy kdy takový problém přišel, tady takový případ byl. Každopádně firma se snaží o to, aby se všichni cítili dobře, aby neměl nikdo problémy. Kvůli tomu tu všichni postupujeme one-to-one schůzkám s naším CTO. Nicméně, že by firma zasahovala výrazně do WLB, to si rozhodně nemyslím.“*

28. Mluvil jsi o one-to-schůzkách, jaký na ně máš názor?

*„Určitě mají velký smysl, protože kolikrát je třeba něco řešit a nemůžu jen tak našeho CTO zastavit na chodbě a řešit to s ním. Já se s ním bavím teda pořád, ale je fakt, že jsou věci, který chci řešit na profesionální úrovni, ne na přátelské úrovni a od toho tu ty one-to-one schůzky jsou. Na těchto schůzkách se opravdu bavíme na profesionální úrovni a jsme schopny oddělit osobní věci od profesních věcech a řešíme co je potřeba. Takže určitě si myslím, že mají smysl a díky těm one-to-one schůzkám firma XY není ve firmě taková fluktuace.“*

29. Vyžaduje po tobě firma, aby jsi byl k dispozici na telefonu i mimo pracovní dobu?

*„Po mně určitě ne, ale nevím jak to tady mají jiný třeba z back-office. Ne, že bych nebyl i tak na telefonu, ale niko to tu po mně nevyžaduje.“*

30. Kdyby jsi byl pracovním vyčerpán, máš někoho ve firmě na koho se obrátit?

*„Určitě tu je náš CTO, se kterým máme one-to-one schůzky. Vím, že se na něj můžu vždy obrátit. Určitě by mi neřekl, že musím svoji práci tak či tak dodělat, to by mi určitě neřekl. Já si myslím obrátit se na Janka, popřípadě na kolegy v týmu, tak se můžu obrátit. Nicméně se mi spíš stává, že mám svoji práci hotovou dřív než to mám mít.“*

31. Umožňuje firma svým zaměstnancům v naléhavých případech odejít ze zaměstnání dříve a tyto hodiny nahradit jiný den (popř. rozložené do více dní)?

*„Já si myslím, že je to hrozně individuální s projektem. Nicméně kdyby člověk byl delší dobu pryč, tak by se za něj určitě nehledal náhradní člověk. Na našem projektu na kterém děláme je zaučovací doba do projektu přes 1 rok, což je hrozně dlouhá doba. Obvykle si myslím, že je zaučovací doba 3 měsíce. Tudiž kdyby z nás někdo potřeboval delší volno, tak by firma nehledala náhradní lidi, protože ze strany firmy by to byly vyhozené peníze. Co se mě týká když jsem si bral 2 týdny dovolené, tak tam nebyl nijak velký problém, ale klient mi před*

*dovolenou dal práci, kterou jsem musel udělat ještě předtím než jsem odjel, takže problém to nebyl ale musel jsem počítat s tím, že ten týden před a týden po bude trochu stresovější.*

Chápu správně, že by si svoji práci nemohl předat někomu jinému?

*„V některých věcech ano. Je fakt ten, že některé ty věci kolega za mě vzít může do určité míry, ale rozhodně je za mě nemůže vzít jiný kolega, protože je úplně na jiné části v projektu. Spousta těch věcí by trvalo strašně dlouho než by pochopil. Vždycky se najde někdo kdo tě může nějakým způsobem nahradit v tu určitou danou chvíli na určitou dobu.“*

32. Na stránkách firemního webu jsem si všimla, že máte místnost, kde si můžete zahrát stolní fotbalík atd. – mohl by jsi mi popsat co je to za místnost?

*„Jedná se o náš chill-room nebo relax zóna, kam si můžeme zajít a v klidu si tam na chvíli lehnout na gauč nebo si odrelaxovat tím způsobem, že budeme dělat jinou činnost než to co děláme, protože někdy kreativita vyžaduje fyzicky jinou činnost. Občas je třeba, aby se uvolnil mozek, aby zrelaxoval a aby byl schopný přijít na něco nového a zajímavého. Což se stává běžně, že člověka potom napadne řešení nad komplexním problémem. Relax room má velký smysl v tom, že to pomáhá těm lidem na chvíli zapomenout, že řeší nějaký problém a zrelaxovat a zablblnout si a úplně restartovat způsob myšlení.“*

Co všechno takový chill room obsahuje?

*„Teď tam je stolní fotbalík, boxovací pytel, VR, televize a to je snad všechno.“*

Za tebe spokojenost? Napadá tě co by mohlo v této místnosti chybět?

*„V relax místnosti za mě nic nechybí, ale co bych chtěl, aby si firma XY koupila vlastní fotbalík, to by se mi líbilo daleko mnohem víc.“*

Co to znamená vlastní? Takže chodíte k jiné firmě na stolní fotbalík?

*„Nevím jak to mají domluvené s jinou firmou od které si pronajímáme prostory. Je možné, že se XY na té místnosti podílel, to netuším. Nicméně je fakt ten, a říkali jsme to několikrát, ne jenom já ale všichni, že je nás dost co chodíme na fotbalík, že by chtělo, aby XY měl vlastní stolní fotbalík, který nebude v takovém stavu jako je fotbalík v té dané místnosti. Nevím jak moc ostatní firmy relax room využívají, ale vím, že když tam přijdeme tak často se stává, že tam nikdo není, ale zároveň se často stává, že jsou tam děti jiných lidí z jiné firmy, které si tam hrají když rodiče pracují. A pár firem tam chodí využívat místnost jako konferenční místnost, což mi přijde, že tam nemají co dělat v tomhle tom smyslu, od toho jsou přece jiné zasedačky.“*

Kdyby měla XY vlastní relax místnost, měla by obsahovat to samé jako v současné relax místnosti?

*„Ne nezbytně, stačí kdyby měla nějakou pohovku nebo sedačku, ať si člověk může v klidu sednout a zrelaxovat. Pak dále ten stolní fotbalík by byl moc fajn. Pokud se v budoucnu stane, že by se XY přestěhovala do jiných prostor a do jiné budovy, tak by rozhodně měla mít svoji relax místnost. Hodně by to pomohlo těm lidem, je to rozhodně příjemné něco takového mít a myslím, že by ten fotbalík by udělal hodně lidem radost.“*