

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

Podpora work-life balance v organizaci

Bakalářská práce

Mariia Fomina

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D., za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	4
1 Harmonizace osobního a pracovního prostředí (work-life balance).....	6
1.1 Vývoj koncepce work-life balance	6
1.2 Příčiny nedodržování work-life balance.....	7
1.3 Důsledky nedodržování work-life balance	8
2 Model work-life balance ve firmách.....	10
2.1 Flexibilní pracovní doba.....	10
2.2 Home office	10
2.3 Částečný úvazek	11
2.4 Sick days	11
2.5 Rodinná politika	12
2.6 Jiné nástroje WLB	13
3 Vliv práce na spokojenost člověka	14
3.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance	14
3.2 Možnosti zvýšení spokojenosti zaměstnance.....	15
4 Analýza prioritizace mezi prací a volným časem.....	16
4.1 Představení vybrané organizace	16
4.2 Dotazníkové šetření s účastí zaměstnanců.....	17
4.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	30
4.4 Návrhy na zlepšení.....	31
Závěr.....	33
Seznam literatury	35
Seznam obrázků a tabulek	37
Seznam příloh.....	38

Úvod

Moderní svět prochází cestou neustálých změn, které ovlivňují mnoho oblastí našeho života. Patří sem i pracovní vztahy, které se transformovaly spolu s technologickým pokrokem a s rostoucím důrazem na osobní pohodlí zaměstnanců. Přestože mohla předchozí generace považovat práci za to nejdůležitější, dnes si stále více lidí uvědomuje význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (WLB). V samotném názvu WLB je obsažena jeho podstata. Tato koncepce, která byla vyvinuta jako reakce na potřebu lépe řídit čas a zdroje mezi pracovními povinnostmi a osobním životem, si klade za cíl podporovat harmonii a zdraví jednotlivců ve všech aspektech jejich života. Od svého vzniku ve druhé polovině 20. století hraje WLB klíčovou roli v rozvoji pozitivních pracovních vztahů a zlepšení celkové kvality života.

Pro moderní zaměstnavatele se work-life balance stává stále závažnějším prvkem, který přináší řadu přínosů jak pro zaměstnance, tak i pro samotnou organizaci. Podpora WLB vede k vyšší produktivitě pracovníků, k nižší fluktuaci a růstu loajality, stejně jako k celkové spokojenosti s prací. Zaměstnavatelé k tomu uplatňují celou sadu nástrojů, z nichž se nejpoblíbenější staly možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba a uplatnění iniciativ zaměřených na mentální zdraví. Tyto aktivity nejenže pomáhají budovat pozitivní pracovní prostředí, ale také zvyšují konkurenceschopnost firmy na pracovním trhu.

Tato bakalářská práce se zabývá popisem současné situace v oblasti rovnováhy pracovního a soukromého života vybrané organizace působící v ČR. Zaměřuje se na vypracování teoretického rámce a praktického plánu pro pracovníky, kteří vyžadují podporu při stanovení priorit mezi prací a osobním životem. Hlavním cílem práce je vyhodnotit úroveň rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, a to prostřednictvím vlastního výzkumu realizovaného metodou dotazování. Dílčím cílem práce je uvést možná řešení ke zlepšení work-life balance vybrané organizace do budoucna.

Pro dosažení těchto cílů jsou v teoretické části práce shrnuty poznatky na téma WLB, jejich přínosů a důsledků nedodržování rovnováhy. Dále jsou v práci popsány nástroje WLB uplatňované v moderních firmách, role rodinné politiky a mateřské i rodičovské dovolené. Součástí teoretických východisek také je zkoumání vlivu

práce na spokojenost zaměstnanců. V praktické části je představena zvolená organizace a jsou uvedeny výsledky realizovaného dotazníkového šetření, včetně návrhů na zlepšení situace v oblasti work-life balance zaměstnanců.

1 Harmonizace osobního a pracovního prostředí (work-life balance)

Tato kapitola práce pojednává o možnostech harmonizace osobního a pracovního prostředí v rámci koncepce WLB. Na počátku je uvedena historie vzniku tohoto fenoménu, pak jsou popsány příčiny nedodržování WLB a důsledky pro firmy a jedince.

1.1 Vývoj koncepce work-life balance

V současné době se problematika stresu a vyhoření v práci těsně prolíná s koncepcí work-life balance (WLB), která se dá přeložit jako rovnováha mezi pracovním a osobním životem. První myšlenky na téma toho, co se dnes pod touto koncepcí skrývá, se objevily na konci 70. let minulého století v USA. Staly se populární hlavně díky knize Rosabeth Moss Kanterové s názvem *Work and Family in the United States*, která byla vydána v roce 1977 (Pichrt a Tomšej, 2022).

Téměř ve stejnou dobu byly provedeny první psychologické výzkumy, které poukázaly na negativní dopad akumulovaného stresu na produktivitu pracovníků a výsledky společností. Zvláštní důraz byl věnován nedávno vzniklému pojetí workoholismu, který se objevil v roce 1971. Jako tři hlavní příznaky workoholismu Americká psychologická asociace uvedla pocit donucení k práci, práci nad rámec potřebného na úkor jiných oblastí života a také neustálé myšlenky na práci ve volném čase (Pešek a Praško, 2016).

Tehdy začalo být jasné, že jde o závažný problém, který firmám přináší značné úbytky a může být vyřešen právě pomocí sladění pracovního a osobního života. Brzy poté ve Spojených státech a v západní Evropě začaly vznikat první firemní programy na podporu WLB, a to především pro těhotné ženy a matky (Pichrt a Tomšej, 2022).

Dnes existuje mnoho přístupů k definici work-life balance, kvůli čemuž je tento koncept poměrně abstraktní a z hlediska některých zaměstnavatelů dokonce i manipulativní. Podle Mazúrové a Kollára (2020) se nejčastěji touto koncepcí označuje šetrný pracovní rozvrh, díky kterému má zaměstnanec dostatek času i pro sebe a rodinu. Podobný názor sdílí Elichová (2017, s. 124), která doplňuje, že tento termín „vyjadřuje míru, do jaké jedinec subjektivně vnímá, že má dostatek časového prostoru na práci a rodinu, potažmo plnění společenských rolí“. Dále také

dodává, že na WLB lze nahlížet jako na vědomou a uspokojivou integraci času pro sebe, času pro péče o rodinu a času pro práci, která by vedla k minimálnímu konfliktu rolí.

Kromě toho někdy bývá WLB definována jako nekonečná touha po ideálu, kdy se osoba snaží organizovat své aktivity v práci a soukromém životě tak, aby se cítila lépe (Las Heras Maestro a kol., 2020). Význam této koncepce výrazně stoupl v období pandemie covid-19, kdy byli mnozí zaměstnanci nuceni změnit prezenční formát práce na dálkový. Původně se předpokládalo, že tato změna povede k lepšímu sladění pracovního a osobního života. Nicméně ve skutečnosti hranice mezi těmito dvěma oblastmi se jen více smazala. To se stalo podnětem k tomu, aby mnohé moderní organizace zavedly WLB do svých firemních koncepcí a politik.

Podle Arenofskyho (2017) jsou přínosy dodržování WLB pro jedince a organizace evidentní. Zaměstnanci, u nichž jsou práce a osobní život sladěny, se vyznačují lepším psychickým a fyzickým zdravím, mají vyšší spokojenost s prací, prokazují dobrou výkonnost a mají čas pro osobní rozvoj. Firmy, které jsou známé podporou WLB, mohou přilákat nové talenty, budou více motivovat své zaměstnance a zároveň i čelit nižší fluktuaci.

1.2 Příčiny nedodržování work-life balance

Při vyváženém životním stylu mají zaměstnanci vymezený čas jak na práci, tak i na odpočinek. Ale pro mnoho lidí znamená řešení profesních úkolů přemýšlení nad nimi, k čemuž může docházet i v období mimo práci. Jde o jeden z celé řady faktorů, které způsobují nedodržování work-life balance.

První skupinu faktorů představují osobnostní aspekty. Například lidé, kteří mají sklony k perfekcionismu, mohou věnovat příliš mnoho času a energie v práci na úkor osobního života, protože usilují o dosažení vysokých standardů ve všem, co dělají. Jiné osoby mají zakořeněnou pracovní etiku, která je motivuje k tomu, aby pracovali tvrději a déle, aniž by to pro ně bylo zdravé. Navíc ambiciózní jedinci, kteří si kladou vysoké cíle, často obětují osobní život ve snaze dosáhnout pracovních úspěchů (Cipro, 2015).

Další skupinu představují sociální faktory, protože tyto aspekty také ve značné míře přispívají k vývoji workoholismu. Podle Peška a Praška (2016) jedním

z nich je pracovní prostředí s vysokými (a někdy dokonce i nerealistickými) požadavky na čas zpracování úkolů a výkonnost. Sociálním faktorem je také výchova osoby, která má vliv na nedodržování WLB. Jak uvádějí Mazúrová a Kollár (2020), pokud má dítě touhu dosáhnout vynikajících výsledků ve škole, může se to proměnit v jeho touhu dokázat svůj význam prostřednictvím kariérních úspěchů v dospělosti. Za zmínku také stojí sociální nátlak, který může vyplývat z toho, že osobu obklopují lidé, u nichž stojí práce v popředí všech zájmů. Pichrt a Tomšej (2022) k sociálním faktorům také zařazují sociální srovnávání, k němuž obvykle dochází prostřednictvím sociálních médií. Tendence porovnávat se s jinými osobami z dlouhodobého hlediska může vést k tomu, že lidé budou cítit potřebu dosáhnout určité úrovně profesionálního úspěchu za každou cenu.

Jinou kategorií zastupují kulturní faktory. V mnoha kulturách je stálá práce důležitou podmínkou života ve společnosti. Lidé se prostřednictvím práce definují a řídí se danými vzorci chování. Rozdíly v kulturním vnímání ideální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem také ovlivňují to, jaké priority si jedinci staví v práci a osobním životě (Guillén, 2021). Nakonec ekonomické faktory také vedou k nedodržování WLB. Patří k nim především finanční nátlak a nejistota na trhu práce, ze které plyne snaha osoby udržet si své pracovní postavení (Pichrt a Tomšej, 2022).

1.3 Důsledky nedodržování work-life balance

Nedodržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem představuje významný problém s mnohostrannými důsledky pro jedince, organizace a společnost jako celek. Z psychologického hlediska tak vede nedostatečná WLB k vyšší úrovni stresu, což má za následek zvýšené riziko vyhoření (burn-out). Tento stav psychického vyčerpání se projevuje sníženou výkonností, apatií a celkovým poklesem motivace k práci. Dlouhodobé působení pracovního stresu může mít vážné negativní důsledky pro mentální zdraví, včetně rozvoje úzkostných poruch a deprese (Jochmannová a Kimplová, 2021).

Z fyziologického hlediska je nedodržování WLB také podnětem k vývoji řady zdravotních problémů. Jedná se například o kardiovaskulární onemocnění, obezitu, diabetes a další chronické nemoci, které se často spojují s nedostatkem pohybu, špatným stravováním a nedostatkem odpočinku. Kromě toho mohou nepřiměřená

pracovní zátěž a stres vést k oslabení imunity, což zvyšuje náchylnost k infekčním onemocněním (Jochmannová a Kimplová, 2021).

Sociální dopady nerovnováhy mezi prací a osobním životem jsou rovněž významné. Jednotlivci zatížení prací často nemají dostatek volného času na to, aby ho strávili s rodinou, blízkými nebo přáteli. Kvůli tomu se mohou ocitnout v izolaci a zažít pocity osamělosti, což jsou jasné známky zhoršení kvality mezilidských vztahů obecně. Dlouhodobé zanedbávání osobního života také oslabuje rodinné vazby a může vést dokonce i k rozvodům (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Ze strany organizace má nedostatečná work-life balance negativní vliv i na pracovní prostředí. Je příčinou zvýšené fluktuace, nižší úrovně angažovanosti zaměstnanců, vyšší míry absence a snížené pracovní výkonnosti (Pichrt a Tomšej, 2022). Tyto faktory jsou důležité proto, že mají přímý dopad na ekonomickou efektivnost firem, tudíž i jejich konkurenceschopnost. S ohledem na tyto následky je nezbytné, aby organizace včas rozpoznávaly problémy spojené s WLB a prováděly kroky na jeho podporu.

2 Model work-life balance ve firmách

Moderní firmy mohou aplikovat zároveň několik nástrojů na podporu WLB. Nejčastěji se jedná o kombinaci nástrojů, které formují účinný model work-life balance.

2.1 Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní doba umožňuje zaměstnancům nastavit začátek a konec pracovní doby podle individuálních preferencí a potřeb, ale za podmínky, že odpracuje potřebný počet hodin. Tím se zásadně odlišuje od tradičního pracovního režimu, v jehož rámci musí zaměstnanec pracovat v přesně stanovených denních či nočních hodinách. Pro zaměstnance přináší flexibilní pracovní doba řadu výhod (Urbancová a Vrabcová, 2023). Při správném nastavení přispívá WLB, podporuje rozvoj pracovníků v oblasti time-managementu, vytváří prostor pro individuální práci a motivuje je prostřednictvím kontroly nad vlastním pracovním dnem (Armstrong a Taylor, 2015).

Nicméně jsou tu i určité nevýhody. Například organizace mohou čelit problémům při koordinaci týmových aktivit a setkání, pokud členové týmu pracují podle různých harmonogramů. Kvůli tomu vzniká riziko ztráty týmového ducha a pocitu sociální izolace. Další problém plyne z toho, že zaměstnanci mohou dostávat dotazy od kolegů a nadřízených mimo pracovní dobu, což vytvoří nerovnováhu mezi prací a osobním životem. Navíc flexibilní pracovní doba klade větší nároky na zaměstnance, protože ne všichni pracovníci jsou schopni efektivně plánovat svůj čas a plnění úkolů (Koubek, 2011).

2.2 Home office

Home office neboli práce z domova je často označována jako druhý klíčový nástroj pro podporu WLB. Podle Urbancové a Vrabcové (2023) je jednou z hlavních výhod distanční práce úspora času, který zaměstnanec obvykle vynakládá na dojíždění do zaměstnání. Patří sem také i ekonomické úspory, které plynou z ušetření za dopravu. S ohledem na to, že doprava do práce často přináší zbytečný stres, nespavost i možnost nákazy například virózy zejména při cestách hromadnou dopravou, představuje home office značný bonus pro mnohé zaměstnance. Jinou závažnou výhodou pro pracovníky je možnost práce v pohodlí domova, kde může

zaměstnanec zároveň i zabezpečit chod domácnosti a rodiny. Pro zaměstnavatele je home office výhodný zase zejména v tom, že umožňuje snížit režijní náklady, tj. náklady na topení, osvětlení, pronájem prostorů apod.

Pokud jde o nevýhody práce z domova, jsou podobné nevýhodám flexibilní pracovní doby. Může vést ke vzniku problémů s komunikací a vzniku bezpečnostních rizik, protože zaměstnavatel není schopen kontrolovat, kdo má přístup k vnitřním datům z počítače zaměstnance. Kromě toho pro pracovníky vyžaduje práce z domova vynaložení dodatečných nákladů na uspořádání ergonomického prostoru (Urbanová a Vrabcová, 2023).

2.3 Částečný úvazek

Částečný úvazek poskytuje zaměstnancům možnost pracovat méně hodin, než je tomu v případě plného pracovního úvazku (5 dní v týdnu, 8 hodin denně), nejčastěji v podobě o polovinu zkráceného pracovního dne. Takový formát práce je obzvláště vhodný pro ženy na mateřské dovolené, pro ženy a muže na rodičovské dovolené, pro osoby, které se musí starat o své blízké, nebo pro lidi, jejichž životní styl vyžaduje více času pro osobní záležitosti, koníčky nebo zájmy.

Z pohledu organizace je částečný úvazek užitečný zejména proto, že umožňuje lépe využívat pracovní kapacity. Například umožňuje snižovat mzdové náklady mimo sezónu nebo v období snížené poptávky, ale zároveň udržovat cenné zaměstnance. Nevýhodou podobného formátu jsou možné komplikace při hledání pracovníků a také ztráta pocitu sounáležitosti ve srovnání s pracovníky na plný úvazek (Koubek, 2011).

2.4 Sick days

Sick days je označení pro několik dní placeného volna, které je obvykle poskytováno z důvodu nemoci (Bačuvčík, 2011). Tento nástroj je zásadní pro podporu WLB, protože umožňuje jedincům řádně se zotavit z nemoci bez obav o finanční ztráty nebo negativní dopady na jejich pracovní postavení. Sick days se mohou rovněž využívat v případě, že musí zaměstnanec pečovat o nemocného člena rodiny. Pro organizace jsou sick days určitou prevencí toho, že pracovníci nastoupí do pracovní neschopnosti, která obvykle trvá déle a představuje pro firmy větší

náklady. Naopak z pohledu pracovníků jsou sick days projevem péče ze strany zaměstnavatele (Urbancová, 2021).

2.5 Rodinná politika

Vzhledem k tomu, že důraz na rodinu leží v základě samotné koncepce WLB, mnohé firmy kladou důraz na vytvoření rodinné politiky. Jedná se o soubor opatření a programů navržených tak, aby podporovaly zaměstnance ve vyvážení jejich pracovních závazků s rodinnými potřebami. Arnoldová (2017) doplňuje, že rodinná politika „musí respektovat autonomii a schopnost rodin samostatně se rozhodovat, protože jako odvětví sociální politiky je soustředěna na podporu rodin ve výkonu jejich přirozených funkcí, nikoli na přebírání těchto rolí a zasahování do vnitřního života rodin“.

Zpravidla rodinná politika předpokládá uplatnění zároveň několika nástrojů WLB jako flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova (například několik dní v týdnu) nebo dokonce i podpora v podobě firemních školek či příspěvků na péči o děti. Klíčové také je, že rodinná politika se snaží podporovat rodinu i dalšími závažnými opatřeními. Ta jsou následující (Opravilová, 2016):

- Jednorázová peněžité pomoc zaměstnanci při narození, případně při adopci dítěte, známá jako porodné.
- Mateřská dovolená je období, kdy je matka nepřítomna v práci v důsledku těhotenství, tedy před a po porodu. V tomto období pro ni platí pracovní smlouva a vyplácí se finanční podpora, která je částečně hrazena ze státního rozpočtu. Vyplácení obvykle začíná 6-8 týdnů před porodem. Dávky se přitom poskytují v průběhu 28 týdnů (37 týdnů v případě, že žena porodí dvojčata či více dětí).
- Otcovská dovolená je období kolem porodu (2-3 dny) a ihned po narození dítěte (zpravidla 2-4 týdny jako obdoba mateřské dovolené). V rámci tohoto období může zaměstnanec získat příspěvek v otcovství.
- Rodičovská dovolená je období, které je určeno pro oba rodiče na péči o dítě poté, tj. pro matky poté, co skončí mateřská dovolená, a pro otce od narození dítěte. Délka rodičovské dovolené musí být stanovena v rozsahu, o který

požádají rodiče nebo který uvede firma ve své rodinné politice. Nicméně neměla by přesáhnout okamžik, kdy dítě dosáhne věku 3 let (Tomšej, 2023).

Pro zaměstnance přináší rodinná politika důležité výhody. Zajišťuje jim potřebnou flexibilitu a podporu v momentech, kdy se potřebují věnovat rodinným závazkům, což může snížit pracovní stres a zvýšit pocit osobního i profesního uspokojení. Zaměstnanci, kteří cítí, že firma respektuje jejich rodinné potřeby, jsou často loajálnější k zaměstnavateli a projevují vyšší míru angažovanosti v práci. Pro organizace je rodinná politika možností zlepšit firemní kulturu a posílit svůj image jako zaměstnavatele na trhu práce (Pichrt a Tomšej, 2022).

Důležité je však mít na vědomí, že pro malé a střední podniky může být rodinná politika spíše zatěžujícím faktorem, protože vyžaduje od firem značnou částku výdajů. Spolu s tím existuje riziko, že zaměstnanci bez rodinných závazků budou vnímat určité aspekty rodinné politiky jako nespravedlivé, pokud nejsou kompenzovány ekvivalentními benefity (Guillen, 2021).

2.6 Jiné nástroje WLB

K dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem mohou organizace nabízet celou škálu dalších nástrojů. Jedním z nich je dovolená pro osobní účely (personal days), která umožňuje zaměstnancům brát si volno pro neodkladné osobní záležitosti, jako například vyřešení úředních záležitostí nebo pro rodinné události. Pokud je to v zájmu zaměstnance, tj. v souladu s jeho hodnotami a přesvědčeními, může do WLB politiky patřit i placené volno na dobrovolnictví. V těchto dnech se mohou pracovníci zapojovat do charitativních akcí nebo například podporovat charitativní projekty (Arenofsky, 2017).

Za zmínku také stojí zkrácené pracovní týdny. Nejrozšířenější formou takového nástroje je čtyřdenní pracovní týden, jehož cílem je umožnit zaměstnancům pracovat standardní počet hodin (obvykle 40 hodin v týdnu), ale v rámci menšího počtu dní. Tento přístup nabízí zaměstnancům jeden volný den navíc, který mohou věnovat odpočinku, rodině nebo koníčkům, což přináší značné výhody pro jejich psychické a fyzické zdraví (Arenofsky, 2017).

3 Vliv práce na spokojenost člověka

Tato podkapitola objasňuje, které faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců v práci a jaké existují možnosti zvýšit tuto spokojenost.

3.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance

Pod pojmem spokojenost zaměstnance se obvykle rozumí míra, do jaké je pracovník spokojen s pracovními podmínkami, s náplní práce, s odměňováním, s mezilidskými vztahy na pracovišti a s vlastním pracovním výkonem. Spokojenost je významná nejen pro samotného zaměstnance, ale také pro organizaci, protože celá řada výzkumů ukazuje na pozitivní korelaci mezi spokojeností zaměstnanců a jejich pracovní výkonností. Spokojení zaměstnanci jsou obvykle více motivovaní, loajální a prokazují vyšší kvalitu odvedené práce, což je prospěšné pro celkový výkon a konkurenceschopnost firmy (Folwarczná, 2010).

Podle Magerčiakové a Kobra (2013) je spokojenost s prací souborem faktorů, které způsobují pocit spokojenosti a které jsou odvozeny z mnoha vzájemně propojených faktorů. Je možné je rozdělit na osobnostní faktory (věk, vzdělání, pohlaví, čas práce), faktory v práci (typ práce, vyžadované znalosti a dovednosti, zodpovědnost a pracovní prostředí) a faktory, které kontroluje management (mzda, pracovní podmínky, příležitosti ke kariérnímu růstu atd.). Nicméně takové rozdělení se v praxi používá jen zřídka a nejčastěji jsou v rámci spokojenosti zaměstnanců zkoumány následující faktory:

V první řadě jde o spravedlivé a transparentní odměňování, které by přitom mělo být vypočítáno na základě předem stanovených kritérií. Podle Pichrta a Tomšeje (2022) je adekvátní a srozumitelné finanční ohodnocení základním stavebním kamenem spokojenosti zaměstnance. Dále to jsou pracovní podmínky, které přispívají k fyzickému i psychickému pohodlí zaměstnanců, jako například ergonomické vybavení pracoviště a dobré prostorové uspořádání obecně. Patří sem také rozvoj a možnosti kariérního růstu, protože je pro pracovníky důležité vědět, že jejich práce povede k profesním úspěchům (Cipro, 2015). Jako další faktory lze zmínit uznání, pravidelnou zpětnou vazbu, možnost samostatného rozhodování a nakonec i WLB.

3.2 Možnosti zvýšení spokojenosti zaměstnance

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců je prioritou pro každou firmu, která chce udržovat vysokou úroveň motivace personálu. Tento proces ovšem vyžaduje promyšlený a strategický přístup. Podle Folwarczné (2010) existuje několik způsobů, jak organizace mohou zvýšit spokojenost svých zaměstnanců. Jedním z nejdůležitějších aspektů je zde implementace spravedlivého systému odměňování. Tento systém by měl být transparentní a odrážet jak individuální výkon jednotlivce, tak i současnou situaci na trhu a poptávku po práci. Kromě finančních odměn mohou organizace nabízet i nehmotné benefity, jako jsou flexibilní pracovní doba a možnosti pracovního a osobního rozvoje.

Rovněž je důležité zajistit, aby pracovní prostředí podporovalo zdraví a pohodu zaměstnanců. K tomu může firma zajistit odpočinkové zóny na pracovišti, zavést wellness programy a politiku na podporu mentálního zdraví. Takové prostředí nejen přispěje ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale také sníží stres a prokáže zájem firmy o své pracovníky (Jochmannová a Kimplová, 2021).

Dalším důležitým faktorem je vytvoření takové firemní kultury, ve které se oceňuje příspěvek každého zaměstnance, a to prostřednictvím veřejného uznání a ocenění úspěchů. Zaměstnanci mohou získat pocit, že si firma váží jejich práce, pokud se zajistí pravidelná zpětná vazba a komunikace s nadřízenými. Navázání vztahů s kolegy také pozitivně přispěje ke zvýšení spokojenosti v práci (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Co se týká profesního rozvoje, zde je závažné, aby organizace poskytovala zaměstnancům příležitosti pro vzdělávání a kariérní postup (Urbancová a Vrabcová, 2023). Nejčastěji k tomu dochází s pomocí online a offline školení, která jsou prezentována v podobě přednášek, seminářů a vzdělávacích kurzů. Je přitom klíčové, aby zaměstnanci měli jasný přehled o svých kariérních možnostech a byli si jistí v tom, že jejich profesní růst firma podporuje.

4 Analýza prioritizace mezi prací a volným časem

Čtvrtá kapitola práce se zaměřuje na analýzu prioritizace mezi prací a volným časem, která se provádí v rámci vlastního výzkumu. Zde dochází k představení vybrané organizace, k popisu výsledků dotazníkového šetření a shrnutí nejdůležitějších informací. Dále jsou na jejich základě vypracována doporučení, která by měla posílit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem ve vybrané firmě.

4.1 Představení vybrané organizace

Jako předmět zkoumání je v této práci zvoleno oddělení ekologie a pracovní ochrany společnosti ŠKODA Auto a.s., kde je zaměstnáno cca 60 osob. Toto oddělení odpovídá za splnění legislativních požadavků v oblasti ochrany životního prostředí a pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců. Hlavní aktivity, kterými se zabývají zaměstnanci tohoto oddělení, lze shrnout do následujících bodů:

- vypracování metodiky ve formě organizačních norem, pokynů, konceptů,
- vyhodnocení rozvojových plánů,
- konzultace při návrhu projektů nových staveb a zařízení,
- vypracování hodnoticích zpráv,
- realizace kontrolní činnosti v oblasti dodržování právních předpisů (zákonů, směrnic, příkazů apod.), a to podle české legislativy a právních požadavků EU,
- organizace a realizace měření ukazatelů pracovního prostředí zaměstnanců ŠKODA Auto a.s.,
- zajišťuje informovanost zaměstnanců formou školení,
- spolupráce s orgány veřejné správy, s VW a se zúčastněnými stranami,
- poskytování poradenství zaměstnancům v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví a pracovního prostředí,

- koordinuje Systém managementu hospodaření s energií (EnMS) dle EN ISO 50001 a Systém compliance environmentálního řízení (ECMS) dle EN ISO 14001 a KRL.0.17

Z hlediska organizační struktury se oddělení vyznačuje klasickou hierarchickou strukturou. V čele útvaru stojí vedoucí oddělení, který sleduje práci odborných koordinátorů a koordinátorů. Tyto dvě skupiny zaměstnanců regulují práci manažerů, kteří zase mají mezi podřízené. Komunikace mezi pracovníky oddělení nejčastěji probíhá online, což souvisí s tím, že někteří pracovníci mají flexibilní pracovní rozvrh. K tomu se zpravidla využívá softwarový program Microsoft Teams, kde zaměstnanci pravidelně organizují video schůzky. Osobní komunikace se také používá dost aktivně, a to během osobních setkání.

Každý vedoucí zaměstnanec se v práci věnuje jedné konkrétní oblasti (jako například realizace výběrového řízení na osobní ochranné prostředky). Tento zaměstnanec tak deleguje úkoly z této oblasti svým podřízeným v souladu s pracovními plány a aktivitami. Minimálně jednou týdně se provádějí porady, na kterých manažeři synchronizují připravené úkoly se svými koordinátory, kteří pak prezentují výsledky svým vedoucím.

4.2 Dotazníkové šetření s účastí zaměstnanců

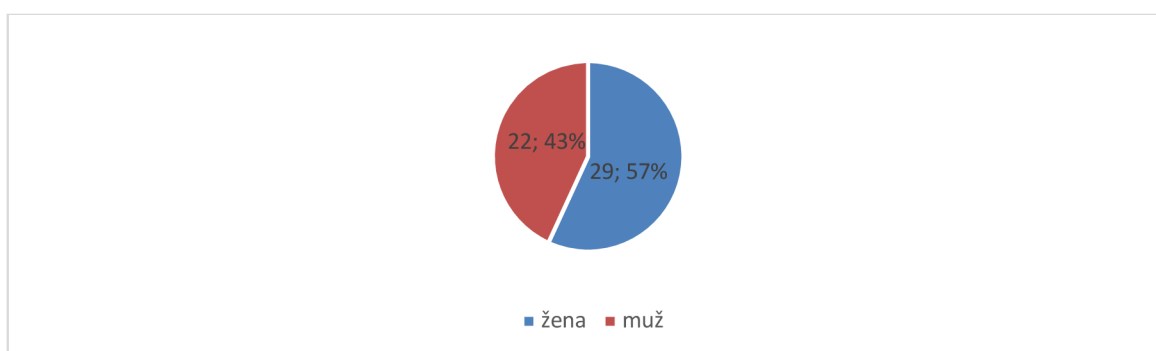
Autorka bakalářské práce pracuje v PSU oddělení jako stážistka téměř tři roky a má přístup k interním informacím. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto o provedení vlastního výzkumu právě v tomto oddělení, aby se podařilo získat aktuální informace o současné situaci ve firmě z hlediska podpory WLB. Vlastní výzkum proběhl metodou dotazníkového šetření, což je kvantitativní metoda, která je užitečná při práci s velkým souborem respondentů. Dotazník pro zaměstnance byl připraven na základě informací shrnutých v teoretické části práce a věnoval se různým aspektům souvisejícím s konceptem WLB. Celkově bylo vytvořeno 24 otázek, které měly primárně uzavřený charakter. Některé otázky však byly otevřené a respondenti v nich měli uvést vlastní odpověď. Tematicky byly otázky rozděleny na několik bloků podle hlavního zaměření:

- demografické otázky (věk, pohlaví a vzdělání respondentů),
- formát práce a pracovní podmínky,

- zatížení prací,
- odměňování v práci,
- možnosti poskytované firmou,
- celková spokojenost a motivace k práci (dotazník viz příloha č. 1).

V dalším textu této kapitoly jsou představeny výsledky dotazníkového šetření. Dotazníkem byli osloveni všichni zaměstnanci oddělení PSU (celkem 60). Vrátilo se 51 vyplněných dotazníků, což znamená návratnost 85 % procent.

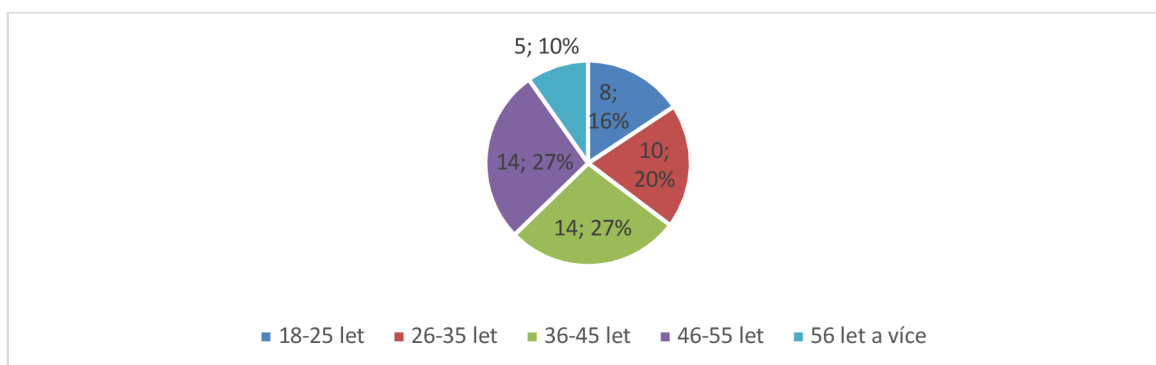
Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: (vlastní zpracování)

První otázka cílila na věk respondentů. Z informací na grafu 1 je vidět, že se dotazování účastnil o něco větší podíl žen v porovnání s muži. Konkrétně bylo osloveno 29 žen (57 %) a 22 mužů (43 %). Tím pádem bude při shrnutí výsledků přihlíženo k tomu, že mohou být výsledky dotazování více aplikovatelné pro ženy.

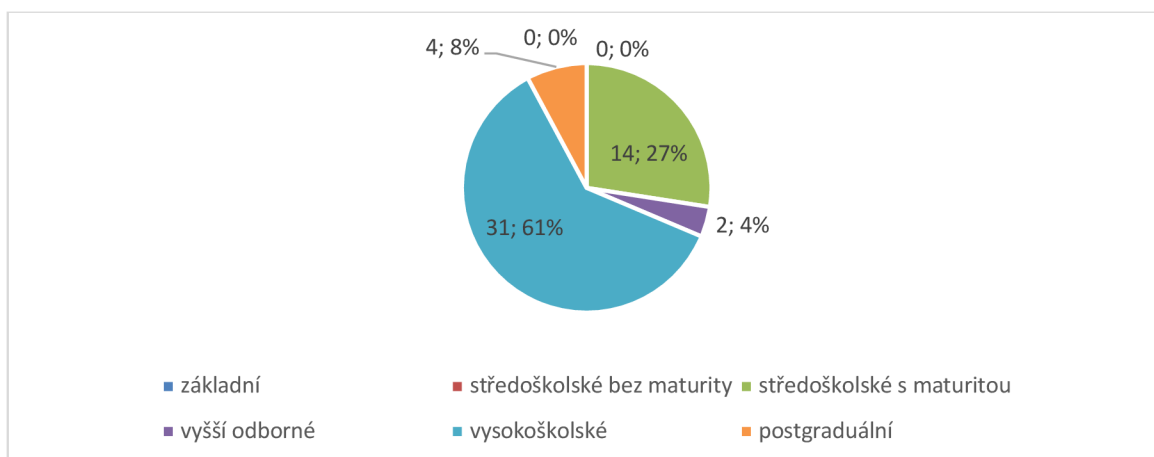
Graf 2 Věk respondentů



Zdroj: (vlastní zpracování)

Na grafu 2 jsou zobrazeny věkové skupiny respondentů, kteří se zúčastnili dotazování. Dvě věkové skupiny jsou stejně početně zastoupené – 14 (27 %) respondentů. Jedná se o zaměstnance ve věku 36-45 let a 46-55 let. Pětinu oslovených - 10 (20 %) respondentů – představovali zaměstnanci ve věku 26-35 let. Nejméně početně byla zastoupena věková skupina 18-25 let. Jednalo se o 8 (16 %) respondentů.

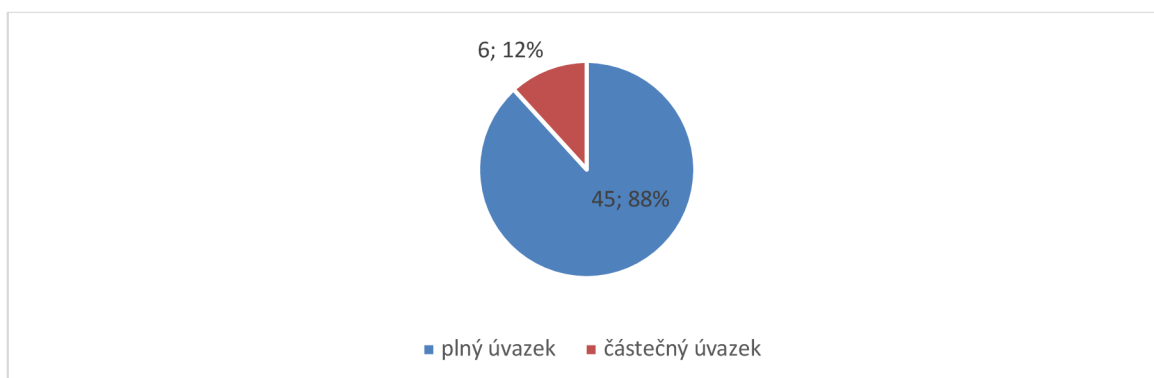
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: (vlastní zpracování)

Pokud jde o nejvyšší dosažené vzdělání, z grafu 3 plyne, že 31 (61 %) dotázaných respondentů má vysokoškolské vzdělání, tudíž by mělo být více obeznámeno s konceptem WLB a s jeho negativními důsledky (viz Graf 3). Dále 14 osob (27 %) zastupovalo kategorii dotázaných, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. Čtyři osoby mají postgraduální vzdělání a další dvě osoby mají vyšší odborné vzdělání.

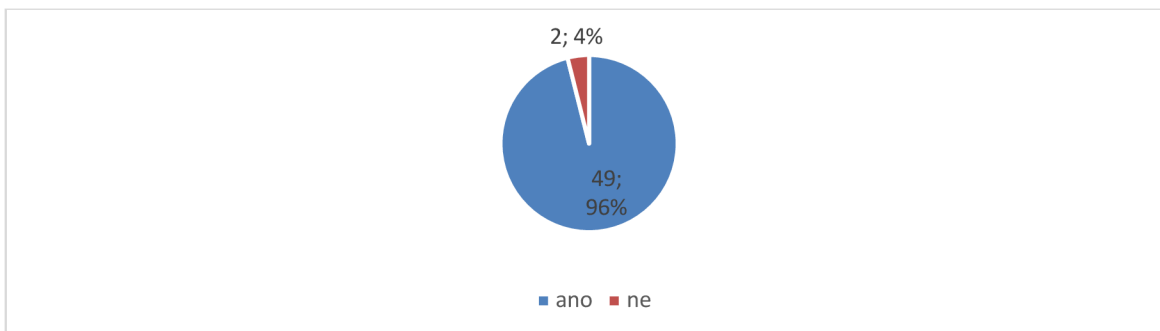
Graf 4 Současný typ pracovního úvazku



Zdroj: (vlastní zpracování)

Z grafu 3 plyne, že celkem 45 (88 %) dotázaných zaměstnanců pracuje na plný úvazek, tedy 40 hodin týdně. Pouze 6 (12 %) oslovených má částečný úvazek a má více příležitostí k tomu, aby vyrovnali svůj osobní a pracovní život prostřednictvím zkráceného pracovního dne. Mezi ně se zařadily 4 osoby, které pracují na poloviční úvazek, jedna osoba pracující 25 hodin týdně a jedna osoba, která musí vykonávat praxi 80 hodin měsíčně.

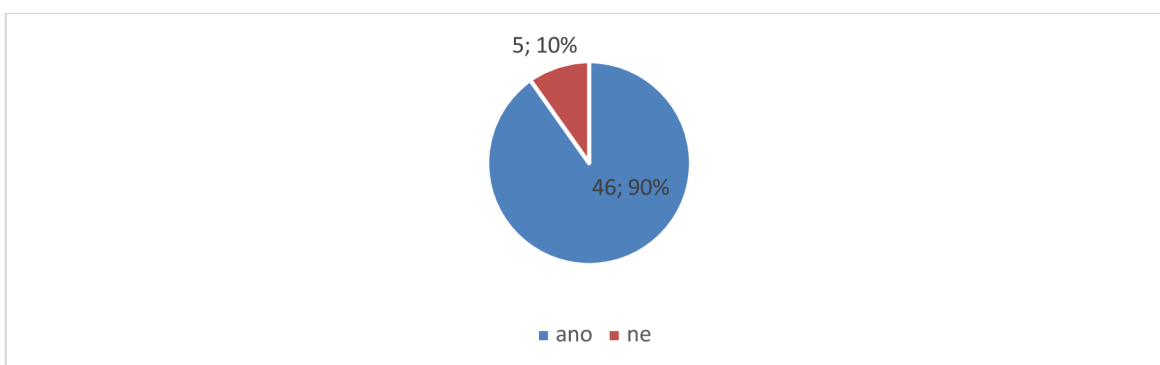
Graf 5 Flexibilní pracovní doba



Zdroj: (vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů na pátou otázku (viz Graf 5) ukazují, že 49 (96 %) všech oslovených pracovníků má flexibilní pracovní dobu. Díky tomu mohou zaměstnanci sami nastavovat začátek a konec pracovní doby, což by mělo mít pozitivní vliv na jejich WLB. Flexibilní pracovní doba však může mít negativní důsledky v tom, že sníží sociální aktivitu zaměstnanců a jejich úroveň zapojení do pracovního týmu.

Graf 6 Možnost práce z domova



Zdroj: (vlastní zpracování)

Na grafu 6 jsou prezentovány odpovědi na šestou otázku ohledně toho, zda mají zaměstnanci možnost pracovat z domova. Ukázalo se, že je tato možnost

k dispozici pro převažující většinu oslovených, konkrétně pro 46 (90 %) respondentů, což je dobrý výsledek. Pouze 5 (10 %) zaměstnanců uvedlo, že svou práci mohou vykonávat pouze na pracovišti. Navíc dvě jiné osoby poznamenaly, že mohou vzít home office jen jednou za měsíc. Co se týká těch, kteří mají možnost pracovat z domova, 17 ze 46 osob zmínilo, že mohou pracovat ve formátu home office jeden den v týdnu. Dvakrát za týden má možnost pracovat z domova 14 ze 46 osob.

Sedmá otázka byla zaměřena na skutečnost, jak je pro zaměstnance náročná doprava do práce a jak dlouho trvá. Odpovědi jsou zveřejněny v následující tabulce.

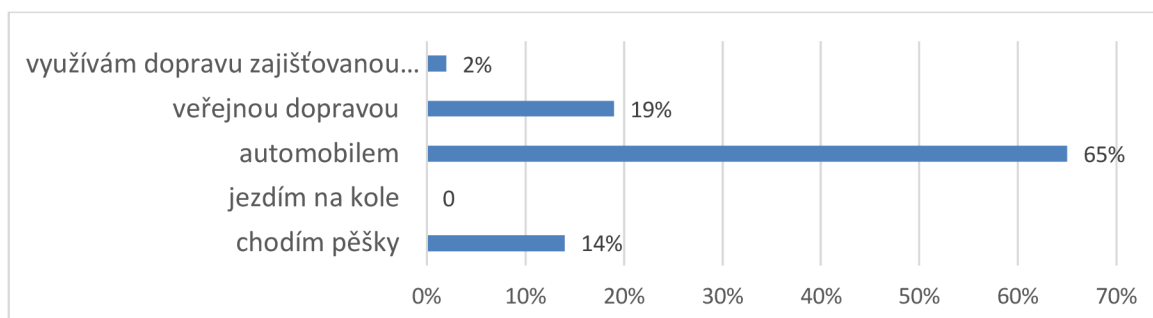
Tabulka 1 Délka dopravy do práce

	10 min.	15 min.	20 min.	25 min.	30 min.	40 min.	Více než 40 min.
Počet respondentů	2	8	12	9	8	3	8

Zdroj: (vlastní zpracování)

Zjistilo se, že 10 (20 %) osob tráví cestou do práce 15 minut nebo méně. Dominující podíl dotázaných (29 osob, 57 %) uvedl, že dojíždí do práce v průběhu 20-30 minut. Pro jiných 9 (18 %) osob je doprava ještě náročnější a trvá cca 40 až 60 minut. Jedna z respondentek, tedy 1 %, uvedla, že tomu musí věnovat 75 minut, a další respondent, který pracuje na poloviční úvazek, sdělil, že mu cesta do práce trvá 2 hodiny. Zbývající 2 (4 %) respondenti zmínili, že cesta trvá „podle situace od 40 min do 3,5 hodin v zimním období“. Pro tyto dotázané může představovat doprava do práce stresový faktor, který může zvýšit případnou nespokojenost.

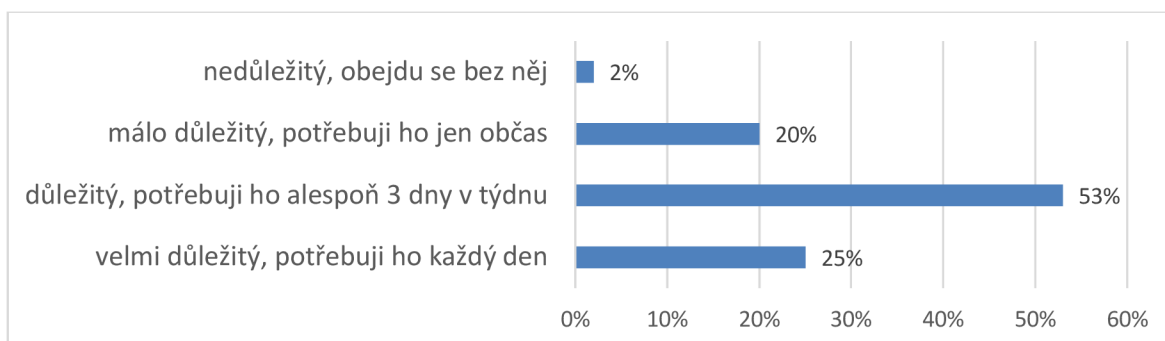
Graf 7 Způsob dopravy do práce



Zdroj: (vlastní zpracování)

Následující otázka upřesňovala, jaký způsob dopravy do práce zaměstnanci využívají (viz Graf 7). Protože se jedná o pracovníky automobilky, není překvapivé, že 33 (65 %) oslovených se do práce dopravuje autem. Nicméně 10 (19 %) respondentů k tomu využívá veřejnou dopravu a 7 (14 %) respondentů chodí do práce pěšky. Nejvíce času stráví dopravou do práce zaměstnanci využívající veřejnou dopravu a automobil.

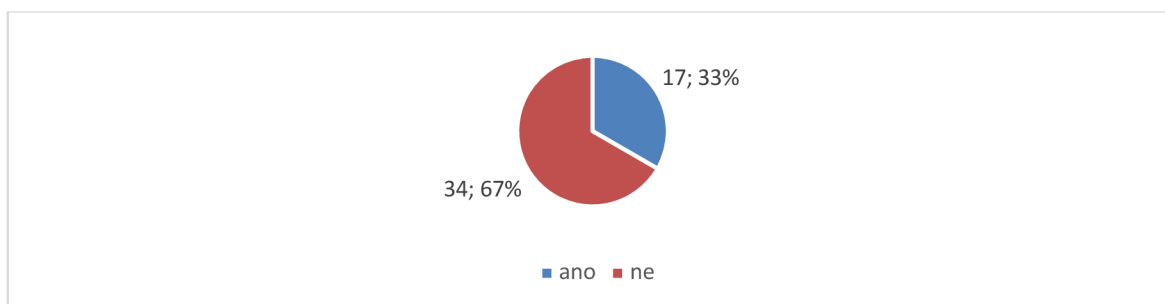
Graf 8 Význam osobního kontaktu s pracovními kolegy



Zdroj: (vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že mnozí zaměstnanci mají flexibilní pracovní rozvrh a možnost pracovat z domova, v deváté otázce měli uvést, jak je pro ně důležitý osobní kontakt s kolegy z práce. Z grafu 8 vyplývá, že pro více než polovinu, tedy 27 (53 %) respondentů je tento kontakt důležitý, potřebují s kolegy komunikovat nebo jednat minimálně tři dny v týdnu. Každý den osobní kontakt s kolegy vyžaduje čtvrtina oslovených, tedy 13 (25 %) osob, pro které může práce ve formátu home office spíše vyvolávat problémy než přinášet spokojenost. Málo důležitý je kontakt s kolegy pro pětinu oslovených a zcela bez něj se obejde pouze 1 (2 %) respondent.

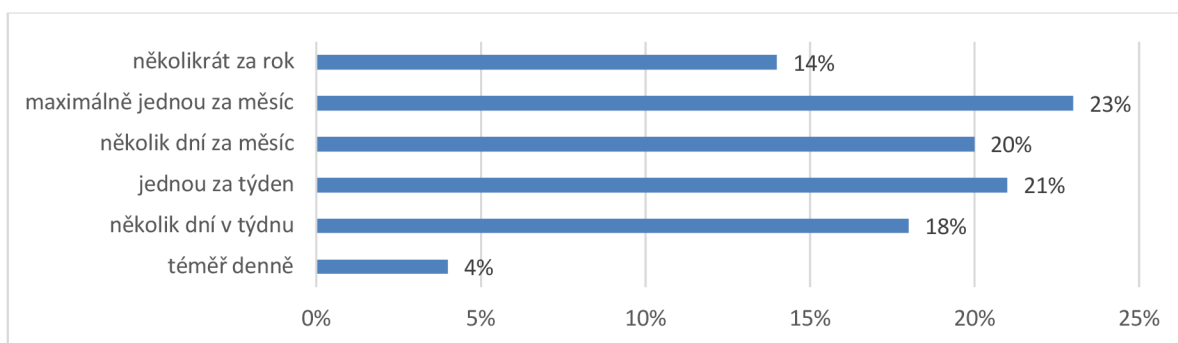
Graf 9 Práce přesčas



Zdroj: (vlastní zpracování)

Na grafu 9 jsou zobrazeny odpovědi respondentů na otázku, zda musí pracovat přesčas. Relativně vysoký podíl oslovených na otázku odpověděl záporně, poukázalo na to 34 (67 %) respondentů. Nicméně třetina, tedy 17 (33 %) osob, uvedla, že přesčas pracuje, což může svědčit o potenciálních problémech v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u těchto zaměstnanců.

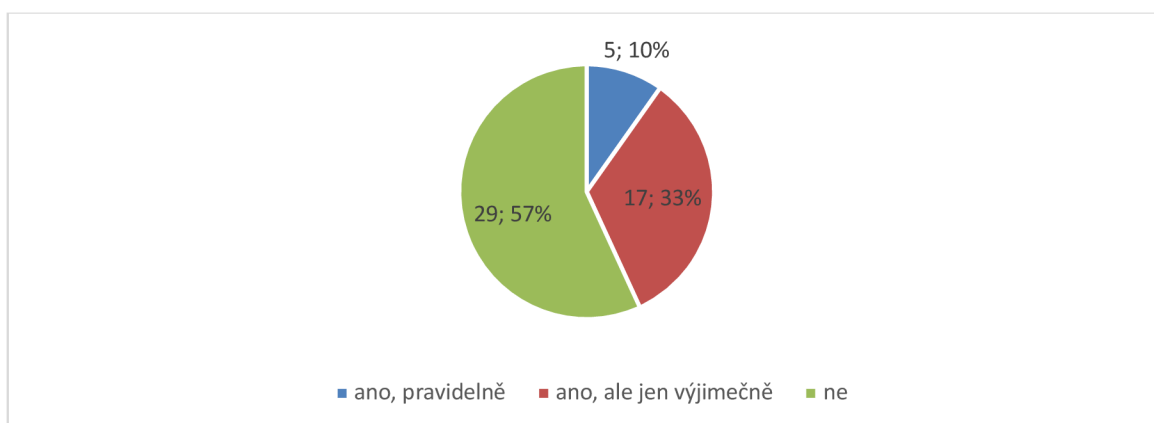
Graf 10 Pravidelnost práce přesčas



Zdroj: (vlastní zpracování)

Navazující otázka zpřesňovala, jak často zaměstnanci pracují přesčas (viz Graf 10). Zde se jejich odpovědi rozdělily. 12 (23 %) oslovených uvedlo, že k tomu dochází maximálně jednou za měsíc a 10 (20 %) jiných pracovníků poznamenalo, že přesčas pracuje několik dní za měsíc. Zcela výjimečně pracuje přesčas 7 (14 %) respondentů, a to několikrát ročně. Naopak zbývajících 43procentní podíl zaměstnanců, tedy 22 respondentů, patří do rizikové skupiny, protože pracuje přesčas minimálně jednou za týden nebo častěji. Téměř denně dělají práci navíc dva muži z věkové kategorie 36–55 let, kteří mají možnost home office 1–2krát za týden. Jeden z nich navíc potřebuje osobní kontakt s kolegy více než 3 dny v týdnu a dojíždí do práce 40 minut.

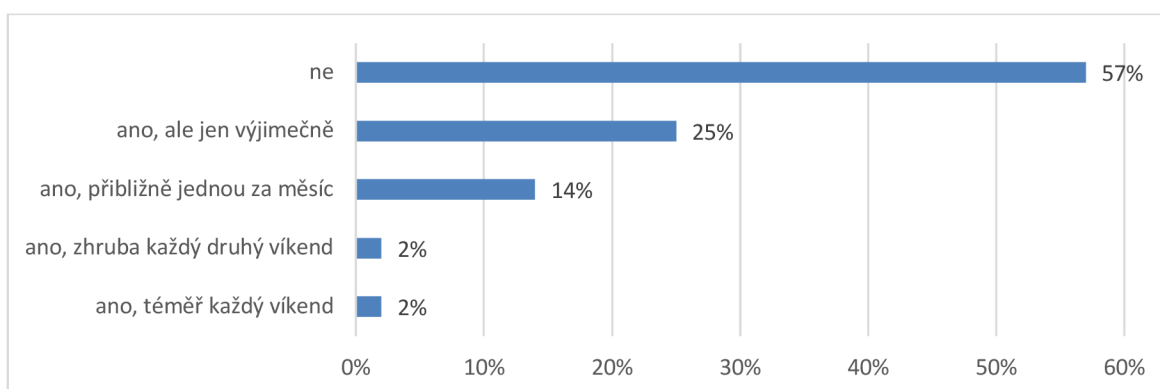
Graf 11 Nošení práce domů



Zdroj: (vlastní zpracování)

Další otázka zkoumala, zda si pracovníci nosí práci domů a tedy vykonávají pracovní povinnosti mimo pracoviště. Jak je patrné z grafu 11, pravidelně to dělá 5 osob, tj. 10 %, a jen výjimečně k tomu dochází u třetiny oslovených. Někteří z nich přitom v odpovědi dodali, že nosí práci domů „jen v případě vyhodnocení závažnosti daného úkolu“. Více než polovina respondentů, tedy 29 (57 %) osob, na otázku odpověděla záporně, což je možné považovat za přijatelný výsledek.

Graf 12 Plnění pracovních povinností přes víkendy

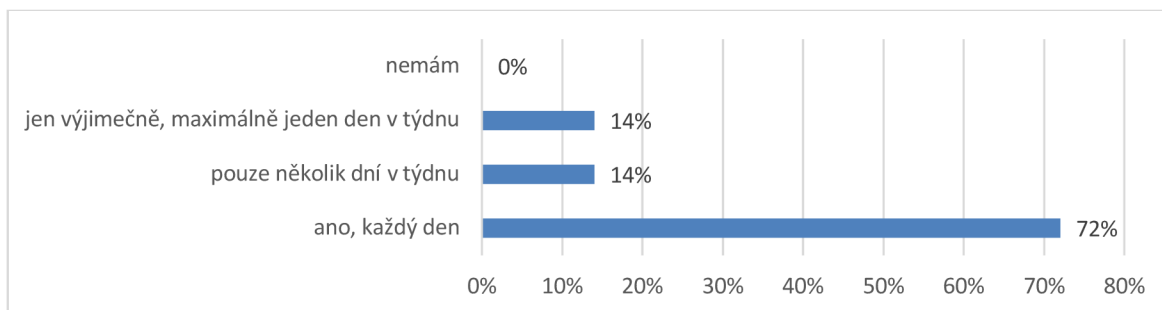


Zdroj: (vlastní zpracování)

Na grafu 12 je vidět odpovědi respondentů na otázku o tom, zda se věnují plnění pracovních povinností přes víkendy. Na tuto otázku záporně odpovědělo 29 (57 %) oslovených. Dále čtvrtina oslovených, tedy 13 (25 %) osob, zmínila, že je to spíše výjimečné, tedy několikrát za rok nebo když je to skutečně zapotřebí. Přibližně jednou za měsíc pracuje o víkendech 7 (14 %) dotázaných. Téměř každý víkend pracuje žena 56 a více let s postgraduálním vzděláním, která také pravidelně

pracuje přesčas jednou za týden. Každý druhý víkend stráví v práci žena 18–25 let, přesčas ale nepracuje často.

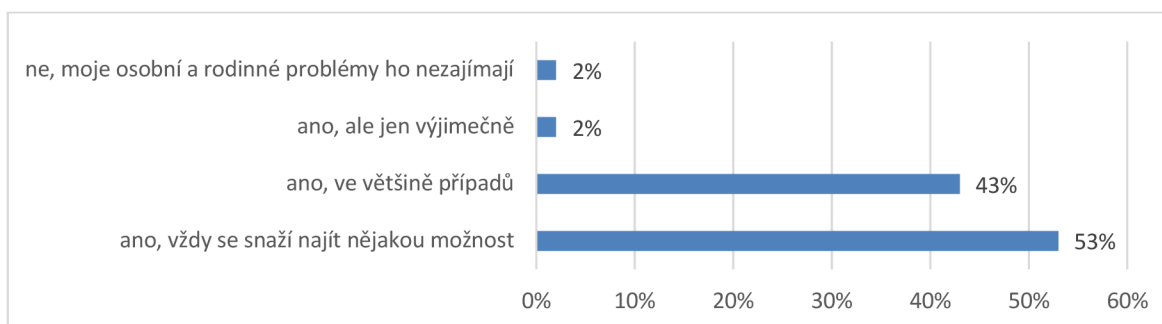
Graf 13 Dostatek volného času po práci



Zdroj: (vlastní zpracování)

Následující otázka byla zaměřena na to, kolik volného času zaměstnancům po práci zbývá, tj. zda mají v průběhu pracovního týdne dostatek volného času pro svůj osobní a rodinný život. Graf 13 ukazuje na to, že kladnou odpověď na tuto otázku poskytli všichni respondenti, přičemž 37 (72 %) dotázaných uvedlo, že na to má čas každý den. Pouze několik dní v týdnu volného času (1 až 3) zbývá 7 (14 %) dotázaných a stejný podíl poznamenal, že volný čas má jen výjimečně.

Graf 14 Vstřícnost zaměstnavatele nebo nadřízeného při řešení problémů

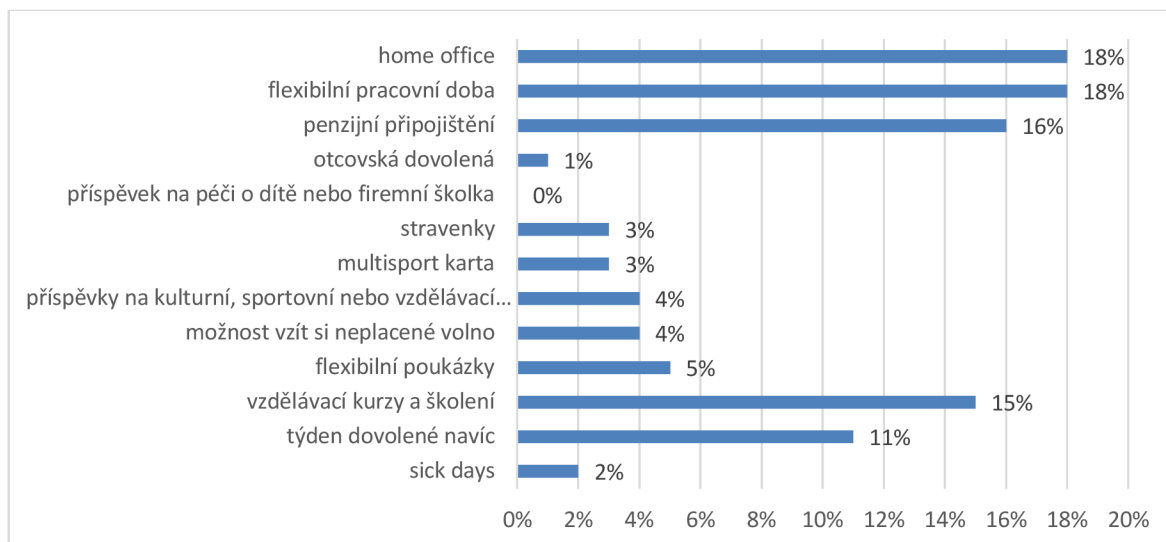


Zdroj: (vlastní zpracování)

Graf 14 zobrazuje odpovědi na další otázku o tom, zda zaměstnavatel nebo nadřízený vychází respondentům vstřícně, pokud potřebují čas pro řešení aktuálních osobních nebo rodinných problémů. Takový přístup je dobrou prevencí snížení motivace a dosažení nespokojenosti v práci. Záporně na tuto otázku odpověděla jen jedna osoba, která pracuje na poloviční úvazek a pravidelně nosí práci domů. Ostatní zaměstnanci poskytli kladnou odpověď na otázku, přičemž 22 (43 %) dotázaných uvedlo, že v většině případů.

dotázaných uvedlo, že je jejich zaměstnanec vstřícný ve většině případů a podle 27 (53 %) jiných pracovníků se jejich nadřízený vždy snaží najít nějakou možnost.

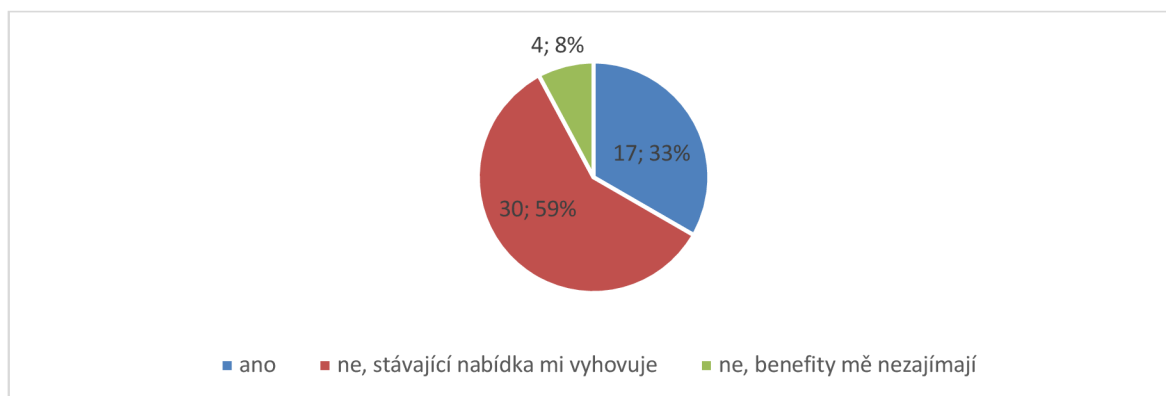
Graf 15 Využití zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: (vlastní zpracování)

Další otázka se věnovala odměňování zaměstnanců a konkrétně tomu, jaké zaměstnanecké benefity nejčastěji využívají. Z grafu 15 je patrné, že jsou nejpopulárnějšími volbami právě home office a flexibilní pracovní doba, což jsou klíčové nástroje na podporu WLB. Pro starší osoby hraje významnou roli penzijní připojištění a část zaměstnanců také poukázala na to, že si váží vzdělávacích kurzů a školení. Zajímavé také je, že zaměstnanci jen zřídka používají sick days a možnost si vzít neplacené volno. Týden dovolené navíc využívá jen 27 (11 %) dotázaných.

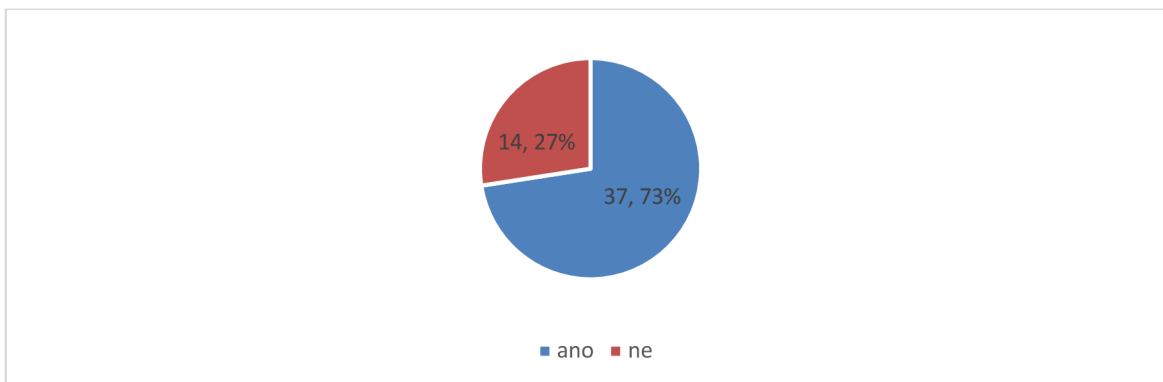
Graf 16 Uvítání rozšíření benefitů o nové možnosti



Zdroj: (vlastní zpracování)

Poměrně neaktivní využití zaměstnaneckých benefitů může být příčinou, proč 34 (67 %) dotázaných během výzkumu poznamenalo, že rozšíření nabídky benefitů pravděpodobně neuvítá (viz Graf 16). Většina těchto dotázaných je také zcela spokojena s aktuální nabídkou benefitů, což znamená, že jsou zákazníci současnými materiálními odměnami dostatečně motivováni. Třetina pracovníků si však myslí, že by mohla být nabídka zaměstnaneckých benefitů vylepšena.

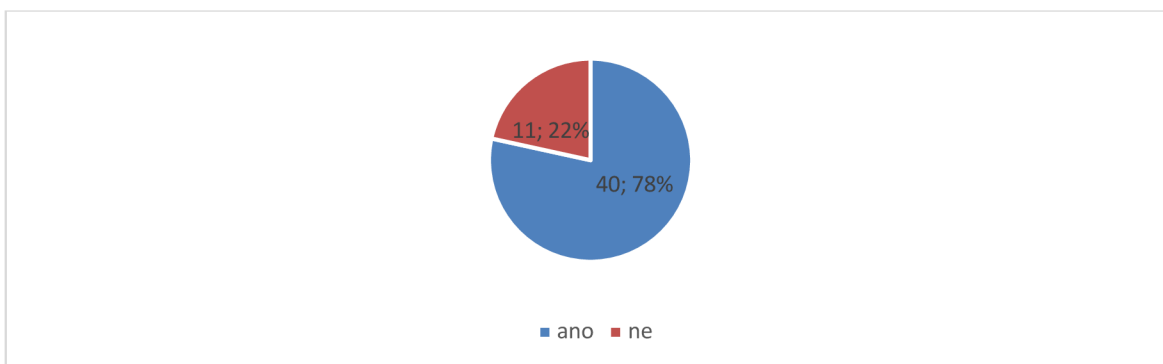
Graf 17 Možnost osobního rozvoje



Zdroj: (vlastní zpracování)

Následující otázka se zaměřila na osobní rozvoj zaměstnanců a zjišťovala, zda mají pracovníci možnost takového rozvoje v práci. Z grafu 17 je vidět, že podle názoru 37 (73 %) dotázaných tuto možnost firma poskytuje, a to v podobě školení, vzdělávání, zahraničních exkurzí, posilování měkkých dovedností, jazykových kurzů apod. Naopak 14 (27 %) respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí.

Graf 18 Možnost profesního rozvoje

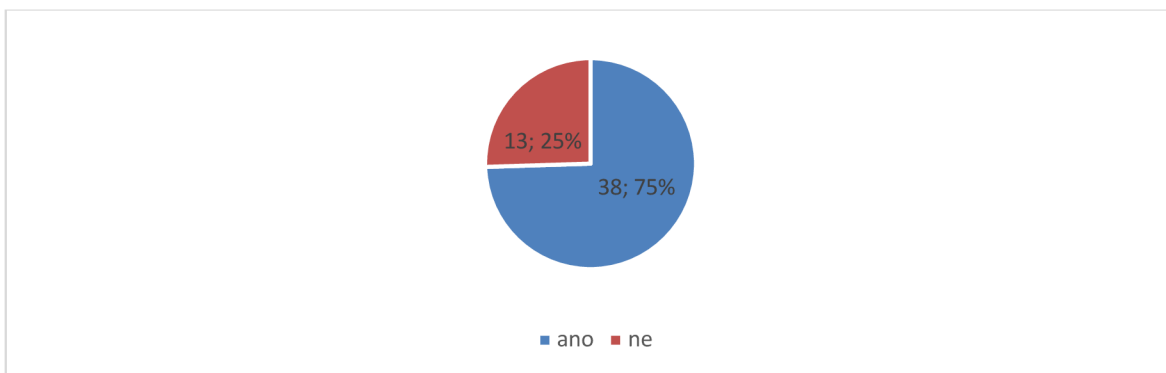


Zdroj: (vlastní zpracování)

Další otázka se podobala té předchozí a zkoumala, jaké jsou možnosti profesního rozvoje jednotlivců pracujících v PSU oddělení ŠKODA Auto a.s. Ukázalo

se, že tyto možnosti má 40 (78 %) dotázaných (viz Graf 18). I zde respondenti mezi možnosti zařadili školení a vzdělávací programy, účast na konferencích, distanční studium, prohlubování dovedností aj. Chybějí však možnosti profesního rozvoje, a to podle mínění 11 (22 %) zbývajících respondentů. Tato situace může negativně ovlivňovat motivaci pracovníků.

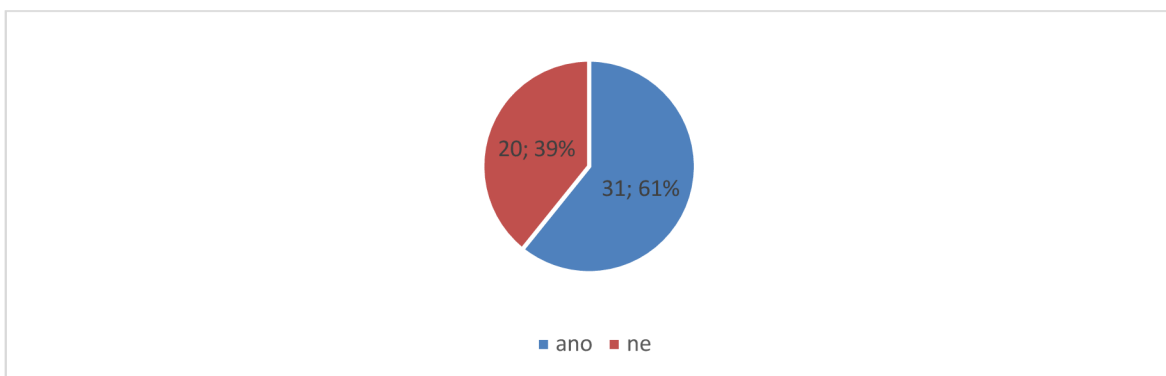
Graf 19 Možnosti kariérního růstu a rozvoje



Zdroj: (vlastní zpracování)

Možnosti kariérního růstu a rozvoje se staly předmětem zkoumání dvacáté otázky. Zjistilo se, že tyto možnosti může využít 75 % dotázaných (38 osob), protože jsou jim kariérní možnosti známy (viz Graf 19). Čtvrtina ovšem uvedla, že o možnostech, jak v práci postupovat, moc neví.

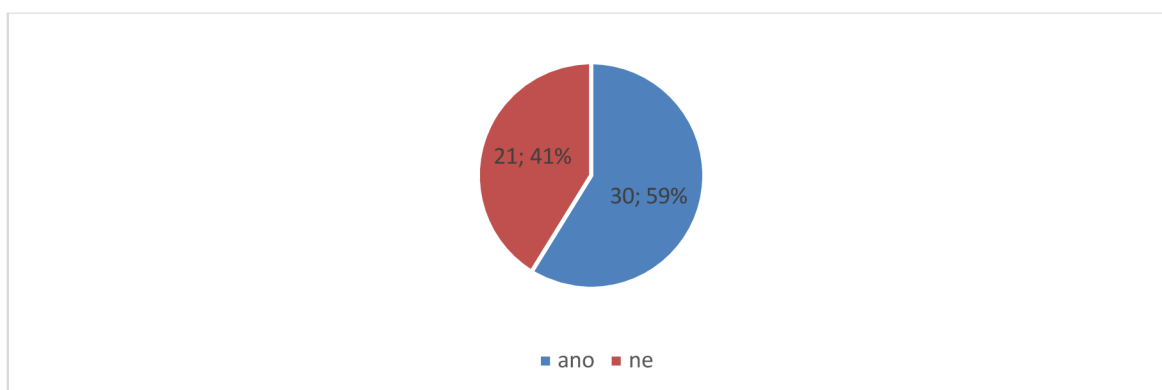
Graf 20 Atraktivita možností kariérního rozvoje



Zdroj: (vlastní zpracování)

Jak je patrné z grafu 20, 31 (61 %) dotázaných považuje možnosti svého kariérního rozvoje v práci za atraktivní. Oproti tomu 20 (39 %) nepovažuje kariérní růst za atraktivní.

Graf 21 Uskutečnitelnost kariérního růstu



Zdroj: (vlastní zpracování)

Celkově 30 (59 %) dotázaných považuje své možnosti kariérního růstu a rozvoje za uskutečnitelné. To znamená, že jsou tito respondenti pravděpodobně motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, protože vědí o tom, jaké výhody z toho mohou dostat. Nicméně 21 (41 %) oslovených zaměstnanců je v daném ohledu skeptická.

Respondenti dále upřesnili, jaké překážky jim v kariérním růstu nejvíce brání. Podle některých dotázaných je to primárně věk (kratší doba do důchodu), jiní respondenti poukázali na omezený počet míst v manažerských a koordinátorských pozicích. Dalšími překážkami jsou „diverzita a KPI na počet žen v managementu“, „motivace“, „chybějící VŠ vzdělání“, „firemní politika“ a „vytížení“. Pozornost si zaslouží tato odpověď: „Pro mě osobně plná spokojenost na současném místě, pokud chce člověk dělat ve ŠA kariéru, musí zcela odříznout rodinný život a plně až do psychického zhroucení se věnovat firmě, která pak stejně vás semele“. To znamená, že si někteří zaměstnanci uvědomují velké pracovní vytížení, které jich při kariérním postupu čeká, a proto se tomuto růstu spíše brání.

Graf 22 Souhlas s vybranými tvrzeními



Zdroj: (vlastní zpracování)

V poslední otázce měli respondenti uvést, zda souhlasí, či nikoli, s vybranými tvrzeními. Pokud s tvrzením souhlasili, měli ho ohodnotit 5 body, ale pokud naopak s ním zcela nesouhlasili, pak mu měli dát 1 bod. Výsledek pro každé tvrzení byl vypočítán jako aritmetický průměr a zobrazen na grafu 22. Nejčastěji respondenti souhlasili s tím, že jsou spokojeni se svým současným zaměstnáním, což je zjevně dobrým výsledkem. Dále mnozí z nich také uvedli, že mají dostatek času na rodinu a na sociální aktivity. Zároveň respondenti většinou nesouhlasili s tím, že kvůli práci zmeškávají osobní události. To znamená, že si převažující podíl oslovených zachovává WLB.

4.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se účastnilo 51 zaměstnanců PSU oddělení s mírnou převahou počtu žen nad počtem mužů. Většinu pracovníků tvoří osoby z věkové kategorie 36–55 let, které mají vysokoškolské vzdělání. Skoro všichni zaměstnanci pracují na plný úvazek s výjimkou 6 lidí. Pracovníci PSU oddělení mají flexibilní pracovní dobu a většinou také možnost práce z domova. To znamená, že se dva klíčové nástroje WLB používají v plné míře. Doprava do práce není pro mnohé zaměstnance náročná, i když může trvat delší dobu (zejména v zimě). Pracovníci k tomu používají primárně vlastní auta nebo veřejnou dopravu.

Pro mnohé dotázané zaměstnance má velký význam osobní kontakt s pracovními kolegy, s nimiž potřebují interagovat buď každý den, nebo minimálně 3 dny v týdnu. Přesčas v oddělení pracuje třetina dotázaných, dochází k tomu zpravidla jednou týdně. Téměř denně vykonávají práci přesčas pouze 2 (4 %) osoby. Stejně tak pracovníci nosí práci domů jen výjimečně, pravidelně to dělá pouze 5 (10 %) respondentů. Přes víkendy většina oslovených nepracuje.

Jako pozitivní výsledek se ukázalo, že 36 (72 %) dotázaných má dostatek volného času po práci, a to každý den. Zaměstnavatelé jim většinou vycházejí vstříc, pokud je potřeba vyřešit nějaký osobní nebo rodinný problém. Co se týká odměňování, flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova jsou hlavní benefity, které pracovníci obvykle využívají. O rozšíření nabídky se většinou nezajímají.

Podle názoru 37 (73 %) dotázaných jim firma nabízí možnosti osobního rozvoje a možnosti profesního rozvoje na pracovišti vnímá 39 (78 %) oslovených. Tyto možnosti jsou většinou poskytovány v rámci školení, zahraničních služebních cest, posilování měkkých dovedností, účasti na konferencích apod. Dále 38 (75 %) dotázaných zná své možnosti kariérního růstu a rozvoje a pro 31 (61 %) respondentů jsou tyto možnosti atraktivní. Nicméně více než polovina zaměstnanců si myslí, že se jejich kariérní růst spíše neuskuteční. Důvodem k tomu je buď omezený počet pracovních pozic (hlavně manažerských a koordinátorských), ale také vysoké pracovní přetížení, které zaměstnance v takových pozicích čeká. Nicméně jako příznivý výsledek lze vnímat to, že je převažující většina pracovníků spokojena se svým současným zaměstnáním, má dostatek času na rodinu a na sociální aktivity. Pracovníci si také nemyslí, že kvůli práci zmeškávají důležité osobní události.

4.4 Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků dotazníkového šetření provedeného v PSU oddělení je možné identifikovat několik oblastí pro zlepšení, které by mohly podpořit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. I když zaměstnanci vnímají nabízené možnosti osobního a profesního rozvoje pozitivně, více než polovina si myslí, že jejich kariérní růst není realizovatelný. Je evidentní, že vedoucí oddělení potřebují zavést transparentní a spravedlivý systém, kde budou jasně označeny podmínky pro povýšení pracovníků a také možnosti, jak v práci postoupit. Systém

by měl zohledňovat věk zaměstnanců a nabízet možnosti kariérního rozvoje pro seniory. Spolu s tím se musí brát v úvahu individuální výkony a dovednosti pracovníků.

Zvláštní pozornost by měla být věnována projednání otázek týkajících se kariérního růstu. Celkově by k tomu mohlo přispět zvýšení informovanosti pracovníků, například v rámci osobních setkání jednou za čtvrtletí. Na těchto setkáních by mohli vedoucí manažeři ve spolupráci s personalisty uvádět, jaká je současná situace týkající se volných pracovních míst a jaké možnosti vertikální a horizontální mobility zaměstnanců jsou k dispozici v současné době. Prospěšné bude také individuální plánování kariéry pro pracovníky.

Dále by se pozornost vedení mohla zaměřit na větší podporu flexibilních forem výkonu práce. Přestože pracovníci mají a aktivně využívají flexibilní pracovní hodiny a práci z domova, stále zde existuje prostor pro vylepšení. Pro oddělení je možné nabídnout vyčlenit ty dny v týdnu, kdy bude pro všechny zaměstnance zapotřebí pracovat z kanceláře (například středa a čtvrtek). Kromě toho lze nabídnout pracovníkům možnost předem si zvolit den, kdy naopak budou pracovat primárně ve formátu home office, aby se na tomto základě daly naplánovat týmové aktivity nebo projektová spolupráce.

Dotazování také odhalilo, že třetina zaměstnanců pracuje přesčas, což může negativně ovlivnit jejich work-life balance. Někteří z nich si práci nosí domů, a to daný problém jen prohlubuje. Vyřešit tuto situaci by mohlo pomoci zavedení přísnějších pravidel ohledně přesčasů, ale také lepší plánování a rozdělení pracovních aktivit mezi zaměstnanci.

Nakonec je také vhodné uvést, že i když je většina zaměstnanců spokojena s časem, který mohou trávit s rodinou a v rámci sociálních aktivit, organizování teambuildingových akcí nebo rodinných dnů může do budoucna posílit týmový duch a podpořit WLB. Důležité je zajistit, aby tyto události neměly negativní vliv na pracovní vytížení pracovníků a nepřispívaly k jejich přesčasům. Kombinace těchto opatření by mohla vylepšit vnímání work-life balance mezi zaměstnanci a zároveň posílit jejich celkovou spokojenost s prací.

Závěr

Dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je nesmírně důležité pro duševní i fyzické zdraví zaměstnanců. Nerovnováha mezi těmito dvěma sférami může vést k takzvanému emocionálnímu vyhoření, v jehož důsledku zaměstnanci ztrácejí motivaci k práci a snižují svou pracovní výkonnost. Tato bakalářská práce se věnovala podpoře work-life balance v organizaci, konkrétně v PSU oddělení společnosti ŠKODA Auto a.s. Hlavním cílem práce bylo vyhodnotit úroveň rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců této organizace pomocí vlastního výzkumu realizovaného metodou dotazování. Dílčím cílem práce bylo uvést možná řešení ke zlepšení work-life balance organizace do budoucna.

Na počátku byly v práci shrnuty teoretické informace o tom, jak je důležitá harmonizace osobního a pracovního života, jak vznikla WLB koncepce, jaké jsou příčiny nedodržování WLB rovnováhy a jaké to má (primárně negativní) důsledky. Pak byly v práci popsány hlavní nástroje na podporu WLB, jimiž jsou flexibilní pracovní doba, home office, částečný úvazek, sick days, rodinná politika a některé jiné nástroje (například personal days či zkrácený pracovní týden). V práci byly také uvedeny faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců a možnosti zvýšení této spokojenosti.

Vlastní výzkum s účastí pracovníků PSU oddělení ukázal, že na pracovišti je dosaženo rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců. Velice tomu napomáhají WLB nástroje, jako je flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova. Většina zaměstnanců je spokojena se svým současným zaměstnáním, má dostatek času na rodinu a sociální aktivity a necítí, že by kvůli práci zmeškávala nějaké důležité události. Přestože třetina respondentů občas pracuje přesčas a někteří zaměstnanci si práci nosí domů, 72 % oslovených uvedlo, že mají dostatek volného času po práci. Nabízené možnosti profesního a osobního rozvoje jsou vnímány kladně, i když více než polovina zaměstnanců pociťuje, že je jejich kariérní růst omezený kvůli vysokému pracovnímu zatížení a omezenému počtu vyšších pracovních pozic.

Pro zlepšení WLB v PSU oddělení ŠKODA Auto a.s. bylo doporučeno zavést transparentní a spravedlivý systém pro kariérní postup. Také bylo nabídnuto zvýšit informovanost zaměstnanců o kariérních příležitostech prostřednictvím

pravidelných setkání a individuálního plánování kariéry. Pomoci WLB by také mohlo zvýšení flexibility pracovního režimu.

Seznam literatury

ARENOSKY, Janice, 2017. *Work-Life Balance. Health and Medical Issues Today*. Bloomsbury Academic. ISBN 978-1440847134.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAČUVČÍK, Radim, 2012. *Soukromé a veřejné v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM. Protipóly marketingové komunikace. ISBN 978-80-87500-20-0.

CIPRO, Martin, 2015. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.

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

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

GUILLEN, Manuel, 2021. *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. London: Routledge. ISBN 978-0-429-31729-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JOCHMANNOVÁ, Leona a Tereza KIMPLOVÁ, ed., 2021. *Psychologie zdraví: biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2569-2.

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

LAS HERAS MAESTRO, Mireia, Nuria CHINCHILLA ALBIOL a Marc GRAU GRAU, ed., 2020. *The new ideal worker: organizations between work-life balance, gender and leadership*. Cham: Springer. Contributions to management science. ISBN 978-3-030-12476-2.

MAGERČIAKOVÁ, Mariana a Lukáš KOBER, 2023. *Motivace sester po pandemii covidu-19*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3730-5.

MAZÚROVÁ, Barbora a Ján KOLLÁR, 2020. *Commuting in the context of WLB. Proceedings of the international scientific conference Economic and social policy*. Ostrava: Vysoká škola PRIGO, 259-267. ISBN 978-80-87291-27-6. ISSN 2571-1776.

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

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.

PICHRT, Jan a Jakub TOMŠEJ, ed., 2022. *Balancování na hraně work-life balance a transparentnosti*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-278-7.

TOMŠEJ, Jakub, 2023. *Zákoník práce s výkladem: včetně novel pro roky 2023 a 2024*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027170166.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

URBANCOVÁ, Hana, 2021. *Age management*. Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 9788088330417.

Seznam grafů a tabulek

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	18
Graf 2 Věk respondentů	18
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání	19
Graf 4 Současný typ pracovního úvazku	19
Graf 5 Flexibilní pracovní doba	20
Graf 6 Možnost práce z domova	20
Graf 7 Způsob dopravy do práce	21
Graf 8 Význam osobního kontaktu s pracovními kolegy	22
Graf 9 Práce přesčas	22
Graf 10 Pravidelnost práce přesčas	23
Graf 11 Nošení práce domů	24
Graf 12 Plnění pracovních povinností přes víkendy	24
Graf 13 Dostatek volného času po práci	25
Graf 14 Vstřícnost zaměstnavatele nebo nadřízeného při řešení problémů	25
Graf 15 Využití zaměstnaneckých benefitů	26
Graf 16 Uvítání rozšíření benefitů o nové možnosti	26
Graf 17 Možnost osobního rozvoje	27
Graf 18 Možnost profesního rozvoje	27
Graf 19 Možnosti kariérního růstu a rozvoje	28
Graf 20 Atraktivita možností kariérního rozvoje	28
Graf 21 Uskutečnitelnost kariérního růstu	29
Graf 22 Souhlas s vybranými tvrzeními	30

Seznam tabulek

Tabulka 1 Délka dopravy do práce	21
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník	39
--------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Mariia a jsem studentka Vysoké školy ŠKODA Auto a.s. (ŠAVŠ). V rámci své bakalářské práce se zabývám tématem work-life balance, tedy rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. V této práci zkoumám, jak jednotlivci řeší a vyvažují své pracovní povinnosti a osobní zájmy či potřeby, a jaký vliv má tato rovnováha na jejich celkovou spokojenost a psychickou pohodu.

Tento dotazník je klíčovou součástí mého výzkumu. Jeho vyplněním mi poskytnete cenné informace, které pomohou lépe porozumět problematice work-life balance v organizaci. Dotazník je zcela anonymní a veškeré získané informace budou použity výhradně pro účely této bakalářské práce.

Vyplnění dotazníku by vám nemělo zabrat více než 5 minut, a velmi si vážím každé minuty, kterou mi věnujete.

Děkuji vám za váš čas a ochotu přispět k mému výzkumu. Vaše zpětná vazba je pro mě nesmírně důležitá.

1. Vaše pohlaví:

- žena
- muž

2. Váš věk:

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské
- postgraduální

4. Jaký typ pracovního úvazku současně máte?

- plný úvazek

- částečný úvazek (uveďte, prosím, jaký, např. 0,5 _____)
5. Máte flexibilní pracovní dobu?
- ano
 - ne
6. Máte možnost pracovat z domova?
- ano (uveďte, prosím, v jakém rozsahu, např. 2 pracovní dny v týdnu _____)
 - ne
7. Pokud musíte do práce dojíždět, jak dlouho trvá tato cesta? Kolik času vám zabere cesta z domova do práce (např. 20 minut)?
- _____
8. Jakým způsobem se dostáváte do práce?
- chodím pěšky
 - jezdím na kole
 - automobilem
 - veřejnou dopravou (uveďte, prosím, jakou _____)
 - využívám dopravu zajišťovanou zaměstnavatelem
9. Jak důležitý je pro vás osobní kontakt s pracovními kolegy?
- velmi důležitý, potřebuji ho každý den
 - důležitý, potřebuji ho alespoň 3 dny v týdnu
 - málo důležitý, potřebuji ho jen občas
 - nedůležitý, obejdu se bez něj
10. Musíte pracovat přes čas?
- ano
 - ne
11. Jak často pracujete přesčas?
- téměř denně
 - několik dní v týdnu (uveďte, prosím, kolik _____)
 - jednou za týden

- několik dní za měsíc (uved'te, prosím, kolik přibližně _____)
- maximálně jednou za měsíc
- několikrát za rok (uved'te, prosím, kolikrát přibližně _____)

12. Nosíte si práci domů?

- ano, pravidelně (uved'te, prosím, jak často, např. 3 dny v týdnu _____)
- ano, ale jen výjimečně (uved'te, prosím, jak často, např. maximálně jednou za měsíc _____)
- ne

13. Věnujete se plnění pracovních povinností rovněž přes víkendy?

- ano, téměř každý víkend
- ano, zhruba každý druhý víkend
- ano, přibližně jednou za měsíc
- ano, ale jen výjimečně (uved'te, prosím, jak často, např. maximálně 3krát za rok _____)
- ne

14. Kolik volného času vám denně po práci zbývá? Máte v průběhu pracovního týdne dostatek volného času pro svůj osobní a rodinný život?

- ano, každý den
- pouze několik dní v týdnu (uved'te, prosím, kolik _____)
- jen výjimečně, maximálně jeden den v týdnu
- nemám

15. Vychází vám zaměstnavatel/nadřízený vstříc, pokud potřebujete čas pro řešení aktuálních osobních nebo rodinných problémů?

- ano, vždy se snaží najít nějakou možnost
- ano, ve většině případů
- ano, ale jen výjimečně
- ne, moje osobní a rodinné problémy ho nezajímají

16. Označte, prosím, které z níže uvedených zaměstnaneckých benefitů využíváte:

- sick days
- týden dovolené navíc

- vzdělávací kurzy a školení
- flexibilní poukázky
- možnost vzít si neplacené volno
- příspěvky na kulturní, sportovní nebo vzdělávací aktivity
- multisport karta
- stravenky
- příspěvek na péči o dítě nebo firemní školka
- otcovská dovolená
- penzijní připojištění
- flexibilní pracovní doba
- home office

17. Uvítal(a) byste rozšíření benefitů o nové možnosti?

- ano (uveďte, prosím, o co konkrétně _____)
- ne, stávající nabídka mi vyhovuje
- ne, benefity mě nezajímají

18. Poskytuje vám firma možnost osobního rozvoje?

- ano (uveďte, prosím, v čem konkrétně _____)
- ne

19. Poskytuje vám firma možnost profesního rozvoje?

- ano (uveďte, prosím, v čem konkrétně _____)
- ne

20. Jsou vám známe možnosti kariérního růstu a rozvoje?

- ano
- ne

21. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) kladně, uveďte, prosím, zda považujete tyto možnosti za atraktivní?

- ano
- ne

22. Považujete možnosti kariérního růstu a rozvoje za uskutečnitelné?

- ano
- ne

23. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) záporně, uveďte, prosím, co Vám podle Vás v jejich uskutečnění brání?

24. Označte, prosím, zda souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními prostřednictvím bodů od 1 do 4, kde 1 znamená, že s tvrzením zcela nesouhlasíte a 4 znamená, že s tvrzením rozhodně souhlasíte

Jsem spokojen(a) se svým současným zaměstnáním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem k práci motivován(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnímám svůj osobní a pracovní život jako vyvážený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V práci jsem často přetížený/á	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek času na své koníčky a hobby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek času na rodinu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek času na sociální aktivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Často si můžu dovolit nic po práci nedělat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvůli práci často zmeškávám osobní události	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ještě jednou bych vám chtěla upřímně poděkovat za váš čas a za to, že jste se rozhodl(a) podělit o své zkušenosti a názory. Přeji vám, abyste ve svém životě našli tu nejlepší možnou rovnováhu, která vám přinese štěstí a spokojenost.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Mariia Fomina		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Podpora work-life balance v organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	45		
POČET OBRÁZKŮ	22		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem této bakalářské práce je podpora work-life balance v organizaci. V práci je stanoven hlavní cíl, kterým je vyhodnocení úrovně rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců vybrané organizace, a to pomocí vlastního výzkumu realizovaného metodou dotazníkového šetření. Dílčím cílem práce je uvedení možného řešení toho, jak lze zlepšit work-life balance v organizaci do budoucna. Teoretická část se zaměřuje na shromáždění poznatků o koncepci work-life balance (WLB), jejích příčinách a důsledcích, nástrojích WLB a vztahu se spokojeností zaměstnanců. Dále je provedena analýza prioritizace mezi prací a volným časem s účastí zaměstnanců PSU oddělení ŠKODA Auto a.s. Výsledky této analýzy ukázaly, že WLB je v organizaci dobrá, i když některé oblasti by bylo možné do budoucna vylepšit. Proto byla v práci také vytvořena doporučení na posílení WLB.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Work-life balance, volný čas, zaměstnanci		

ANNOTATION

AUTHOR	Mariia Fomina		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Supporting work life balance in the organization		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	45		
NUMBER OF PICTURES	22		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The topic of this bachelor's thesis is the support of work-life balance in the organization. The main goal of the thesis is to evaluate the level of balance between the work and personal life of the employees of the selected organization, with the help of own research carried out using the questionnaire survey method. The partial goal of the work is to present a possible solution for how the work-life balance in the organization can be improved in the future. The theoretical part focuses on gathering knowledge about the concept of work-life balance (WLB), its causes and consequences, WLB tools and the relationship with employee satisfaction. Furthermore, an analysis of prioritization between work and free time is carried out with the participation of PSU department employees of the ŠKODA Auto a.s. The results of this analysis showed that WLB is good in the organization, although some areas could be improved in the future. Therefore, the creation of recommendations to strengthen the WLB was also presented in the work.</p>		
KEY WORDS	Work-life balance, free time, employees		