

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH VĚD  
Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Bc. Simona Pelikánová

**Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků  
ve vybraném zdravotnickém zařízení**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Alena Koukalová

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

Olomouc 5. května 2023

Simona Pelikánová

Ráda bych na tomto místě poděkovala Mgr. Aleně Koukalové za odborné vedení diplomové práce, za její trpělivost, vstřícný přístup, cenné rady a čas, který mi v průběhu zpracovávání diplomové práce věnovala. Dále bych ráda vyjádřila poděkování RNDr. Evě Reiterové, Ph.D. za pomoc při statistickém zpracování dat.

## ANOTACE

**Typ závěrečné práce:** Diplomová práce  
**Téma práce:** Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení  
**Název práce:** Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení  
**Název práce v AJ:** Work-life balance of paramedical personnel managers in chosen health facility  
**Datum zadání:** 2022-01-31  
**Datum odevzdání:** 2023-05-05

**Vysoká škola, fakulta, ústav:** Univerzita Palackého v Olomouci  
Fakulta zdravotnických věd  
Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

**Autor práce:** Bc. Pelikánová Simona

**Vedoucí práce:** Mgr. Alena Koukalová

**Oponent práce:** PaedDr. Vladimír Vančura, MBA

### Abstrakt v ČJ:

Diplomová práce předkládá přehled dohledaných poznatků o work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků v kontextu podpory zaměstnavatele. Výzkumná část práce se zabývá podporou work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení. Na základě informací poskytnutých prostřednictvím rozhovoru s vedoucím pracovníkem personálního oddělení, je v této části předložen přehled opatření, která vybrané zdravotnické zařízení, za účelem podpory work-life balance, svým vedoucím nelékařským pracovníkům nabízí. Bylo identifikováno, že podpora zaměstnavatele zahrnuje flexibilní formy práce, prvky prorodinné politiky a bohatou nabídku zaměstnaneckých benefitů. Pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jak je podpora zaměstnavatele vnímána přímo vedoucími nelékařskými pracovníky, která z nabízených opatření jsou jimi využívána nejvíce a zda by u některých preferovali zavedení. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že se silná stránka podpory zaměstnavatele nachází zejména v podmínkách, které svým vedoucím nelékařským pracovníkům vytváří, pro možnost studia

během výkonu vedoucí pozice. Obecně pak v celém systému zaměstnaneckých benefitů. Naopak prostor pro zlepšení byl identifikován v oblasti flexibilních forem práce. Statut nejvyužívanějšího benefitu obdržel příspěvek na stravování. Z flexibilních forem byl nejvyužívanější zkrácený úvazek a home office. Výsledky výzkumného šetření přináší zpětnou vazbu důležitou zejména pro personální management vybraného zdravotnického zařízení.

**Abstrakt v AJ:** The diploma thesis summarizes available publications about work-life balance among paramedical personnel managers in the context of employer support. The practical part of the theses deals with the work-life balance support aimed at paramedical personnel managers by the chosen health facility. The review of the arrangements offered by the chosen health facility to paramedical personnel managers was utilized according to the information given by the HR manager. It has been identified that the employer's support includes flexible working arrangements, family-friendly policy elements, and a wide range of employee benefits. A quantitative questionnaire survey method was used to find out how employer support is perceived directly by senior non-medical staff, which measures are most used by them, and whether they would prefer to introduce some of them. The results of the research showed that the strengths of employer support are found mainly in the conditions they create for their senior non-medical staff to have the opportunity to study while in a management position and in the overall system of employee benefits in general. Conversely, room for improvement was identified in the area of flexible forms of work. The status of the most used benefit was given to the meal allowance, and of the flexible forms, the most used was part time job and home office. The results of the survey provide feedback that is particularly important for the personnel management of the selected health care facility.

**Klíčová slova v ČJ:** rovnováha mezi pracovním a osobním životem, vedoucí nelékařský pracovník, zdravotnické zařízení, opatření pro dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem

**Klíčová slova v AJ:** work-life balance, paramedical personnel managers, health facility, work life balance arrangements

**Rozsah:** 102 stran/6 příloh

# Obsah

Úvod.....	8
1 Work-life balance.....	10
1.1 Koncept work-life balance.....	11
2 Vedoucí nelékařští pracovníci ve zdravotnickém zařízení.....	13
2.1 Úrovně managementu.....	14
2.2 Generační zastoupení.....	15
3 Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve zdravotnickém zařízení	17
3.1 Přínosy a zavádění politiky WLB.....	18
3.2 Přehled nástrojů zaměstnavatele pro podporu work-life balance.....	21
3.2.1 Flexibilní formy práce.....	21
3.2.2 Prorodinná opatření.....	25
3.2.3 Zaměstnanecké benefity.....	26
4 Shrnutí teoretických východisek.....	29
5 Metodika výzkumu.....	30
5.1 Výzkumné cíle a hypotézy.....	30
5.2 Charakteristika výzkumného souboru.....	31
5.3 Metoda sběru dat.....	31
5.4 Realizace výzkumu.....	32
5.5 Metody zpracování dat a potvrzení platnosti hypotéz.....	32
6 Výsledky výzkumu.....	34
6.1 Přehled aktuálně nabízených opatření pro podporu work-life balance u vedoucích nelékařských zdravotnických pracovníků.....	34
6.2 Sociodemografické údaje souboru respondentů.....	38
6.3 Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení.....	40

6.4 Splnění dílčích cílů ověření platnosti hypotéz .....	57
7 Diskuse .....	60
Závěr.....	69
Referenční seznam .....	71
Seznam zkratk .....	77
Seznam tabulek .....	78
Seznam obrázků .....	80
Seznam příloh.....	81

## Úvod

"Štěstí není otázkou intenzity,  
ale rovnováhy, řádu, rytmu a harmonie."

– Thomas Merton

Work-life balance znamená rovnovážný stav mezi pracovním a osobním životem, který se vyznačuje do nejvyšší možné míry redukováným vzájemným negativním ovlivňováním těchto oblastí života (Muthukumar et al., 2014).

V dnešním světě plném dynamických změn dochází k nárůstu nároků kladených na pracovní výkony zaměstnanců. Jsou vystavováni vyšší míře pracovní zátěže a musí odolávat nadměrnému stresu. Zvyšující se požadavky na jejich pracovní nasazení tak mohou negativně ovlivňovat jejich zdraví a současně také oblast jejich osobního života. Negativní ovlivnění zdraví a osobního života se následně opět zrcadlí na jejich pracovním nasazení (Beranová et Němec, 2013, s. 119). Ve zdravotnickém sektoru je pak navíc stupňující se trend požadavků kladených na zaměstnance umocněn charakterem služeb, které jsou ve zdravotnických zařízeních poskytovány. Zdravotnictví představuje oblast lidské působnosti, ve které hraje hlavní roli lidské zdraví. Tato skutečnost vyžaduje zodpovědný přístup všech zaměstnanců a přináší vyšší stresovou zátěž. Rovněž výkon vedoucích pozic ve zdravotnických zařízeních se pojí s řadou specifík, které jej odlišují od výkonu vedoucích pozic v jiných odvětvích a činí jej psychicky náročnějším (Hekelová, 2012, s. 9–51).

S ohledem na zvyšující se potřeby je zcela pochopitelné, že v dnešní době zaměstnanci od svého zaměstnavatele vyžadují více než je uspokojivé platové ohodnocení. Usilují o spokojený život, jenž je bude naplňovat. Chtějí redukovat míru stresu, které čelí, a naopak násobit množství času věnovaného rodině, přátelům a svým volnočasovým aktivitám (Boháčová et. al, 2012, s. 10). Od svých zaměstnavatelů očekávají, že jim zajistí přívětivé pracovní prostředí a optimální opatření, která jim pomohou dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Fayaz et Fazili, 2016, s. 23).

Vzhledem k tomu, že se organizace prostřednictvím činnosti svých zaměstnanců rozvíjejí a prosperují, představují pro ně lidské zdroje nejhodnotnější složku (Boháčová et. al, 2012, s. 10). Je proto ve vlastním zájmu zaměstnavatelů podpořit work-life balance svých zaměstnanců (Beranová et Němec, 2013, s. 119). Dosažení rovnováhy mezi pracovním



a osobním životem totiž zvyšuje jejich produktivitu, spokojenost a motivaci (Muthukumar et al., 2014). Implementace vhodných opatření pro podporu work-life balance tak přináší výhody oběma stranám (Igbinomwanhia et al., 2012, s. 122).

V případě nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem je naopak potřeba počítat s tím, že namísto plnění pracovních povinností budou zaměstnanci investovat energii především do zvládnání nerovnovážného stavu (Boháčová et. al, 2012, s. 10). Zejména u vedoucích pracovníků ve zdravotnických zařízeních pak může tento stav zapříčinit pokles jejich osobní odolnosti a přimět je vedoucí pozici opustit (Kim et Windsor, 2015, s. 23).

V souvislosti s tím tak lze definovat cíl diplomové práce.

Cílem práce je sumarizovat aktuální dohledané publikované poznatky o work-life balance a možných opatřeních zaměstnavatelů pro podporu dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u svých zaměstnanců. Zjistit, jakým způsobem podporuje vybrané zdravotnické zařízení koncept work-life balance u svých vedoucích nelékařských pracovníků na úrovni středního a liniového managementu. Objasnit, jaká opatření pro sladování osobního a pracovního života využívají vedoucí nelékařští pracovníci nejvíce a u kterých by preferovali eventuální zavedení. Na základě zjištěných informací vytvořit přehled aktuálně nabízených opatření a předložit návrhy na změny v oblasti podpory sladování osobního a pracovního života zaměstnavatele u vedoucích nelékařských pracovníků.

# 1 Work-life balance

Work-life balance (WLB) neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem je pojem označující vztah mezi pracovními a mimopracovními aspekty života jedince. Obecně se uznává, že k dosažení přijatelné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je obvykle třeba jednu oblast, často práci, omezit, aby zbylo více prostoru pro druhou (Kelliher, et al., 2019, s. 98).

Z pohledu jednotlivců je rovnováha mezi pracovním a osobním životem individuální způsob, jak optimálně sladit požadavky obou oblastí a nabýt tak pocitu naplnění a osobního uspokojení, čímž zvýšit kvalitu osobního života i pracovního výkonu (Dragomir, 2020, s. 42). Můžeme tedy předpokládat, že WLB plyne ze správného stanovení priorit mezi ambicemi a kariérou na jedné straně a volným časem, rodinou a duchovním rozvojem na straně druhé. Pomyslná rovnováha pak může být považována za stav, který se odvíjí od subjektivního vnímání jedince (Fayaz et Fazili, 2016, s. 20).

Armstrong a Stephen (2013, s. 509–510) ve své publikaci definují pojem WLB jako „dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem“. Work-life balance tedy považují za úsilí vynaložené zaměstnanci ve snaze o dosažení vyváženého stavu mezi činnostmi konanými v souvislosti s jejich zaměstnáním a činnostmi, kterými se zabývají ve svém osobním životě, čímž se rozumí například zvládání rodičovské role či jiných povinností anebo věnování se vlastním zájmovým aktivitám. Jedná se tedy o stav, kdy jsou zaměstnaní jedinci schopni plnit své závazky v práci a zároveň se věnovat závazkům a zájmovým aktivitám, které s prací nesouvisí. Zvládají tak naplňovat potřeby svých zaměstnavatelů a současně také potřeby vlastní (Armstrong et Stephen, 2013, s. 509–510).

Ačkoliv se tento pojem může zdát jednoznačný, v literatuře jsou vedeny rozsáhlé diskuse ohledně užívání vhodné terminologie, přičemž někteří autoři upřednostňují užívání výrazů jako „rozhraní mezi pracovním a osobním životem“ (Kelliher, et al., 2019, s. 98). Při zkoumání problematiky WLB se můžeme setkat také s pojmy jako jsou *rovnováha mezi prací a rodinou*, *konflikt mezi prací a rodinou* a dalšími. Avšak označení „rovnováha mezi pracovním a osobním životem“ má ve srovnání s těmito pojmy mnohem komplexnější význam. Osobní život jako takový, totiž zahrnuje mnohem více rolí, které jedinec ve svém životě, mimo roli zaměstnance, zastává (např. komunitní, volnočasové a náboženské role), a to navíc včetně těch, které spadají do oblasti rodinného života (Fayaz et Fazili, 2016, s. 20).

Důležitými ukazateli WLB je dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkráceně OECD z anglického Organisation for Economic Co-operation and Development) doba, kterou jednotlivec stráví v práci a množství času, jež věnuje volnočasovým aktivitám a péči o sebe sama. Čím více lidé pracují, tím méně času jim zbývá na volnočasové aktivity. Studie prokazují vliv dlouhé pracovní doby na nárůst stresu, což ve svém důsledku negativně ovlivňuje zdraví. Naopak množství volného času a jeho kvalitní využití má na fyzické i duševní zdraví lidí pozitivní vliv. V České republice (ČR) se s dlouhou pracovní dobou v placené práci potýká 4,5 % zaměstnanců, což představuje mnohem menší podíl zaměstnanců, než činí průměr zemí OECD, 10 %. Péči o sebe sama, zahrnující stravování, spánek a volnočasové aktivity, věnují zaměstnanci v ČR průměrné množství času zemí OECD, a to 15 hodin denně (OECD, 2023)

## 1.1 Koncept work-life balance

Myšlenka konceptu WLB nepředstavuje pro dnešní generaci nic nového. První náznaky podpory work-life balance se začaly rodit již v závěru 18. století, kdy došlo k omezení pracovní doby žen a dětí legislativou. Cílem bylo omezit množství času stráveného ženami a dětmi v práci (Raja et Stein, 2014, s. 71). Konkrétně pojmenování „work-life balance“ však bylo poprvé použito až koncem 70. let 20. století (Fayaz et. Fazili, 2016, s. 20).

Samotný koncept WLB má své kořeny ve Spojených státech amerických, a to na úrovni státní správy, která jako první začala zlepšovat podmínky pro dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců cestou legislativních procesů. Předmětem zájmu organizací se koncept work-life balance stal až ve druhé polovině 80. let 20. století. V tomto období se organizace zavedly radikální změny v oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců (Kocianová, 2012, s. 342–344).

Do popředí se koncept WLB dostal především vlivem probíhajících hnutí za zrovnoprávnění žen, kdy bylo v rámci začleňování žen do pracovního procesu, popularizováno zavádění mateřské dovolené a umožňování flexibilních forem pracovních úvazků. Zpočátku se tento koncept zaměřoval pouze na ženy. Cílem bylo umožnit ženám v rolích matek věnovat se své pracovní kariéře a zároveň pokračovat v péči o rodinu a domácnost. Zanedlouho však začal zohledňovat všechny pracující rodiče, a to bez ohledu na jejich pohlaví, protože rovněž muži vnímali stejné potřeby v oblasti sladování osobního a pracovního života, jako ženy (Raja et Stein, 2014, s. 71).

Následně se také rozšířilo pojetí celého konceptu. Kromě rodiny se v rámci WLB začaly zohledňovat také další aspekty osobního života zaměstnanců, jako jsou koníčky, zábava, setkávání se s přáteli, či náboženské aktivity. S rozšířením pojetí konceptu zahrnuje podpora WLB mimo pracující rodiče také všechny ostatní skupiny zaměstnanců (Fayaz et. Fazili, 2016, s. 20–21).

Svého vyššího uznání mezi zaměstnanci dosáhl koncept v průběhu 90. let, kdy se přítomnost jeho uplatňování v organizaci stala přidanou hodnotou dané organizace při výběru zaměstnavatele uchazečem o práci. Skutečné zavádění do praxe však představovalo pro organizace problém a myšlenky, které z konceptu vycházely se aplikovat nevedlo. Zájem o tuto oblast začali personalisté znovu projevovat na počátku 21. století (Kocianová, 2012, s. 342–344).

V současné době představuje work-life balance termín, který je běžně užíván v organizacích, zejména většího rázu, a je v nich často považován za jádro blaha celé organizace (Gragano et al., 2020). Zároveň je pak zohledňování WLB zaměstnanců a formování vhodných podmínek považováno za jeden z přístupů společenské odpovědnosti firem, což je koncept, jenž může být definován jako „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin stejně tak, jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (Kašparová et Kunz, 2013, s. 14).

Vzhledem k tomu, že má rovnováha mezi pracovním a osobním životem prokazatelně pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnanců, začínají organizace stále častěji nabízet zaměstnanecké benefity a zavádět politiky, které si kladou za cíl poskytnutí pomoci zaměstnancům při zvládnání nároků jejich osobního života (Bulger et al., 2012, s. 185). Zaměstnanci oceňují zaměstnavatele, kterými jsou vnímáni širěji než jen jako pracovní síla (Fayaz et Fazili, 2016, s. 20).

V naší zemi se dle Kocianové (2012, s. 107) koncept WLB koncentruje zejména na vytváření rovných podmínek pro všechny zaměstnance na trhu práce a na péči zaměstnavatele o své zaměstnance. Zohledňuje tedy celé spektrum zaměstnanců bez ohledu na genderové rozdíly, generační rozdíly či rodinný status (Kašparová et Kunz, 2013, s. 77).

## 2 Vedoucí nelékařští pracovníci ve zdravotnickém zařízení

„Vedoucí pracovník“ neboli „manažer“ jsou česká označení pracovníků, kteří v rámci své pracovní pozice vykonávají management (Blažek, 2014, s. 12–14). Nelékařský zdravotnický pracovník je dle zákona č. 96/2004 Sb. fyzická osoba, která splňuje podmínky získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče (Česká republika, 2004).

Management hraje klíčovou roli v dosahování úspěchu celé organizace, s čímž se pojí zvyšování významu této role. Management je chápán jako *proces řízení*, jenž zahrnuje 5 základních funkcí: *plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování* (Blažek, 2014, s. 12–14). Plevová (2012, s. 17) ve své publikaci výše uvedené funkce označila za tzv. *cyklické funkce*, mimo které mezi funkce managementu řadí také ty, jež vedoucí pracovník zastává průběžně, a to konkrétně: *rozhodování, analýzu, komunikaci, motivování*.

Zaměstnanec na pozici vedoucího pracovníka zastává tři základní role. První z nich představuje *role interpersonální*, která spočívá ve zprostředkovávání spojení mezi částí organizace, kterou vedoucí pracovník řídí a zbylými částmi organizace či vnějším prostředím; v reprezentaci a zastupování organizace na důležitých událostech; ve vedení podřízených a řízení jejich pracovního výkonu (Pilařová, 2016, s. 20, Šikýř, 2016, s. 39). Druhou rolí vedoucích pracovníků je *role informační*. Úloha této role spočívá v práci s informacemi. Zahrnuje aktivní příjem a předávání informací z okolního světa či v rámci organizace, a to v takovém znění, které je pro příjemce srozumitelné; zabezpečování a udržování kontaktu s veřejností nebo s ostatními složkami organizace. Poslední roli představuje *role rozhodovací* (Pilařová, 2016, s. 20).

Zaměstnanci ve vedoucích pozicích musí čelit vysokým nárokům, obzvláště ti, kteří tuto funkci zastávají ve zdravotnickém prostředí. Vedoucí pracovníci ve zdravotnických zařízeních by měli oplývat vlastnostmi, které jsou žádoucí pro vedení lidí v týmu. Měli by být schopni správně motivovat, umět používat konstruktivní kritiku, být flexibilní a spolehliví. Důležitá je pak také samostatnost a sebekontrola (Plevová, 2012, s. 32). Zdravotnická zařízení představují specifická pracovní prostředí, v nichž hrají nejdůležitější roli lidské zdroje. Styl vedení, který vedoucí pracovníci zastávají, představuje významný faktor ovlivňující spokojenost a výkonnost zdravotnického personálu a tím ruku v ruce jdoucí spokojenost pacientů s poskytovanými zdravotními službami (Specchia et al., 2021).

## 2.1 Úrovně managementu

Vedoucí pracovníci ve zdravotnických zařízeních mohou vykonávat management na třech úrovních. Na úrovni liniového, středního nebo vrcholového managementu (Blažek, 2014, s. 14). Ke každé z jednotlivých úrovní se pojí soubor specifických činností, které vedoucím pracovníkům náleží (Plevová, 2012, s. 36).

Liniový management představuje nejnižší, avšak elementární úroveň managementu (Blažek, 2014, s. 15). Vedoucí pracovníci na této úrovni zprostředkovávají přenos informací mezi zaměstnanci v provozu a vedoucími pracovníky, kteří v organizaci zastávají funkce na vyšších úrovních managementu. Linioví manažeři jsou se svými podřízenými zaměstnanci denně v přímém kontaktu. Dohlíží na plnění jejich úkolů a soustředí se na odstraňování případných odchylek a řešení překážek, které s každodenním provozem pracoviště souvisí. Za výsledky a kvalitu odvedené práce zaměstnanců v provozu odpovídají vedoucím pracovníkům na úrovni středního managementu. Mezi hlavní činnosti, které vedoucí pracovník na úrovni liniového managementu vykonává, se řadí: organizace práce; řízení zaměstnanců v provozu; koordinace a hodnocení pracovního výkonu svých podřízených. Plánování realizují pouze z hlediska kratšího časového horizontu. V oblasti zdravotnictví se jedná o vedoucí pracovníky úseků a jednotlivých oddělení zdravotnického zařízení (Plevová, 2012, s. 35–43).

Vedoucí pracovníci na úrovni středního managementu jsou prostředníky mezi vedoucími pracovníky liniového managementu a vrcholového managementu. Jedná se tedy o funkci na pomezí nejvyšší a nejnižší úrovně managementu v organizaci (Blažek, 2014, s. 14). Její zastánci by měli mít přehled o koncepci celé organizace a zároveň se orientovat v interpersonálních vztazích. Vedoucí pracovníci na úrovni středního managementu zabezpečují chod pracoviště, kde jsou pověřeni vedením. Za kvalitu a úroveň poskytovaných služeb na úrovni tohoto pracoviště zodpovídají vedoucím pracovníkům na úrovni vrcholového managementu. Část svých úkolů převádí na podřízené liniové manažery. Při plánování vychází ze strategického plánu celé organizace (Plevová, 2012, s. 35–43). V návaznosti na pokrok v rozvoji informačních technologií a měnící se tendence v oblasti managementu však v současné době dochází k tomu, že se podstata střední úrovně managementu postupně vytrácí (Blažek, 2014, s. 16).

Vedoucí pracovníci na úrovni vrcholového managementu se soustředí zejména na vizi, misi a formulování strategie organizace (Plevová, 2012, s. 35). Určení vhodné strategie se kvůli dynamicky se měnícím podmínkám prostředí stává čím dál více náročným úkolem,

pro organizaci však velmi významným (Blažek, 2014, s. 16). Vrcholoví manažeři jsou nadřizenými všech organizačních složek organizace a přímými nadřizenými vedoucích pracovníků na úrovni středního managementu. Mají oprávnění zasahovat do organizační struktury, měnit ji nebo rozšiřovat a nesou zodpovědnost za chod celé organizace. V praxi se jedná o náměstký či ředitele (Plevová, 2012, s. 37).

## **2.2 Generační zastoupení**

Trh práce je v dnešní době zastoupen lidmi spadajícími převážně do čtyř generací (Smeak, 2020, s. 22). Každá generace se vyznačuje charakteristickými rysy, postoji k životu, práci či rodině, které ji odlišují od generací ostatních. Odlišné hodnoty vychází z historických milníků, významných událostí ze světa kultury či vědy, které zástupci jednotlivých generací prožili během určitého časového období (Smeak, 2020, s. 22). Při vyhledávání této problematiky můžeme v odborné literatuře narazit nejen na odlišná pojmenování jednotlivých generací, ale také na rozdílné vymezení let, ve kterých se zástupci jednotlivých generací narodili. McCrindle ve své publikaci (2014, s. 8–12) zvolil pro generace v produktivním věku tato pojmenování: Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z.

### **Boomers**

Do generace Boomers spadá část populace, která se narodila v letech 1946–1964 (McCrindle, 2014, s. 8–12). Generace tzv. „boomerů“ se vyznačuje optimismem a bezkonfliktností. Lidé z této generace mají smysl pro budování a udržování vztahů, jsou týmovými hráči. Ve vztahu k organizaci, u níž jsou zaměstnáni, zastávají loajální přístup. Respektují autoritu a uznávají hierarchické postavení. Disponují pevnou pracovní morálkou vysokou angažovaností. Pro práci jsou ochotni obětovat svůj volný čas. Jsou si vědomi toho, že úspěchu lze dosáhnout jedině postupnými krůčky. Orientují se spíše na proces jako takový než na samotný výsledek. V zaměstnání hledají jistotu. Mají motivaci na sobě pracovat a dosáhnout tak spokojenějšího a kvalitnějšího života. Nejcennější je pro ně zdraví (Ciarniene et Vienazindiene, 2018, s. 87).

### **Generace X**

Generace X zahrnuje část populace, která se narodila v letech 1965–1979 (McCrindle, 2014, s. 8–12). V České republice je tato generace též známá pod označením „Husákovy děti“

(Bejtkovský, 2016, s. 109). Generaci X charakterizuje nezávislost a samostatnost. Lidé spadající do této generace zastávají individualistický přístup. Jsou kreativní, podnikaví, pragmatičtí a rádi se učí novým věcem. Oplývají technickými dovednostmi. Nemají strach vzdorovat autoritám. Jsou flexibilní, snadno se přizpůsobují změnám. Orientují se především na výsledek. Větší význam pro ně má samotná profese než organizace, u níž jsou zaměstnání. Jsou zavázáni své rodině a přátelům. Work-life balance je pro ně tudíž velmi významný. Peníze nepředstavují jednoznačný motivační faktor. Váží si tendencí zaměstnavatele umožňovat flexibilní formy práce (Ciarniene et Vienazindiene, 2018, s. 87). Při výběru zaměstnavatele přihlížejí na systém odměňování a možnost kariérního růstu (Bejtkovský, 2016, s. 109).

### **Generace Y**

Generace Y zahrnuje část populace, která se narodila v letech 1980–1994 (McCrinkle, 2014, s. 8–12). Generaci Y charakterizuje optimismus, nezávislost a vysoké sebevědomí. Lidé generace Y milují rozmanitost, jsou přizpůsobiví a rádi pracují v týmu. Jedná se o nejvzdělanější generaci současnosti. Zástupci Generace Y vyrůstali v době technologických pokroků, technika je jim velmi blízká. Preferují online komunikaci oproti osobnímu kontaktu. Často plní více úkolů zároveň. K organizacím nejsou příliš loajální. Stabilní příjem financí pro ně nehraje zásadní roli. Rádi se vzdělávají, absolvují školení a kurzy (Ciarniene et Vienazindiene, 2018, s. 87). Možnost práce v zahraničí považují za běžnou součást profesní praxe. Usilují o dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem více než jejich předchůdci (Bejtkovský, 2016, s. 111).

### **Generace Z**

Generace Z zahrnuje část populace, která se narodila po roce 1995 (McCrinkle, 2014, s. 8–12). Jedná se o technologicky nejzdatnější generaci. Ne nadarmo se označuje generací kybernetického prostoru. Internet je pro ně standardní záležitostí. Lidé generace Z preferují komunikaci prostřednictvím technologií. Jsou schopni vytvořit si řadu známých prakticky bez podmínky osobního setkání. Postrádají však schopnost naslouchat a budovat lidské vztahy (Bejtkovský, 2016, s. 109).



### **3 Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve zdravotnickém zařízení**

Služby poskytované ve zdravotnických zařízeních zajišťujících nepřetržitý provoz disponují charakterem, jenž je zcela odlišuje od většiny ostatních služeb. Poskytování zdravotních služeb se snoubí s pomíjivostí a ve většině případů také s neodkladností. Je tedy zapotřebí, aby byly poskytnuty právě v okamžiku, kdy jsou poptávány. To vyžaduje ustavičnou přítomnost zdravotnického personálu na pracovištích zdravotnického zařízení (ZZ), které zajišťuje nepřetržitý provoz (Shivakumar et Pujar, 2016, s. 46).

Není divu, že obor zdravotnictví představuje oblast, v níž je dosažení WLB pro zaměstnance obzvláště náročné. (Shivakumar et Pujar, 2016, s. 46). Schwartz et al. (2019, s. 8) situaci popsal tak, že zdravotnický personál zahltila přímo pandemie nerovnováhy mezi osobním a pracovním životem. S čímž jde ruku v ruce nárůst incidence případů syndromu vyhoření v řadách této specifické skupiny pracovníků.

Na první pohled by se mohlo zdát, že se výše popsaná situace týká pouze zdravotnického personálu pracujícího v provozních podmínkách ZZ, jelikož jsou to právě oni, kdo jsou v nejbližším kontaktu s pacienty, jejich utrpením a utrpením jejich blízkých. Tím jsou totiž bezpochyby vystaveni značné stresové zátěži. Navíc právě tato skupina zdravotnických pracovníků pracuje ve vícesměnném provozu, což je z hlediska dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jasnou překážkou (Kelly et al., 2019, s. 405).

Je třeba si však uvědomit důležitou věc, že za plynulý chod pracoviště a konání zdravotnického personálu odpovídá právě vedoucí pracovník, a to i v době své nepřítomnosti, po celé funkční období. V míře zodpovědnosti, která je navíc umocněna charakterem poskytovaných služeb ve zdravotnictví, tkví zdroj stresové zátěže, které čelí právě vedoucí nelékařští pracovníci (Kelly et al., 2019, s. 405). Vzhledem k tomu, že je to k míře zodpovědnosti nevyhnutelné, dopouštějí se vedoucí nelékařští pracovníci často toho, že obnos času, který by měli věnovat osobním záležitostem a péči o sebe sama, obětují právě řešení záležitostí souvisejících s chodem pracoviště i mimo pracovní dobu. To může činit konflikt mezi jejich osobním životem a prací (Mattock, 2015, s. 22). Nemožnost se ve svém osobním volnu zcela odpojit od pracoviště je navíc podpořena technologickým pokrokem, který s sebou mimo jiné přinesl také možnost udržování kontaktu skrze mobilní telefony či počítače, a tím i takřka nepřetržitou dostupnost vedoucího pracovníka (Chunta, 2020, s. 86).

Problémy v dosahování work-life balance mohou nastat také proto, že jsou vedoucí nelékařští pracovníci do svých pozic jmenováni jakožto původní zaměstnanci poskytující zdravotní služby v provozu. V drtivé většině případů se jedná o nelékařské zdravotnické pracovníky bez jakýchkoliv zkušeností, znalostí a dovedností z oblasti managementu. Přesto však musí i zpočátku výkonu své funkce zvládat plnění všech povinností a zajišťovat plynulý chod pracoviště. Začátky ve vedoucí pozici tak mohou být obzvláště náročné (Labrague et al., 2018, s. 1346).

Úkolem zaměstnavatele se pak stává vytvořit ve zdravotnickém zařízení takové podmínky, ve kterých budou vedoucí nelékařští pracovníci schopni lépe dosáhnout WLB a poskytnout svým podřízeným zaměstnancům pomocnou ruku v případě nerovnováhy (Ejlertsson, 2018, 159–161). Implementace podpůrných opatření pro WLB, se zdá být správnou cestou k dosažení vyšší kvality života zdravotnického personálu, což má jednoznačně pozitivní vliv na úroveň poskytované péče (Shivakumar et Pujar, 2016, s. 46). Pracovní týmy, jehož členové pociťují, že jsou jejich pracovní záležitosti a rodinný život v harmonii, vykazují vyšší produktivitu. Kelly et al. (2019, s. 407) ve svém výzkumu prokázali, že předpokladem nižšího rizika vzniku syndromu vyhoření u sester ve vedoucí pozici, je spokojenost s prací a WLB. Mělo by být tedy v zájmu každého zdravotnického zařízení, podporovat WLB svých zaměstnanců a docílit tak vyšší úrovně poskytovaných služeb a obecně lepších výsledků (Shivakumar et Pujar, 2016, s. 46).

### **3.1 Přínosy a zavádění politiky WLB**

Fungování organizací závisí zejména na jejich zaměstnancích. Výkony zaměstnanců jsou pak ovlivněny řadou faktorů. Ty se mohou týkat jak samotné práce a pracovního prostředí, tak osobního či rodinného života. Organizace, které se zaměřují na opatření napomáhající k dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u svých zaměstnanců, mohou docílit nárůstu pracovní morálky a poklesu stresu, jehož nárůst by v opačném případě pramenil právě ze snahy zaměstnanců o dosažení rovnováhy mezi jejich osobním a pracovním životem (Armstrong a Stephen, 2013, s. 509–510). Existují studie, jejichž výsledky prokázaly, že work-life balance pozitivně ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, věrnost vůči svému zaměstnavateli, angažovanost, spokojenost s prací, zdraví a celkově životní spokojenost (Fayaz et Fazili, 2016, s. 21). Raja et Stein (2014, s. 72) uvádí, že díky rovnováze mezi pracovním a osobním životem může být předejito vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců.

Viditelný zájem zaměstnavatele v podobě zavádění opatření pro podporu WLB budí u svých zaměstnanců dojem, že se o ně organizace zajímá, což pozitivně ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci a vedením, zlepšuje komunikaci a obecně spolupráci. Díky rovnováze jsou zaměstnanci koncentrovanější, cítí se hodnotněji a mají vyšší sebevědomí. Vše se odráží na pracovním prostředí, které se tak stává příjemnějším, což ovlivňuje snižování míry stresu. Redukce stresu má pozitivní vliv na snižování nákladů na zdravotní péči plynoucí z nižší incidence nemocí vyvolávaných stresem (Igbinomwanhia et al., 2012, 116–117).

S kladnějším přístupem zaměstnanců k práci jde ruku v ruce zvyšování kvality poskytovaných služeb, což má příznivý dopad na nárůst spokojenosti klientů. Zaváděním opatření pro WLB předchází organizace odchodu zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci, současně se tak vyhýbá potřebě odchozí zaměstnance nahrazovat novými. Snížení fluktuace zajistí organizaci úsporu nákladů, které by v její souvislosti musela v opačném případě vynaložit. Zároveň si organizace udržuje ty nejkvalitnější pracovníky, kteří nebudou mít potřebu hledat lepší práci (Boháčová et. al, 2012, s. 11).

Má-li personální oddělení naplňovat svou úlohu, kterou se myslí pomoc organizaci v dosahování stanovených cílů prostřednictvím lidí, je třeba, aby problematika rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců byla začleněna do personální politiky a strategie. Aby totiž bylo možné vytvořit přívětivé, motivující a produktivní pracoviště, musí personální management důkladně porozumět lidem a jejich životním rolím (Igbinomwanhia et al., 2012, s. 120).

Podpora work-life balance u zaměstnanců představuje moderní přístup spadající do problematiky podnikového managementu (Kašparová et. Kunz, 2013, s. 77). Je důležité, aby se personální oddělení snažilo svým zaměstnancům napomáhat k dosahování rovnováhy mezi jejich pracovním a osobním životem a tím přispělo ke zlepšení pracovního prostředí. Personalisté by měli být schopni identifikovat problémy v této oblasti a ve spolupráci se zaměstnavatelem hledat řešení (Muthukumar et al., 2014, s. 830).

Boháčová et al. (2012, s. 15–16) klade důraz na uplatňování partnerského vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Tvrdí, že je důležité vyjádřit svým zaměstnancům důvěru a vnímat je jako zodpovědné a způsobilé jedince. Zároveň je potřeba, aby byli zaměstnanci seznámeni s tím, co od nich organizace očekává a jaké mají možnosti a příležitosti. Musí si být vědomi, že jsou pro chod organizace přínosem a že je jejich názor respektován.

Před zaváděním opatření pro podporu dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je důležité, aby se personální management nejprve zaměřil na zhodnocení firemní kultury organizace a následně posoudil, zda jsou za daných okolností opatření aplikovatelná. Charakter firemní kultury se totiž stal častým důvodem, proč daná opatření nejsou zaměstnanci využívána (Igbinomwanhia et al., 2012, s. 120).

Kocianová (2012, s. 107) uvádí, že firemní kultura hraje zásadní roli při realizaci konceptu WLB v organizaci. Její povaha by totiž neměla dát za vznik obavám zaměstnanců, které by je následně mohly odradit od sdílení svých potřeb v oblasti dosahování rovnováhy pracovního a osobního života se svými vedoucími pracovníky na pozici liniového managementu. Právě jejich reakcí a případných postihů se zaměstnanci obávají nejvíce a často je to důvodem, proč nabízená opatření nevyužijí. Považuje proto za důležité, aby s realizací celé koncepce byli vedoucí pracovníci na úrovni liniového managementu ztotožněni, chápali význam nabízených opatření a uvědomovali si jejich přínos pro organizaci.

Pro účely zhodnocení firemní kultury může být proveden průzkum směřovaný přímo k zaměstnancům, jímž budou zjišťovány konkrétní potřeby jednotlivých zaměstnanců v oblasti dosahování WLB, ty se totiž v různých fázích života mohou lišit. Průzkum může organizaci přinést odpověď na to, jaká opatření má smysl zavádět (Igbinomwanhia et al., 2012, s. 120). Je důležité zjistit, na jaké překážky zaměstnanci při dosahování rovnováhy mezi jejich pracovním a osobním životem naráží, jak by si představovali, aby do této problematiky zasahoval jejich zaměstnavatel a jakou by od něj ocenili pomoc. Je potřeba, aby při průzkumu nebyl opomenut žádný zaměstnanec. K průzkumu preferencí jednotlivých opatření může zaměstnavatel využít dotazník směřovaný přímo k jednotlivým zaměstnancům, diskusi vedenou moderátorem jednotlivě se všemi skupinami zaměstnanců či vedením strukturovaného rozhovoru se zástupci jednotlivých skupin zaměstnanců. Opatření může dále probrat v rámci porad s vedoucími pracovníky, inspirovat se jejich nápady a připomínkami. Příležitost zaměstnanců spolupodílet se na rozhodování o zavádění opatření pro podporu pracovního a osobního života totiž přináší vyšší míru jejich angažovanosti a spokojenosti (Boháčová et al., 2012, s. 18).

Aby bylo zavádění opatření pro work-life balance úspěšné, je třeba, aby personální management jakožto zástupce všech zaměstnanců organizace, dosáhl podpory vrcholového managementu organizace (Igbinomwanhia et al., 2012, s. 120) a přesvědčil je, že se podpora dosahování WLB u zaměstnanců vyplatí a je pro ekonomiku organizace smysluplná (Boháčová

et al. 2012, s. 71). Zejména je však potřeba o zaváděných opatřeních, která mohou být využívána pro dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, informovat ty, kterých se týkají nejvíce, své zaměstnance (Igbinomwanhia et al., 2012, s. 120). Je potřeba aby byla podpora konceptu WLB transparentní, aby si zaměstnanci byli vědomi, že je zaměstnavatel podporuje a věděli, jaká opatření mohou pro účely dosahování WLB využívat (Boháčová et al. 2012, s. 71).

### **3.2 Přehled nástrojů zaměstnavatele pro podporu work-life balance**

Obecně je škála nástrojů, které mohou organizace různého charakteru, využívat k podpoře dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u svých zaměstnanců, velice pestrá. Při výběru vhodného nástroje by měl být zastáván individualistický přístup, což znamená, že by měl vycházet z potřeb a preferencí konkrétního zaměstnance (Kašparová et. Kunz, 2013, s. 78).

Mezi nástroje pro podporu WLB se řadí flexibilní formy pracovních úvazků, organizace práce, charakter pracovního prostředí, komunikace se zaměstnanci a investice do rozvoje lidských zdrojů (Beranová et Němec, 2013, s. 119). Kocianová (2012, s. 107) uvádí, že jsou v některých případech nástroje zaměstnavatele pro podporu WLB u svých zaměstnanců vymezeny pouze na flexibilní formy pracovních úvazků, avšak ona k těmto nástrojům řadí také zaměstnanecké výhody.

Bulger et Fisher (2012, s. 185) ve své publikaci uvádí pro příklad výčet nástrojů pro WLB. Tento výčet zahrnuje flexibilitu v pracovní době nebo v místě výkonu práce (tzv. flexibilní formy pracovních úvazků), podporu péče o děti a ostatní osoby závislé na péči jiné osoby, podporu kojících matek, nabídku zdravotních či wellness programů, zvýhodněné ceny u fitness zařízení, či podporu zdravého stravování. Poukazují také na to, že výzkum v oblasti rozšířenosti těchto benefitů jasně ukázal, že nejčastěji dostupné benefity v oblasti WLB jsou ty, které se týkají péče o děti, flexibilních forem práce, péče o zdraví nebo odpočinku zaměstnanců.

#### **Flexibilní formy práce**

Flexibilní formy pracovní doby spočívají v takovém rozvržení pracovní doby, které se přizpůsobuje individuálním potřebám plynoucím z osobního života zaměstnance, ovšem tak, aby zároveň odpovídalo podmínkám umožňujícím plynulý chod organizace.

Flexibilita se může odrážet v množství nebo rozvržení doby, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, nebo v místě výkonu práce (Šikýř, 2016, s. 154). Flexibilní formy pracovní doby představují nástroj atraktivní zejména pro zaměstnance pečující o závislé osoby. Zaměstnavatelům tyto formy pracovní doby zprostředkovávají efektivnější využívání lidských zdrojů a redukci nákladů (Beranová et Němec, 2013, s. 119).

### **Sdílené pracovní místo**

Sdílení pracovního místa spočívá ve sdílení pracovní náplně, pracovní doby a odměny za práci dvěma nebo více zaměstnanci (Šikýř, 2016, s. 170). Jedná se o flexibilní formu práce upravenou v § 317a zákoníku práce. Zaměstnavatel je oprávněn uzavřít dohody se dvěma či vyšším počtem zaměstnanců, se kterými má sjednanou kratší pracovní dobou a totožný druh práce (Česká republika, 2006).

Mimo to, že sdílení pracovního místa představuje jeden z nástrojů pro dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u zaměstnanců, může být rovněž využito k udržení zaměstnanců v důchodovém věku na trhu práce. Zároveň se pak jedná o nástroj, který může být aplikován v případě předání zkušeností služebně starším zaměstnancem absolventovi bez praxe. Za klíčové benefity institutu sdíleného pracovního místa může být považována schopnost zaměstnavatele vyhovět časovým možnostem zaměstnance a snáze tak naplňovat jeho potřeby. Šance udržet úroveň vědomostí a dovedností u svých zaměstnanců také v době trvání rodičovské dovolené či v průběhu zvyšování kvalifikace. Zároveň pak o tyto zaměstnance, kteří prošli zaškolením a mají praxi v oboru, nepřijít. Institut sdíleného pracovního místa může představovat způsob, jak začlenit znevýhodněné skupiny, například zaměstnanci pečující o osoby závislé na pomoci jiné osoby, na trh práce. Zaměstnavatelé mohou těžit zejména ze vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců a vyšší produktivity, jež je výsledkem kratší pracovní doby. Jedná se také o jednu z variant, jak zajistit/udržet potřebné lidské zdroje v podobě osob nevyhledávajících práci na celý úvazek. Pro některé pracovní pozice však není institut sdíleného pracovního místa vyhovující. Může se jednat například o vedoucí pozice, u nichž by mohla být dělba pravomocí a odpovědnosti problematická. Dále o pracovní místa, u nichž by výše mzdy v případě sdílení pracovního místa nepokryla náklady na udržení určité životní úrovně rodiny (Kotíková et al., 2019, s. 7–9).

## **Pružná pracovní doba**

V rámci pružné pracovní doby je zaměstnanci do jisté míry umožněno, aby si čas příchodu a čas odchodu z práce určoval sám podle svých individuálních potřeb. Musí však dodržovat pravidla, která pro tuto flexibilní formu pracovní doby vymezuje sám zaměstnavatel. Za předpokladu, že tato pravidla zaměstnanec dodrží, lze říct, že si pracovní dobu v jednotlivých dnech rozvrhuje sám (Kašparová et. Kunz, 2013, s. 305–306). Podle §85 zákoníku práce (ZP) se pružné rozvržení pracovní doby skládá ze základních a volitelných úseků pracovní doby. Začátek a konec u obou vymezených úseků určuje zaměstnavatel. V době trvání základní pracovní doby má zaměstnanec povinnost zdržovat se na pracovišti. V případě volitelného časového úseku si začátek a konec určuje zaměstnanec sám. Avšak souhrnná délka trvání jedné směny nesmí dle ZP přesáhnout 12 hodin. Průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněna ve vyrovnávacím období, které je určeno zaměstnavatelem v souladu se ZP. Volitelné úseky pracovní doby umožňují zaměstnancům s malými dětmi pružně reagovat na otevírací hodiny školských a předškolních zařízení, kterými jsou svazováni při předávání a přebírání svých dětí (Ryvaldová et Junová, 2011, s. 96).

## **Zkrácený úvazek**

V případě, kdy zaměstnavatel nepotřebuje, aby zaměstnanec pracoval v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby čili méně než 40 hodin týdně, nebo pokud si zaměstnanec přeje pracovat kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu, může být sjednána práce na tzv. zkrácený pracovní úvazek. V rámci zkráceného úvazku je zaměstnanci přidělena práce pouze v rozsahu sjednané kratší pracovní doby, za jejíž vykonání mu náleží finanční odměna, jež rovněž odpovídá kratší pracovní době, která byla sjednána (Šikýř, 2016, s. 154). Kratší pracovní dobu lze sjednat v rámci pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo dodatečně ústní či písemnou dohodou. Její rozložení do obvyklých pěti pracovních dní může být rovnoměrné, avšak není to pravidlem. Do vybraných dní nemusí zasáhnout vůbec. V České republice existují skupiny zaměstnanců, které mají na sjednání kratší pracovní doby se zaměstnavatelem nárok. Jejich žádosti o zkrácený pracovní úvazek tak musí být vyhověno s výjimkou vážných provozních důvodů, jež by tuto formu pracovní doby znemožňovaly. Jedná se o zaměstnance, kteří mají v péči dítě mladší 15 let, těhotné ženy, či zaměstnance dlouhodobě pečující o osobu závislou na pomoci jiné osoby (Boháčová et. al, 2012, s. 42). Kratší pracovní doba je flexibilní formou, která může být atraktivní zejména

pro matky plánující návrat do práce z mateřské či rodičovské dovolené, pro studující nebo pro zaměstnance v důchodovém věku, kteří plánují postupný odchod do penze. V praxi je práce na zkrácený úvazek často provázána překračováním konta stanovené pracovní doby. Téměř vždy pak práce na zkrácený úvazek přináší omezení nabídky zaměstnaneckých výhod (Hlahůlek et al., 2020, s. 22). V případě práce na zkrácený úvazek klade Boháčová et al. (2012, s. 41) důraz na zvýšenou potřebu důslednosti v komunikaci tak, aby nedošlo k opomenutí předání všech nezbytných informací zaměstnanci.

### **Práce z domova**

Práce z domova představuje opatření, jehož rozšíření souvisí zejména s pokrokem informačních a komunikačních technologií (Kašparová et. Kunz, 2013, s. 304). Tato flexibilní forma práce spočívá v tom, že zaměstnanec pracuje buď veškerý podíl sjednané pracovní doby, nebo jen její část, z domova (Dizaho et al., 2017, s. 457). Sjednanou práci z domova vykonává zaměstnanec na základě podmínek plynoucích z dohody se zaměstnavatelem. Rozvržení pracovní doby náleží samotnému zaměstnanci (Boháčová et al., 2012, s. 52). Bylo dokázáno, že atmosféra domácího prostředí zastává velmi významnou roli při dosahování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem a zvyšuje kvalitu života. Na zaměstnance však může působit také negativně, a to například v případě, kdy musí mimo plnění pracovních úkolů zároveň zvládat péči o malé děti (Dizaho et al., 2017, s. 457). Práce z domova nepředstavuje alternativu obstarání péče o děti či o osobu závislou na péči jiné osoby. Pro úroveň kvality vykonané práce z domova je žádoucí, aby soukromý život nezasahoval do výkonu práce. Zaměstnanci, kteří nemají schopnost samostatnosti, snadno se rozptýlí nebo nejsou dostatečně disciplinovaní, by neměli práci z domova vykonávat (Boháčová et. al., 2012, s. 50).

### **Stlačený pracovní týden**

Stlačený pracovní týden představuje flexibilní formu pracovní doby, při níž má zaměstnanec možnost rozložit dobu, v níž je povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, do nižšího počtu dní (Boháčová et. al, 2012, s. 36). Ve výsledku tedy odpracuje svou stanovenou týdenní pracovní dobu za méně než pět pracovních dní, do kterých je obvykle pracovní doba rozvržena (Kašparová et. Kunz, 2013, s. 304). Zaměstnanec může například odpracovat pracovní dobu v průběhu čtyř pracovních dní a pátý učinit dnem volna, který může využít libovolně (Igbinomwanhia et al., 2012, s. 114).



### 3.2.2 Prorodinná opatření

Prorodinným opatřením se myslí jakýkoliv program, benefit či iniciativa zaměstnavatele, který umožňuje zaměstnancům lépe sladit pracovní život s rodinnými závazky (Boháčová et al., 2012, s. 17).

Zaměstnavatelé jsou jedni z mnoha aktérů, jež se mohou zlepšením vzájemné spolupráce podílet na budování regionální rodinné politiky. Měli by respektovat hodnoty rodiny a snažit se zaměstnancům-rodičům umožnit úspěšněji sladit pracovní a rodinný život tak, aby nebyli nuceni zanedbávat práci ani péči o svou rodinu. K realizaci příznivějších podmínek pro zaměstnance v roli rodičů mohou zaměstnavatelé přispět zlepšením sociálních programů či obohacením nabídky benefitů o ty, které by byly využitelné právě zaměstnanci s dětmi. Jedná se například o benefity podporující péči o děti. Péči o děti může zaměstnavatel podpořit příspěvkem na dětské pobyty spojené s rekreací či umožněním flexibilních forem práce. Dále může zaměstnavatel například zřídit podnikové předškolní zařízení, dětské koutky anebo jiná zařízení zprostředkávající péči o děti (MPSV, 2008, s. 15).

Boháčová et al. (2012, s. 53) považuje za jeden ze základních prvků prorodinných opatření řízení mateřské a rodičovské dovolené, či dlouhodobé absence zaměstnance například z důvodu čerpání déle trvajícího zdravotního volna. Podstatou je udržování kontaktu zaměstnavatele s takto dlouhodobě nepřítomným zaměstnancem. Dlouhodobě nepřítomným zaměstnancům dáno najevo, že jsou stále členy pracovního týmu. Ve spoustě případů takové jednání vede k rozhodnutí o časnějším návratu zpět do zaměstnání. Zaměstnavatel by měl zaměstnance před odchodem informovat, jaká jsou jeho práva a povinnosti. Poradit mu, jaké náležitosti je třeba při těchto okolnostech vyřídit. Efektivní je například využití informačních letáků buď v tištěné, nebo elektronické podobě. V případě rodičovství by měl k této životní roli vyjádřit svůj respekt a poskytnout informace o možných opatřeních, která může zaměstnanec využít při návratu do práce (např. flexibilní formy pracovní doby). Obě strany by se měly dohodnout na tom, jakým způsobem si mezi sebou budou předávat informace a zda bude zaměstnanec v době své nepřítomnosti zapojován do chodu organizace například formou účasti na poradách či jiných setkáních. Před nástupem zaměstnance zpět do zaměstnání může zaměstnavatel předložit nabídku flexibilních opatření a informovat jej o aktuální nabídce benefitů vztahujících se na péči o děti.

V posledních letech kladou odborníci důraz na zvyšování míry účasti otců na péči o své děti. Považují tento krok za efektivní opatření pro sladování pracovního a rodinného života,

pro vyrovnání genderových rozdílů v této oblasti a jako vhodný nástroj k prosazení žen na trhu práce (Kuchařová, 2020, s. 20). V roce 2019 přijala Rada Evropské unie směrnici *o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob*, ve které jsou k tomuto kroku vybízeny všechny členské státy Evropské unie. Mimo podporu otců v péči o děti formou nároku na otcovskou dovolenou v minimální délce trvání 10 pracovních dní v období narození potomka, je nově zaměstnancům umožněno čerpání pečovatelské dovolené v minimální délce trvání 5 pracovních dní za účelem péče o rodinné příslušníky. V současné době by měly být členskými státy všechny prvky, které jsou v směrnici ustanoveny, implementovány.

Dle Boháčové et al. (2012, s. 57) se mohou zaměstnavatelé v této oblasti na podpoře svých zaměstnanců podílet formou organizování školení zaměřených na osvětu otců v oblasti legislativní podpory jejich účasti na péči o své děti. Mimo školení v této oblasti mohou připravovat další vzdělávací akce s tematikou, ve které se zaměstnanci v roli rodičů příliš neorientují například s tematikou péče o dítě.

### **3.2.3 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity představují *dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty*, která jsou zaměstnancům poskytována zaměstnavatelem nad rámec platu či mzdy. Nejedná se tedy o odměnu, jež zaměstnanci přísluší za práci, kterou pro zaměstnavatele vykoná, nýbrž o odměnu, jež zaměstnanci přísluší za charakter pracovní pozice, kterou v organizaci zastává, za délku doby, po níž je zaměstnán u organizace, či za jeho pozici v hierarchické struktuře organizace (Šikýř, 2016, s. 135). Záměrem zaměstnaneckých benefitů je pozitivně ovlivnit spokojenost zaměstnanců v organizaci, podpořit jejich rozvoj a zlepšit jejich fyzické i psychické pohodlí, tím zaručit zvýšení pracovního nasazení zaměstnanců. Dále jsou zaměstnanecké benefity nabízeny ve snaze nalákat kvalitní zaměstnance a ty, společně s těmi stávajícími, ve své organizaci udržet a redukovat tak míru fluktuace zaměstnanců.

Vývoj v oblasti zaměstnaneckých benefitů v dnešní době směřuje zejména k prohloubení jejich individualizace tak, aby každému jednotlivému zaměstnanci pasovaly na míru (Urban, 2017, s. 118–145).

Nabídka benefitů může být plošná, volitelná, či částečně volitelná. V případě plošné nabídky benefitů mohou zaměstnanci čerpat všechny benefity, které jsou v této nabídce zahrnuty (Šikýř, 2016, s. 135). Znamená to ovšem také to, že jsou všem zaměstnancům předurčeny stejné benefity, a to bez ohledu na to, zda jsou tyto benefity pro všechny využitelné

(Urban, 2017, s. 146). Volitelná nabídka benefitů, též označována jako *kafetéria systém*, ponechává zaměstnancům volnou ruku při výběru benefitů v souladu s jejich individuálními potřebami, které se odvíjí od jejich pohlaví, stáří a rodinného statusu (Šikýř, 2016, s. 135). V případě volitelné nabídky benefitů je ovšem jejich volba regulována finanční hranicí, není tedy neomezená. Zaměstnanci si tak vyberou skupinu benefitů, které budou využívat, avšak s předpokladem, že se vejdou do vyčleněného finančního rozpočtu. Finanční hranice může být zvyšována s postupem let, po které je zaměstnanec zaměstnaný v organizaci, anebo s postupem na žebříčku hierarchie organizace. Výhodou volitelné nabídky benefitů je flexibilita zaměstnavatele v reakci na individuální potřeby svých zaměstnanců a úspora nákladů vynaložených na benefity, o které není mezi zaměstnanci markantní zájem. Nevýhodou tohoto systému pak představují vstupní náklady spojené s jeho zaváděním a náročnější administrativa. Zároveň je pak žádoucí, aby zaměstnavatel průběžně zjišťoval potřeby zaměstnanců a nabídku benefitů na základě těchto zjištění aktualizoval (Urban, 2017, s. 146). Částečně volitelná nabídka se skládá z benefitů, které jsou zaměstnancům nabízeny plošně a z benefitů, u nichž mohou zaměstnanci učinit volbu (Šikýř, 2016, s. 135). Zde se pak formuje prostor pro odlehčení administrativy u skupiny zaměstnaneckých výhod, které jsou obvykle využívány většinou zaměstnanců (Urban, 2017, s. 146).

Benefity poskytované zaměstnancům mohou mít podobu peněžitých příspěvků, zvýhodnění na cenách, či nepeněžitých odměn ve formě statků a služeb. Jedná se o benefity, které napomáhají zaměstnancům zvládat požadavky spojené s prací a zároveň je podpořit při snaze dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanecké benefity mohou být kategorizovány dle různých úhlů pohledu. Urban (2017, s. 145–146) je ve své publikaci dělí na tři skupiny. První skupina zahrnuje benefity, které mají vztah k práci. Do této skupiny patří *příspěvek na stravování*, poskytovaný prostřednictvím stravenek, anebo v případě, že organizace disponuje vlastním stravovacím zařízením, prostřednictvím dotované stravy. Dále *bezplatné občerstvení na pracovišti*, *nadstandardní pracovní volno*, *vzdělávání nad rámec bezprostředních potřeb organizace*, *dopravu do práce*, či *příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu*. Druhá skupina je charakteristická tím, že obsažené benefity mají podobu prostředků, které zaměstnancům slouží pro účely zaměstnání, avšak mohou být využívány i pro potřeby jejich osobního života. Řadí se k nim například služební automobil, který je zaměstnanci k dispozici jak pro dopravu do práce, tak pro užívání v osobním životě. Notebooky, služební mobilní telefony, či cenové zvýhodnění služeb mobilních operátorů,

částečná úhrada nákladů za reprezentativní šatstvo, poskytnutí ubytování zdarma či za výhodnější nájemné. Třetí skupinou jsou benefity, které mají individuální a sociální charakter. Může se jednat například o poskytování nadstandardních zdravotních služeb pro zaměstnance a eventuálně pro jeho rodinné příslušníky, ozdravné pobyty, lázeňské služby, masážní a rehabilitační procedury, vakcinaci, vitamíny, příspěvky na péči o děti (na mateřskou školku, letní dětské tábory), příspěvky na aktivity, jež zaměstnanci konají za účelem pasivního či aktivního odpočinku, při němž regenerují své tělo a mysl (sportovní aktivity, wellness, kulturní zážitky), peněžní podporu při tíživých situacích s bydlením, příspěvky na pojištění a připojištění, dárkové poukazy, zprostředkování poradenství pro různá odvětví, anebo zvýhodněný nákup statků, které organizace produkuje či služeb, jež poskytuje.

Kociánová (2012, s. 107) mezi zaměstnanecké benefity zařadila také *sick-days*, což je zaměstnavatelem daný počet dní volna, jež mohou zaměstnanci čerpat v případě krátkodobých zdravotních potíží. Kašparová a Kunz (2013, s. 78) považují za zaměstnanecký benefit také zaměstnavatelem zprostředkovaná školení zaměřená na problematiku WLB či zvládání stresu, podporu zaměstnanců studujících během zaměstnání, či organizování různých společenských událostí pro zaměstnance a případně také pro jejich rodinné příslušníky.

## 4 Shrnutí teoretických východisek

Work-life balance znamená v překladu rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Jedná se o stav, v němž se jedinec zvládá věnovat své profesní dráze a zároveň rodině, přátelům a volnočasovým aktivitám tak, že jej to činí spokojeným (Kelliher, et al., 2019, s. 98, Dragomir, 2020, s. 42, Fayaz et Fazili, 2016, s. 20). Spokojenost a work-life balance se příznivě odráží na pracovním výkonu, což je ukazatel významný zejména pro zaměstnavatele. Podpora work-life balance zaměstnanců se tak stala jednou z koncepcí implementovaných v oblasti personálního řízení organizací, jakožto závazek společenské odpovědnosti firem (Kašparová et Kunz, 2013, s. 14, Bulger et al., 2012, s. 185).

Práce vedoucího nelékařského pracovníka ve zdravotnickém zařízení může být vykonávána na úrovních liniového, středního či vrcholového managementu. V současné době jsou tyto pracovní pozice zastoupeny zejména generacemi Boomers, X, Y, Z. Generace je skupina lidí s podobným úhlem pohledu na svět formovaný prostředím, ve kterém vyrůstali a významnými prožitými událostmi. Ve vztahu k práci je pojí společné charakteristiky, hodnotový žebříček a preference (Blažek, 2014, s. 14, Plevová, 2012, s. 36, Smeak, 2020, s. 22, McCrindle, 2014, s. 8–12).

Jedná se o pracovní pozici velmi náročnou. Zaměstnanci zastávající funkci vedoucího nelékařského pracovníka nesou velkou zodpovědnost, což je vystavuje nadměře stresové zátěže. Zároveň musí čelit překážkám v dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Pracovní záležitosti často řeší na úkor svého osobního volna, ve kterém by se mohli věnovat své rodině, přátelům či volnočasovým aktivitám. Konflikt mezi prací a rodinou může časem vyústit až v syndrom vyhoření, to ve svém důsledku zaměstnavateli přináší sníženou produktivitu a angažovanost zaměstnance, což má negativní dopad na celkovou kvalitu poskytovaných služeb.

Podpora zaměstnanců v oblasti WLB se tak stala zájmem zaměstnavatelů. Své zaměstnance mohou při dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem podpořit umožněním flexibilních forem práce, zaváděním prorodinných opatření, či poskytováním zaměstnaneckých benefitů.

## 5 Metodika výzkumu

### 5.1 Výzkumné cíle a hypotézy

Cílem diplomové práce je zjistit, jakým způsobem podporuje vybrané zdravotnické zařízení koncept work-life balance u svých vedoucích nelékařských pracovníků na úrovni středního a liniového managementu. Objasnit, jaká opatření pro sladování osobního a pracovního života využívají vedoucí nelékařští pracovníci nejvíce a u kterých by preferovali eventuální zavedení. Na základě zjištěných informací vytvořit přehled aktuálně nabízených opatření a předložit návrhy na změny v oblasti podpory sladování osobního a pracovního života zaměstnavatele u vedoucích nelékařských zdravotnických pracovníků.

K dané problematice byly dále formulovány 4 dílčí cíle, ke kterým byly formulovány hypotézy.

**Dílčí cíl 1:** Objasnit, zda má odlišná úroveň vedoucí pozice vliv na vnímání podpory WLB vedoucími nelékařskými pracovníky.

**1H:** Vnímání podpory WLB středními manažery a liniovými manažery se neliší.

**Dílčí cíl 2:** Objasnit, zda je se středními manažery a liniovými manažery v době jejich nepřítomnosti udržován kontakt bez rozdílu.

**2H:** Udržování kontaktu se středními manažery a liniovými manažery v době jejich nepřítomnosti se dle odpovědí vedoucích nelékařských pracovníků neliší.

**Dílčí cíl 3:** Objasnit, zda má odlišná úroveň vedoucí pozice vliv na preferenci flexibilní formy práce.

**3H:** Úroveň vedoucí pozice nemá vliv na preferenci flexibilní formy práce u vedoucích nelékařských pracovníků.

**Dílčí cíl 4:** Zjistit, zda mají generační rozdíly vliv na preferenci flexibilní formy práce.

**4H:** Zájem o flexibilní formy práce se u jednotlivých generací neliší.

Pro ověření platnosti hypotéz, byly výše uvedené hypotézy považovány za nulové.

## 5.2 Charakteristika výzkumného souboru

Pro účely výzkumného šetření bylo vybráno zdravotnické zařízení fakulního typu, tedy ZZ v přímé působnosti Ministerstva zdravotnictví České republiky. Zároveň se pak dle dostupných zdrojů jedná o zdravotnické zařízení, které v rámci řízení lidských zdrojů podporuje work-life balance u svých zaměstnanců.

Výzkumný soubor představují vedoucí nelékařští pracovníci zaměstnaní u vybraného ZZ, kteří s účastí na výzkumu souhlasili a zároveň splnili níže uvedená kritéria:

- Způsobilost k výkonu nelékařského zdravotnického pracovníka, dle zákona č. 96/2004 Sb., zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění (Česká republika, 2006).
- Výkonu práce zaměstnance na pozici vedoucího nelékařského pracovníka na úrovni středního anebo liniového managementu.

## 5.3 Metoda sběru dat

V první fázi výzkumného šetření byla z dostupných zdrojů a prostřednictvím rozhovoru s vedoucím pracovníkem personálního oddělení zjišťována nabídka aktuálně nabízených opatření, která mohou vedoucí nelékařští pracovníci vybraného ZZ pro účely sladování pracovního a osobního života využívat.

Druhá fáze výzkumu se zakládala na kvantitativním anonymním dotazníkovém šetření. Pro sběr dat byl použit dotazník vlastní tvorby v elektronické podobě. Dotazník obsahuje celkem 33 položek. Prvních 7 položek dotazníku je zaměřeno na identifikaci sociodemografických ukazatelů. Jedná se o 6 položek uzavřených a jednu polouzavřenou. Tyto položky se zaměřují na zjištění: 1. pohlaví, 2. věkové generace, 3. nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání, 4. úroveň managementu zastávané pracovní pozice, 5. rodinného stavu, 6. přítomnosti dětí ve věku do 26 let žijících ve společné domácnosti, 7. doby, po kterou je zastávána vedoucí pracovní pozice. Zbýlých 26 položek dotazníku se zaměřuje na zkoumanou problematiku work-life balance a je tvořeno kombinací uzavřených a polouzavřených položek.

## 5.4 Realizace výzkumu

Na základě schválení žádosti o poskytnutí informací pro studijní účely náměstkem nelékařských zdravotnických oborů vybraného zdravotnického zařízení (není součástí příloh z důvodu zachování anonymity ZZ vybraného pro účely výzkumu) a na základě udělení souhlasného stanoviska EK FZV UPOL výzkumné části diplomové práce (příloha č. 1), ze dne 17. 6. 2022, bylo zahájeno výzkumné šetření.

V první fázi výzkumného šetření proběhl sběr informací z dostupných zdrojů a prostřednictvím rozhovoru tváří v tvář s vedoucím pracovníkem personálního oddělení. Byla zjišťována především nabídka aktuálně nabízených opatření pro WLB, která vybrané zdravotnické zařízení nabízí a možnosti čerpání těchto opatření. Doba trvání rozhovoru byla přibližně 15 minut. Jeho finální podoba je k nalezení v příloze č.2.

Distribuce dotazníků byla zahájena v červenci 2022. Dotazníkové šetření probíhalo pomocí elektronického dotazníku za využití elektronické dotazníkové platformy survio.com. Ve spolupráci s vedoucí diplomové práce byl na e-mailové adresy všech vedoucích pracovníků na úrovni středního managementu zaslán hypertextový odkaz na elektronický dotazník spolu s žádostí o jeho vyplnění a o přeposlání emailu podřízeným pracovníkům na úrovni liniového managementu. Součástí dotazníku byl průvodní text (příloha č. 3), prostřednictvím kterého byli respondenti informováni o výzkumném šetření a srozumění s tím, že souhlas s účastí na výzkumném šetření udělí samotným vyplněním dotazníku a odesláním odpovědi. Sběr odpovědí probíhal ihned po odeslání elektronického dotazníku a byl ukončen 30. října 2022. Dotazník je k nalezení v příloze č. 4.

V uvedeném období dotazníkového šetření odeslalo vyplněný dotazník celkem 66 respondentů. Žádný vyplněný dotazník nebyl vyřazen. Pro účely statistického zpracování bylo tedy použito všech 66 dotazníků, návratnost dotazníků činila 62 %.

## 5.5 Metody zpracování dat a potvrzení platnosti hypotéz

Data získaná dotazníkovým šetřením byla transformována do tabulek za využití tabulkového software Microsoft 365– Excel. Sociodemografická data, plynoucí z položek 1–7, byla charakterizována absolutními a relativními četnostmi. Data vycházející ze zbývajících 26 položek, vztahujících se ke zkoumané problematice, byla taktéž charakterizována prostřednictvím absolutních a relativních četností. Pro větší přehlednost



byly údaje získané položkami č. 21 a č. 30 převedeny v programu Microsoft 365– Excel do přehledných sloupcových diagramů.

Pro testování hypotézy 1 byly využity odpovědi na položky č. 4 a 15, u hypotézy 2 šlo o odpovědi na položky č. 4 a 26. Pro ověření platnosti hypotézy 3 byla využita data získaná z položek č. 4 a 21. Odpovědi na položky č. 2 a 21, sloužily pro ověření hypotézy 4. V případě 21. položky byly respondenti rozděleni do 2 skupin podle toho, zda označili alespoň jednu z flexibilních forem práce či nikoliv.

Platnost všech hypotéz stanovených k dílčím cílům práce byla ověřována pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu neboli testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Jednotlivé kontingenční tabulky jsou k nalezení v příloze č. 6.

## 6 Výsledky výzkumu

První podkapitola předkládá přehled aktuálně nabízených opatření pro work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků, která vybrané zdravotnické zařízení nabízí.

Dále byly statisticky popsány základní sociodemografické charakteristiky souboru (Tabulka 1) s využitím dat získaných v rámci položek 1-7. Data získaná ze zbylých 26 položek vztahujících se ke zkoumané problematice work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení v kontextu podpory zaměstnavatele jsou zpracována v tabulkách 2–23 a statisticky popsána. Data získaná položkami č. 21 a č. 30 jsou znázorněna rovněž v grafech (Obrázek 1, Obrázek 2).

### 6.1 Přehled aktuálně nabízených opatření pro podporu work-life balance u vedoucích nelékařských zdravotnických pracovníků

Vybrané zdravotnické zařízení si je plně vědomo toho, že naplnění své vize, mise a strategických cílů může dosáhnout pouze prostřednictvím lidských zdrojů. Zaměstnanci proto představují nejhodnotnější složku celé organizace.

Sledované ZZ usiluje o uplatňování rovného přístupu ve vztahu ke všem svým zaměstnancům. Buduje pracovní prostředí, v němž budou mít všichni zaměstnanci, ženy i muži, rovné příležitosti v možnosti uplatnit se a dosáhnout svých práv. S ohledem na tento strategický cíl vytvořilo vedení vybraného zdravotnického zařízení plán genderové rovnosti. Součástí plánu genderové rovnosti je rovněž zavedení nových opatření pro podporu work-life balance u zaměstnanců a upevňování opatření stávajících.

V rámci podpory sladování osobního a pracovního života svých zaměstnanců se vybrané zdravotnické zařízení plánuje v první řadě zaměřit na oblast flexibilních forem zaměstnání. Nadále chce svým zaměstnancům umožňovat práci na zkrácený úvazek. Zároveň má v úmyslu umožňovat svým vedoucím nelékařským pracovníkům práci z domova. Jednalo by se o flexibilní formu pracovního úvazku umožňovanou zejména zaměstnancům pečujícím o dítě či jinou závislou osobu, a to za účelem usnadnění sladování pracovního a rodinného života. Nyní se této flexibilní formy práce dostává pouze příležitostně na podkladě individuální domluvy. Dalším cílem, který si vybrané ZZ stanovilo, je zefektivnění managementu mateřské a rodičovské dovolené nebo otcovské poporodní péče o potomka. Uvedeného cíle chce dosáhnout zvyšováním povědomí svých zaměstnanců o podmínkách, které mají

svým zaměstnavatelem zajištěny během eventuálního čerpání mateřské a rodičovské dovolené nebo otcovské poporodní péče o potomka. Za tímto účelem má být dáno vzniku dokumentu, v němž budou shrnuta veškerá opatření, která jsou zaměstnancům nabízena v průběhu čerpání a možnosti, jež se jim naskytují pro usnadnění návratu do práce.

### **Flexibilní formy pracovních úvazků**

V současné době umožňuje vybrané ZZ svým zaměstnancům za účelem podpory work-life balance práci na zkrácený úvazek. Kromě příležitostného využívání home office, je práce na zkrácený úvazek jedinou flexibilní formou práce, kterou mohou zaměstnanci zastávající pozici vedoucího nelékařského pracovníka využít.

Důvodem, proč nejsou zaměstnancům na pozicích vedoucích nelékařských pracovníků umožňovány jiné flexibilní formy pracovní doby, jako je sdílené pracovní místo, pružná pracovní doba, práce z domova či stlačený pracovní týden, je zejména snaha vybraného zdravotnického zařízení o spravedlivý přístup ke všem nelékařským zdravotnickým pracovníkům. Mimo to byl již v minulosti proveden průzkum na pozicích technickohospodářských pracovníků (včetně vedoucích nelékařských pracovníků), který zájem o flexibilní formy pracovních úvazků neprokázal.

V souvislosti s work-life balance začalo vybrané zdravotnické zařízení ve vyšší míře uzavírat dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to zejména se studenty nelékařských zdravotnických oborů vyšších odborných škol a vysokých škol, pro něž tato forma pracovního vztahu přináší značnou míru flexibility ve smyslu možného provádění pracovní činnosti během studií. Z praktického hlediska nelze dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr uzavírat s nelékařskými pracovníky ve vedoucích pozicích.

Vlivem pandemie covid-19 se stalo nezbytné, umožňovat ve specifických situacích vedoucím nelékařským pracovníkům tzv. home office neboli částečnou práci z domova. V současné době mohou tuto flexibilní formu práce využívat na základě individuální domluvy.

### **Prorodinná opatření**

Vybrané zdravotnické zařízení respektuje ustanovení ZP podporující závazky zaměstnanců k rodině a aplikuje některá doporučení plynoucí ze *směrnice o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob*. V souladu s výše uvedeným umožňuje vybrané ZZ rodičům vracejícím se z rodičovské dovolené a osobám pečujícím

o závislou osobu práci na zkrácený úvazek. Dále podporuje otce v péči o děti, kdy umožňuje čerpání otcovské dovolené v délce trvání 14 kalendářních dní.

Pro účely podpory péče o děti má vybrané zdravotnické zařízení alokováno 25 míst v místní mateřské škole lokalizované v bytových prostorech vybraného zdravotnického zařízení.

Součástí prorodinných opatření vybraného zdravotnického zařízení je rovněž řízení dlouhodobé zaměstnancovy nepřítomnosti. Sledované zdravotnické zařízení dbá na udržování kontaktu se zaměstnanci, kteří čerpají mateřskou a rodičovskou dovolenou nebo volno v souvislosti s otcovskou poporodní péčí o potomka. S takto dlouhodobě nepřítomnými zaměstnanci plánují personalisté očekávaný termín návratu. Toto datum pečlivě hlídají. Dva měsíce před stanoveným termínem návratu prohlubují komunikaci s takto nepřítomným zaměstnancem. Ověřují si, zda dohodnuté datum návratu do práce opravdu platí a konkrétně u zaměstnanců čerpajících rodičovskou dovolenou zjišťují, zda budou mít po návratu zájem o práci na zkrácený úvazek. Dlouhodobě nepřítomní zaměstnanci mají i po dobu své nepřítomnosti nárok na čerpání zaměstnaneckého benefitu Sodexo Cafeteria. Jakožto členové týmu jsou zváni na eventuální teambuildingové aktivity, kterých se mohou zúčastňovat.

Mimo výše zmíněná prorodinná opatření pořádá každoročně vybrané zdravotnické zařízení pro své zaměstnance a jejich děti dětský den a mikulášskou besídku.

### **Zaměstnanecké výhody**

Ve zmiňovaném zdravotnickém zařízení je uplatněn částečně volitelný systém zaměstnaneckých benefitů. To znamená, že je zaměstnancům umožněno využívat všechny benefity, které jsou jim nabízeny plošně a současně dle svých individuálních potřeb využívat benefity, které jsou součástí volitelného systému tzv. „kafetérie“. Vzhledem k tomu, že je vybrané zdravotnické zařízení organizací v přímé působnosti Ministerstva zdravotnictví České republiky a je příspěvkovou organizací státu, je povinno se při odměňování zaměstnanců řídit ustanoveními Vyhlášky č. 114/2002 Sb., *Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb*. Pro účely odměňování zaměstnanců slouží příspěvkovým organizacím fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Výše rozpočtu FKSP organizace je stanovena podle ustanovení § 2 Vyhlášky č. 114/2002 Sb. Rovněž charakter, kterému musí poskytované benefity odpovídat, vyplývá z výše zmíněné vyhlášky.

K zaměstnaneckým výhodám, které jsou zaměstnancům nabízeny plošně, se řadí nárok zaměstnanců na čerpání 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování v jídelně vybraného zdravotnického zařízení a možnost ubytování v areálu vybraného zdravotnického zařízení. Dále plošný systém výhod zahrnuje cenové zvýhodnění konkrétních služeb a produktů u vybraných producentů a poskytovatelů služeb, s nimiž má vybrané zdravotnické zařízení smlouvu. Nutno zmínit benefit „sick-days“, což je 24 hodin zdravotního volna, které mohou zaměstnanci využít pro případ krátkodobých zdravotních potíží. Vedoucí pracovníci pak mají, vzhledem k povaze jejich pracovní pozice, možnost zažádat o nabytí služebního telefonu. Kromě zmíněných benefitů podporuje vybrané zdravotnické zařízení své zaměstnance ve studiu. Při vybraném typu studia je s nimi uzavřena kvalifikační dohoda. Ty jsou se zaměstnanci uzavírány v případě, kdy si o tuto možnost sami zažádají a za předpokladu, že bude zvýšení kvalifikace v zájmu zaměstnavatele. Vedoucími nelékařskými pracovníky jsou tyto dohody využívány zejména při absolvování navazujícího magisterského studia oboru organizace a řízení ve zdravotnictví. V souvislosti s profesním rozvojem zaměstnanců umožňuje vybrané zdravotnické zařízení také absolvování odborných stáží a certifikovaných kurzů.

Mimo benefity nabízené plošným systémem, mohou zaměstnanci vybraného zdravotnického zařízení volit benefity dle libosti, jak už bylo výše zmíněno, ve volitelném systému benefitů. Vybrané zdravotnické zařízení je jedním z klientů společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s., u jehož služby Sodexo Cafeteria využívá.

Sodexo Cafeteria zprostředkovává pestrou paletu benefitů od více než 19,5 tisíce partnerů (Sodexo, ©2023). Navíc umožňuje z nabídky benefitů segmentovat takové, které splňují kritéria Vyhlášky č. 114/2002 Sb., *Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb*, což je pro vybrané zdravotnické zařízení, jakožto příspěvkovou organizaci státu, stěžejní výhodou.

V praxi každý zaměstnanec, včetně vedoucích nelékařských pracovníků, fyzicky obdrží Flexi Pass Card, na kterou je mu zaměstnavatelem přidělen určitý obnos bodů, který následně mohou uplatnit k zakoupení produktu či služby z nabídky, kterou Sodexo Cafeteria zprostředkovává. Body jsou přidělovány pro období jednoho kalendářního roku. Nelze je přenášet do následujícího období.

## 6.2 Sociodemografické údaje souboru respondentů

Dohromady bylo statisticky vyhodnoceno 66 dotazníků, jež byly v souladu se stanovenými kritérii a bylo je tak možné zařadit do výzkumného souboru. Popis výzkumného souboru byl proveden prostřednictvím vybraných sociodemografických charakteristik uvedených v tabulce č. 1.

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 65 žen (98,5 %) a 1 muž (1,5 %). V rámci položky číslo 2 bylo zjišťováno období let, kdy se respondenti narodili. Jednotlivá rozmezí byla určena na podkladě vymezení generace Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z, autorem McCrindle (2014, s. 9–14). Celkem 8 respondentů (12,1 %) se narodilo mezi lety 1946–1964 a řadí se tak ke generaci Boomers. Nejčetnější skupinu 48 (72,2 %) tvořili zástupci Generace X, tedy respondenti narození v letech 1965–1979. Mezi lety 1980–1994 se narodilo celkem 9 respondentů (13,6 %). 1 osoba (1,5 %) se narodila v období od roku 1995, řadila se tedy ke Generaci Z.

V rámci položky číslo 3 bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, kdy respondenti volili nejvyšší dosaženou úroveň vzdělání a případně dosažené specializační vzdělání (sp.). Celkem 19 respondentů (28,8 %) mělo středoškolské vzdělání, z toho 8 respondentů (12,1 %) mělo pouze středoškolské vzdělání a 11 respondentů (16,7 %) mělo středoškolské vzdělání a zároveň specializační vzdělání. Respondentů s vyšším odborným vzděláním bylo dohromady 5 (7,6 %), ani jeden z těchto respondentů neabsolvoval specializační vzdělání. Nejpočetnější skupinou byli vysokoškolsky vzdělaní respondenti 42 (63,6 %). Z toho 15 respondentů (22,7 %) nemělo specializační vzdělání a 27 (40,9 %) uvedlo, že specializační vzdělání má.

Z hlediska rodinného stavu bylo 7 respondentů (10,6 %) svobodných, 40 respondentů (60,6 %) bylo v manželství, 13 respondentů (19,7 %) bylo rozvedených, 5 respondentů (7,6 %) uvedlo, že žije s partnerkou/partnerem. Jeden respondent (1,5 %) uvedl, že ovdověl. Celkem 33 respondentů (50 %) má děti ve věku do 26 let žijící s nimi ve společné domácnosti. Zbýlá část 33 respondentů (50 %) uvedla, že děti ve věku do 26 let žijící s nimi ve společné domácnosti nemá.

Nejvíce respondentů 49 (74,2 %) zastávalo pozici vedoucího pracovníka více než 5 let. 14 respondentů (21,2 %) bylo ve vedoucí pozici 1–5 let, pouze 3 (4,5 %) byli ve vedoucí pozici dobu kratší než jeden rok.

Tabulka č. 1: Charakteristika souboru – sociodemografické údaje

Otázka č.	Odpověď	Střední manažer	Liniový manažer	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>1</b> <b>Pohlaví</b>	Žena	37	28	65	98,5 %
	Muž	1	0	1	1,5 %
<b>2</b> <b>Rok narození</b>	1946–1964	2	6	8	12,1 %
	1965–1979	31	17	48	72,7 %
	1980–1994	4	5	9	13,6 %
	1995 a později	1	0	1	1,5 %
<b>3</b> <b>Vzdělání</b>	Středoškolské	2	6	8	12,1 %
	Středoškolské + sp.	6	5	11	16,7 %
	Vyšší odborné	4	1	5	7,6 %
	Vyšší odborné + sp.	0	0	0	0,0 %
	Vysokoškolské	11	4	15	22,7 %
	Vysokoškolské + sp.	15	12	27	40,9 %
<b>5</b> <b>Rodinný stav</b>	Svobodný/á	3	4	7	10,6 %
	Ženatý/vdaná	26	14	40	60,6 %
	Rozvedený/á	8	5	13	19,7 %
	Žiji s partnerkou/partnerem	1	4	5	7,6 %
	Ovdovělý/á	0	1	1	1,5 %
<b>6</b> <b>Děti do 26 let</b>	Ano	21	12	33	50,0 %
	Ne	17	16	33	50,0 %
<b>7</b> <b>Působení ve vedoucí pozici</b>	Méně než rok	2	1	3	4,5 %
	1–5 let	7	7	14	21,2 %
	5 a více let	29	20	49	74,2 %

### 6.3 Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení

#### Rovnováha mezi pracovním a osobním životem vedoucích nelékařských pracovníků

V rámci položek 9–12 bylo, pro uvedení do zkoumané problematiky, zjišťováno, zda je vedoucích nelékařských pracovníků středního a liniového managementu pocíťován zásah práce do jejich osobního života.

Položka číslo 9 zjišťovala, zda pracovní život vedoucích nelékařských pracovníků zasahoval do osobního života tak, že bylo omezeno množství času, které by chtěli strávit s rodinou nebo jej věnovat volnočasovým aktivitám. Celkem 10 respondentů (15,2 %) uvedlo, že pracovní život do osobního života zasahoval, 21 respondentů (31,8 %) zvolilo, že spíše zasahoval, u 20 respondentů (30,3 %) pracovní život do osobního života spíše nezasahoval a u zbylých 15 respondentů (22,7 %) nezasahoval vůbec.

Tabulka č. 2: Work-life balance zásah práce do osobního života vedoucích nelékařských pracovníků

<b>Otázka č.9</b>		
Zasahuje Váš pracovní život do osobního života tak, že je omezeno množství času, který byste chtěl/a strávit s rodinou nebo jej věnovat volnočasovým aktivitám?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	10	15,2 %
Spíše ano	21	31,8 %
Spíše ne	20	30,3 %
Ne	15	22,7 %

Položka číslo 10 se zaměřovala na zjištění, zda vedoucí nelékařští pracovníci zažili někdy v průběhu výkonu vedoucí pozice pocit vyčerpání plynoucí z nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Celkem 25 respondentů (37,9 %) odpovědělo, že pocit vyčerpání zažilo, 16 respondentů (24,2 %) odpovědělo „spíše ano“, 17 respondentů (25,8 %) tento pocit spíše nezažilo, a 8 respondentů (12,1 %) uvedlo, že pocit vyčerpání plynoucí z nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem nezažilo.



Tabulka č. 3: Work-life balance– zásah práce do osobního života vedoucích nelékařských pracovníků

<b>Otázka č.10</b>		
Zažil/a jste někdy v průběhu výkonu Vaší současné pracovní pozice pocit vyčerpání plynoucí z nerovnováhy mezi Vaším pracovním a osobním životem?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	25	37,9 %
Spíše ano	16	24,2 %
Spíše ne	17	25,8 %
Ne	8	12,1 %

Položka číslo 11 byla zaměřena na zjištění, zda vedoucí pracovníci pracují měsíčně pravidelně nad rámec stanovené pracovní doby. Bylo zjištěno, že celkem 40 respondentů (60,6 %) pracovalo pravidelně nad rámec stanovené pracovní doby, avšak na základě vlastní iniciativy, 1 respondent (1,5 %) pracoval pravidelně nad rámec stanovené pracovní doby na základě nařízeného přesčasu a 25 respondentů (37,9 %) uvedlo, že pravidelně nad rámec stanovené pracovní doby nepracovalo.

Tabulka č. 4: Work-life balance– práce přesčas u vedoucích nelékařských pracovníků

<b>Otázka č.11</b>		
Pracujete měsíčně pravidelně nad rámec Vaší stanovené pracovní doby?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano, na základě mé iniciativy	40	60,6 %
Ano, na základě nařízeného přesčasu	1	1,5 %
Ne	25	37,9 %

Položka číslo 12 zjišťovala, zda se vedoucí nelékařští pracovníci zabývají plněním pracovních povinností také v domácím prostředí. Přes dvě třetiny respondentů 45 (68,2 %) se plněním pracovních povinností v domácím prostředí zabývaly. Necelá jedna třetina 21 respondentů (31, 8 %) se plněním pracovních povinností v domácím prostředí nezabývala.

Tabulka č. 5: Work-life balance–plnění pracovních povinností v domácím prostředí u vedoucích nelékařských pracovníků

<b>Otázka č.12</b>		
Zabýváte se plněním pracovních povinností také v domácím prostředí?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	45	68,2 %
Ne	21	31,8 %

### Vnímání podpory work-life balance vedoucími nelékařskými pracovníky

Položky 14, 15, 20, 25, 26 se zaměřovaly na to, jak vedoucí nelékařští pracovníci vnímají podporu WLB ze strany zaměstnavatele.

Položkou 14 bylo zjišťováno, zda byla z pohledu vedoucích nelékařských pracovníků informovanost o nabídce benefitů dostatečná. Většina respondentů 51 (77,3 %) považovala informovanost jako dostatečnou, 13 (19,7 %) respondentů uvedlo, že byla spíše dostatečná a 2 respondenti uvedli, že spíše dostatečná nebyla.

Tabulka č. 6: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky– informovanost o zaměstnaneckých benefitech

<b>Otázka č.14</b>		
Jste svým zaměstnavatelem dostatečně informován/a o nabídce zaměstnaneckých benefitů?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	51	77,3 %
Spíše ano	13	19,7 %
Spíše ne	2	3,0 %
Ne	0	0,0 %

V rámci položky 15 vedoucí nelékařští pracovníci hodnotili, zda je podpora WLB ve vybraném ZZ dostatečná. Celkem 13 respondentů (19,7 %) uvedlo, že je podpora dostatečná, 34 respondentů (51,5 %) posoudilo, že je podpora spíše dostatečná, 17 respondentů (25,8 %) uvedlo, že je spíše nedostatečná a zbylí 2 respondenti (3 %) uvedli, že zaměstnavatel dostatečně nepodporuje work-life balance svých zaměstnanců.

Tabulka č. 7: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky – dostatečnost podpory

<b>Otázka č.15</b>		
Podporuje Váš zaměstnavatel dostatečně work-life balance svých zaměstnanců?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	13	19,7 %
Spíše ano	34	51,5 %
Spíše ne	17	25,8 %
Ne	2	3,0 %

Položka 20 se zaměřovala na zjištění, zda z pohledu vedoucích nelékařských pracovníků umožňuje vybrané ZZ flexibilní formy práce. Nejvíce respondentů 42 (63,6 %) se shodlo na tom, že jim zaměstnavatel flexibilní formy práce neumožňuje, 11 respondentů (16,7 %) uvedlo, že zaměstnavatel flexibilní formy práce spíše neumožňuje, 7 respondentů (10,6 %) zvolilo odpověď „spíše ano“ a pouze 6 respondentů se uvedlo (9,1 %), že jim zaměstnavatel flexibilní formy práce umožňuje.

Tabulka č. 8: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky – umožňování flexibilních forem práce

<b>Otázka č.20</b>		
Umožňuje Vám zaměstnavatel flexibilní formy práce (stlačený týden, pružná pracovní doba, práce z domova, zkrácený úvazek, sdílený úvazek)?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	6	9,1 %
Spíše ano	7	10,6 %
Spíše ne	11	16,7 %
Ne	42	63,6 %

Položka 23 byla zaměřena na zjištění, zda vedoucím nelékařským pracovníkům vyhovuje stanovený počet dnů dovolené za rok. Celkem 18 respondentům (27,3 %) stanovený počet dnů dovolené za rok vyhovoval, 18 respondentům (27,3 %) spíše vyhovoval, 16 respondentům (24,2 %) spíše nevyhovoval a zbylým 14 respondentům (21,2 %) stanovený počet dnů dovolené za rok nevyhovoval.

Tabulka č. 9: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky – stanovený počet dnů dovolené

<b>Otázka č.23</b>		
Vyhovuje Vám stanovený počet dnů dovolené za rok?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	18	27,3 %
Spíše ano	18	27,3 %
Spíše ne	16	24,2 %
Ne	14	21,2 %

V rámci položky 25 bylo zjišťováno, zda zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům čerpat volno v případě nutnosti péče o závislé osoby a jakým způsobem. Celkem 46 respondentů (69,7 %) odpovědělo, že péči o závislou osobu nemuseli řešit. 5 respondentů (7,6 %) uvedlo, že nemají možnost čerpat volno v případě péče o závislou osobu. Celkem 2 respondenti uvedli, že mají možnost čerpat neplacené volno a 13 (19,7 %) respondentů odpovědělo, že mají v případě nutnosti péče o závislé osoby možnost čerpat placené volno.

Tabulka č. 10: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky – možnost péče o závislé osoby

<b>Otázka č.25</b>		
Máte možnost čerpat volno v případě nutnosti péče o závislé osoby (děti, nemocné, starší osoby)?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano, využitím placeného volna	13	19,7 %
Ano, využitím neplaceného volna	2	3,0 %
Ne	5	7,6 %
Nemusel/a jsem řešit	46	69,7 %
Jinak	0	0,0 %

V rámci položky 26 vedoucí nelékařští pracovníci posuzovali, zda s nimi udržuje zaměstnavatel kontakt také v době jejich nepřítomnosti např. v průběhu rodičovské dovolené nebo pracovní neschopnosti. Celkem 17 respondentů (25,8 %) uvedlo, že s nimi zaměstnavatel kontakt také v době jejich nepřítomnosti udržuje. 24 respondentů (36,4 %) odpovědělo, že s nimi zaměstnavatel spíše udržuje kontakt, 16 (24,2 %) uvedlo, že s nimi zaměstnavatel

spíše neudrží kontakt a 9 respondentů (13,6 %) uvedlo, že s nimi zaměstnavatel neudrží kontakt vůbec.

Tabulka č. 11: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky – udržování kontaktu v době nepřítomnosti

<b>Otázka č.26</b>		
Udržíte s Vámi Váš zaměstnavatel kontakt také v době Vaší pracovní neschopnosti či rodičovské dovolené?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	17	25,8 %
Spíše ano	24	36,4 %
Spíše ne	16	24,2 %
Ne	9	13,6 %

#### **Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky**

Položky 8, 18, 19, 22, 24, 30 se zaměřovaly na zjištění, jaká opatření pro WLB jsou vedoucími nelékařskými pracovníky využívána.

Položka číslo 8 zjišťovala, na jaký poměr jsou vedoucí nelékařští pracovníci u vybraného zdravotnického zařízení zaměstnáni, a to se záměrem zjistit, do jaké míry je využívána práce na zkrácený úvazek, jediná flexibilní forma práce, kterou aktuálně vybrané zdravotnické zařízení za účelem podpory WLB vedoucím nelékařským pracovníkům umožňuje.

Bylo zjištěno, že pouze 1 vedoucí nelékařský pracovník (1,5 %) využíval práci na zkrácený úvazek, zbylých 65 respondentů (98,5 %) bylo zaměstnáno na plný úvazek.

Tabulka č. 12: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky – míra využití práce na zkrácený úvazek

<b>Otázka č.8</b>		
Na jaký pracovní poměr jste zaměstnán/a?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Plný úvazek	65	98,5 %
Zkrácený úvazek	1	1,5 %
Jiný	0	0,0 %

V rámci položky 18 bylo zjišťováno, zda mají vedoucí nelékařští pracovníci k dispozici služební telefon. V případě, že tohoto benefitu nevyužívali, byli dále pro přehled dotázáni, zda by jej k dispozici mít chtěli.

Bylo zjištěno, že služební telefon mělo v době probíhajícího dotazníkového šetření k dispozici celkem 26 respondentů (39,4 %). Ze zbylých 40 respondentů (60,6 %), kteří služební telefon k dispozici neměli, pouze 4 (10 %) odpověděli, že by jej k dispozici mít chtěli, zbylých 36/40 respondentů (90 %) o služební telefon zájem neprojevovalo.

Tabulka č. 13: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky – služební telefon

<b>Otázka č.18</b>		
Máte k dispozici služební telefon?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	26	39,4 %
Ne	40	60,6 %
<b>Doplňující otázka</b>		
Pokud ne, chtěl/a byste mít k dispozici služební telefon?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	4	10,0 %
Ne	36	90,0 %

Odpovědi na položku 19 odhalily, kolik vedoucích nelékařských pracovníků využilo během pandemie covid-19 flexibilní formu práce „home office“. Bylo zjištěno, že home office během pandemie využilo celkem 11 respondentů (16,7 %).

Vedoucí nelékařští pracovníci, kteří tuto flexibilní formu práce využili, byli pro potřeby případných doporučení v závěru práce dotázáni, zda pro ně byla flexibilita z hlediska místa výkonu práce efektivní.

Ukázalo se, že home office představuje efektivní flexibilní formu práce. Potvrdili to odpovědi celkem 10 respondentů z 11, kdy 3 z nich (27,3 %) zvolili odpověď „ano“ a 7 (63,6 %) „spíše ano“. Pouze 1/11 respondentů (9,1 %) odpověděl, že pro něj byl home office spíše neefektivní.

Tabulka č. 14: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky – míra využívání home office během pandemie + efektivita

<b>Otázka č.19</b>		
Vyžil/a jste home office během pandemie covid-19?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	11	16,7 %
Ne	55	83,3 %
<b>Doplňující otázka</b>		
Pokud ano, byla pro Vás tato forma práce efektivní?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	3	27,3 %
Spíše ano	7	63,6 %
Spíše ne	1	9,1 %
Ne	0	0,0 %

V rámci položky 22 a doplňující otázky bylo zjišťováno, zda vedoucí nelékařští pracovníci studovali během své nynější pracovní pozice a pokud ano, jestli k těmto účelům uzavřeli se zaměstnavatelem kvalifikační dohodu, anebo zda byli zaměstnavatelem ve studiu podpořeni jiným způsobem.

Odpovědi na položku 22 ukázaly, že většina respondentů 48 (72,7 %) studovala během výkonu své nynější pozice.

Kvalifikační dohoda byla za tímto účelem uzavřena se 35 respondenty, tedy se 72,9 % všech vedoucích nelékařských pracovníků, kteří studovali během výkonu své nynější pozice. V rámci osobního volna studovalo celkem 7 respondentů čili 14,6 %, 6 respondentům bylo studium hrazeno zaměstnavatelem v rámci projektu, grantu či z jiných zdrojů. Flexibilní forma práce nebyla umožněna žádnému z respondentů.

Tabulka č. 15: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky – kvalifikační dohoda

<b>Otázka č.22</b>		
Studujete nebo jste studoval/a během výkonu Vaší nynější pracovní pozice?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	48	72,7 %
Ne	18	27,3 %
<b>Doplňující otázka</b>		
Pokud ano, bylo vzdělávání provedeno formou kvalifikační dohody?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	35	72,9 %
Ne, studium probíhalo v rámci osobního volna	7	14,6 %
Ne, ale byla mi umožněna flexibilní pracovní doba	0	0,0 %
Ne, studium bylo hrazeno v rámci projektu, grantu, nebo z jiných zdrojů	6	12,5 %

Položka 24 vedla ke zjištění, zda je vedoucími nelékařskými pracovníky v případě krátkodobé nemoci využíván benefit sick-day. Bylo zjištěno, že benefit sick-day byl k řešení krátkodobé nemoci využit celkem 20 respondenty (30,3 %). 12 respondentů (18,2 %) řešilo krátkodobou nemoc dočasnou pracovní neschopností, 9 respondentů (13,6 %) v případě krátkodobé nemoci čerpalo řádnou dovolenou a 15 respondentů (22,7 %) nemoc přechodilo. 10 respondentů (15,2 %) nebylo nemocných a nemuseli tuto situaci řešit.

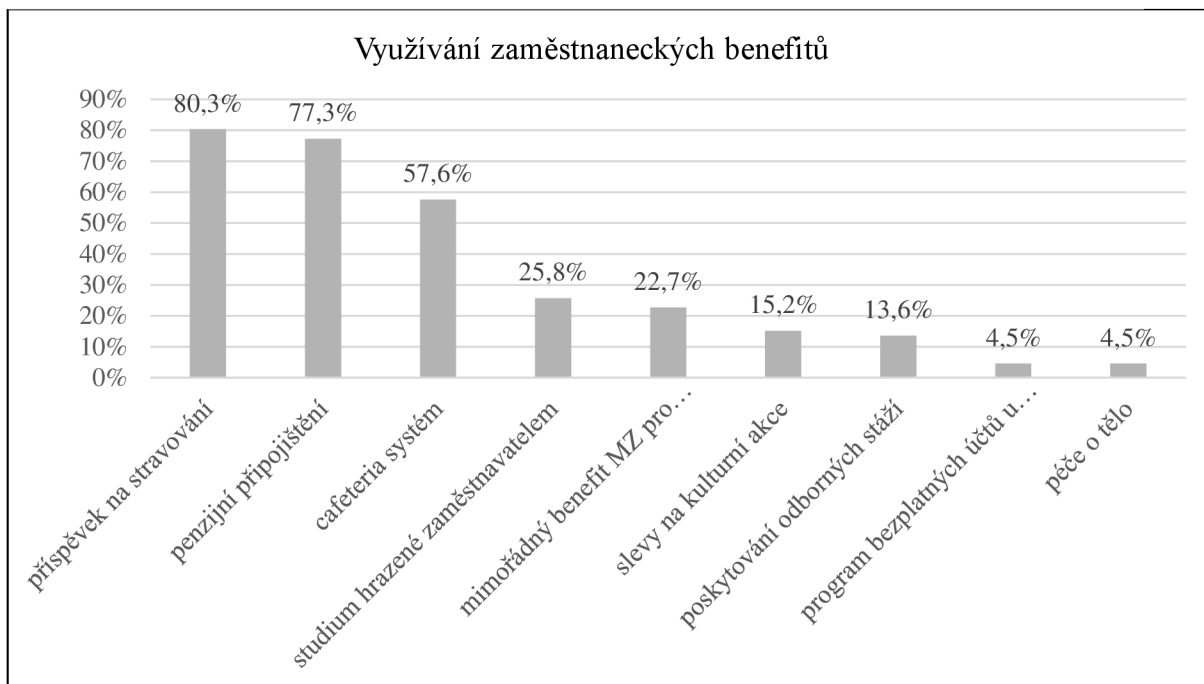


Tabulka č. 16: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky–sick-day

<b>Otázka č.24</b>		
Jakým způsobem jste řešil/a situaci v případě krátkodobé nemoci?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Dočasnou pracovní neschopností	12	18,2 %
Čerpáním řádné dovolené	9	13,6 %
Nemoc jsem přechodil/a	15	22,7 %
Využitím benefitu sick-day	20	30,3 %
Nebyl/a jsem nemocný/á	10	15,2 %

Pomocí položky 30 bylo identifikováno, které benefity využívají vedoucí pracovníci nejvíce. Vedoucí nelékařští pracovníci u této položky mohli učinit mnohočetný výběr, tedy volbu více odpovědí. Nejvyužívanějším benefitem byl příspěvek zaměstnavatele na stravování. Celkem 53 respondentů (80,3 %) uvedlo, že příspěvek na stravování využívá. Druhým nejvyužívanějším benefitem byl příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, který využívalo 51 respondentů (77,3 %). Dalším benefitem, který byl využíván více než polovinou respondentů 38 (57,6 %) byl kafetéria systém, tedy volitelná nabídka benefitů. 17 vedoucích nelékařských pracovníků (25,8 %) uvedlo, že využívá studium hrazené zaměstnavatelem. Poskytované stáže zaměstnavatelem využívalo 9 respondentů (13,6 %). Slevy na kulturní akce u vybraných kulturních zařízení využívalo celkem 10 (15,2 %) respondentů. Slevy na služby a produkty související s péčí o tělo u vybraných poskytovatelů služeb a výrobců využívali celkem 3 respondenti (4,5 %) a program bezplatných účtů u vybraných bankovních společností měli 3 respondenti (4,5 %).

Obrázek č. 1: Graf – nejvyužívanější benefity



Tabulka č. 17: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky – nejvyužívanější benefity

<b>Otázka č.30</b>		
Který z níže uvedených benefitů využíváte nejvíce?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Příspěvek na stravování	53	80,3 %
Cafeteria systém	38	57,6 %
Slevy – Péče o tělo	3	4,5 %
Penzijní připojištění	51	77,3 %
Studium hrazené zaměstnavatelem	17	25,8 %
Poskytování odborných stáží	9	13,6 %
Program bezplatných účtů	3	4,5 %
Slevy na kulturní akce	10	15,2 %
Jiné	0	0,0 %

## Navrhovaná opatření

Položky 13, 17, 21, 27, 28 a 29 předkládaly autorčiny návrhy opatření a zjišťovaly eventuální zájem vedoucích nelékařských pracovníků o navrhovaná opatření a jejich preference. Položkou 13 bylo zjišťováno, zda by vedoucí nelékařští pracovníci ocenili, kdyby jejich zaměstnavatel organizoval školení zaměřené přímo na problematiku sladování osobního a pracovního života. Celkem 8 respondentů (12,1 %) by školení na tuto problematiku ocenilo, 29 respondentů (43,9 %) uvedlo, že by spíše ocenilo, 22 respondentů (33,3 %) by školení spíše neocenilo a 7 respondentů (10,6 %) by školení na problematiku sladování osobního a pracovního života neocenilo.

Tabulka č. 18: Navrhovaná opatření– školení na problematiku WLB

<b>Otázka č.13</b>		
Ocenil/a byste, kdyby Váš zaměstnavatel organizoval školení zaměřené na problematiku sladování osobního a pracovního života?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	8	12,1 %
Spíše ano	29	43,9 %
Spíše ne	22	33,3 %
Ne	7	10,6 %

Položkou 17 bylo zjišťováno, zda by vedoucí nelékařští pracovníci ocenili, kdyby měli možnost vykázat čas strávený telefonickým řešením záležitostí souvisejících s provozem pracoviště mimo pracovní dobu.

Pro ucelení přehledu bylo položkou 16 zjišťováno kolik času týdně stráví v průměru vedoucí nelékařští pracovníci telefonickým řešením záležitostí souvisejících s provozem pracoviště.

Nejvíce respondentů 47 (71,2 %) uvedlo, že telefonickým řešením záležitostí souvisejících s chodem pracoviště stráví v průměru několik minut týdně, ne však více než hodinu. Celkem 13 respondentů (19,7 %) uvedlo, že takto stráví v průměru 1–2 hodiny týdně, 3 respondenti (4,5 %) uvedli, že telefonickým řešením stráví v průměru dokonce více než 2 hodiny týdně a zbylí 3 respondenti (4,5 %) záležitosti s chodem pracovištěm telefonicky neřeší vůbec.

Tabulka č. 19: Navrhovaná opatření– čas strávený telefonickým řešením záležitostí souvisejících s provozem pracoviště

<b>Otázka č.16</b>		
Průměrně kolik času mimo Vaši pracovní dobu strávíte týdně telefonickým řešením záležitostí souvisejících s provozem pracoviště?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Žádný	3	4,5 %
V řádu několika minut	47	71,2 %
1–2 hodiny	13	19,7 %
Více než 2 hodiny	3	4,5 %

Možnost vykázat čas strávený telefonickým řešením záležitostí s chodem pracoviště by ocenilo 12 respondentů (18,2 %). Většina respondentů 54 (81,9 %) by tuto možnost neocenila.

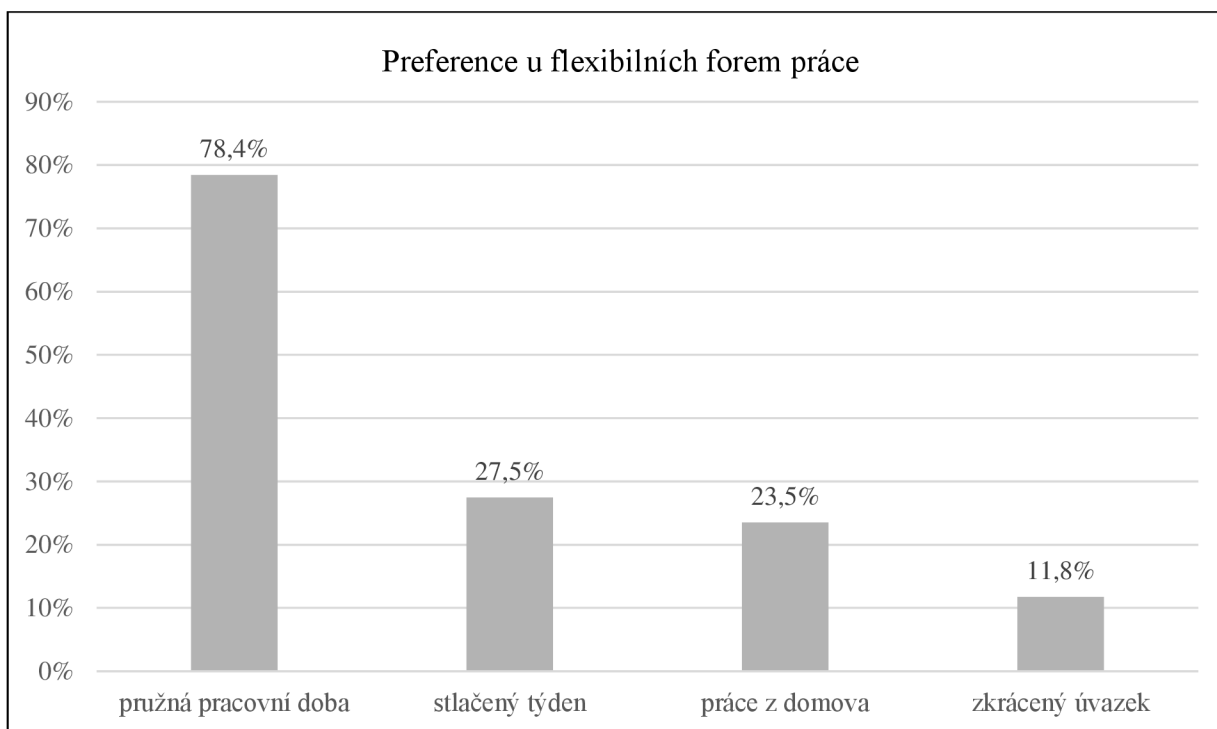
Tabulka č. 20: Navrhovaná opatření– vykázání času stráveného telefonováním

<b>Otázka č.17</b>		
Ocenil/a byste, kdyby Vám bylo zaměstnavatelem umožněno vykázat čas strávený telefonickým řešením záležitostí s provozem pracoviště mimo pracovní dobu?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	12	18,2 %
Ne	4	6,1 %
Ne, považuji to jako součást svých manažerských povinností	50	75,8 %

Položka 21 se zaměřovala na preference vedoucích nelékařských pracovníků v oblasti flexibilních forem práce. Konkrétně bylo zjišťováno, zda by vedoucí nelékařští pracovníci na své stávající pozici uvítali některou z nabízených flexibilních forem a pokud ano, kterou by z nich uvítali nejvíce za účelem sladování osobního a pracovního života. Pro případ, že by preferovaných flexibilních forem bylo více, byl respondentům umožněn mnohočetný výběr, tedy výběr více odpovědí. Bylo zjištěno že 15 respondentů (22,7 %) by na své stávající pozici neuvítalo flexibilní formu žádnou. To znamená, že zbylá část respondentů 51 (77,3 %) vybrala alespoň jednu flexibilní formu, kterou by na své stávající pozici za účelem sladování osobního a pracovního života uvítala.

Nejvyšší preference pak byly zaznamenány u pružné pracovní doby, tu by na své stávající pozici uvítalo celkem 40 respondentů z 51 výše zmíněných (78,4 %). Stlačený týden by ve své stávající pozici uvítalo 14 respondentů, práci z domova 12 respondentů, zkrácený úvazek 6 respondentů a sdílený úvazek 1 respondent.

Obrázek č. 2: Graf– preference flexibilních forem práce



Tabulka č. 21: Navrhovaná opatření– flexibilní formy práce

<b>Otázka č.21</b>		
Kterou z níže uvedených flexibilních forem pracovních úvazků byste pro účely sladování Vašeho pracovního a osobního života uvítali na Vaši stávající pracovní pozici nejvíce?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Neuvítal/a bych žádnou z výše uvedených	15	22,7 %
Stlačený týden	14	27,5 %
Pružná pracovní doba	40	78,4 %
Práce z domova	12	23,5 %
Zkrácený úvazek	6	11,8 %
Sdílený úvazek	1	2,0 %

Položka 27 se zaměřovala na zjištění, které z navrhovaných opatření by pro vedoucí nelékařské pracovníky znamenalo největší přínos v oblasti work-life balance. Respondenti mohli zvolit jedno z navržených opatření. Celkem 17 respondentů (25,7 %) uvedlo, že by pro ně největší přínos znamenal rehabilitační pobyt pro manažery mimo čerpání řádné dovolené. 8 z nich uvedlo, že by pro ně byl nejpřínosnější tento pobyt v délce trvání 80 hodin a 9 z nich zvolilo rehabilitační pobyt pro manažery v délce trvání 40 hodin mimo plánovanou dovolenou. Pro celkem 49 respondentů (74,3 %) by však větší přínos znamenalo čerpání nadstandardní řádnou dovolenou za účelem rekonvalescence. 25 z nich preferovalo čerpání 80 hodin řádné dovolené navíc, 24 z nich by uvítalo čerpání 40 hodin řádné dovolené navíc.

Tabulka č. 22: Navrhovaná opatření– rehabilitační pobyt/čerpání řádné dovolené navíc

<b>Otázka č.27</b>		
Která z níže uvedených možností by pro vás znamenala největší přínos v oblasti work-life balance?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Rehabilitační pobyt pro manažery mimo plánovanou dovolenou v délce trvání 80 hodin	8	12,1 %
Rehabilitační pobyt pro manažery mimo plánovanou dovolenou v délce trvání 40 hodin	9	13,6 %
Čerpání 80 hodin řádné dovolené navíc za účelem rekonvalescence	25	37,9 %
Čerpání 40 hodin řádné dovolené navíc za účelem rekonvalescence	24	36,4 %

Položkou 28 bylo zjišťováno, zda by vedoucí nelékařští pracovníci ocenili finanční příspěvek zaměstnavatele na péči o děti. Celkem 24 respondentů (36,4 %) uvedlo, že by finanční příspěvek v souvislosti péče o děti uvítalo. 28 vedoucích nelékařských pracovníků (42,4 %) uvedlo, že by tento benefit nevyužilo. Zbýlých 14 respondentů zvolilo odpověď, že zaměstnavatel tento benefit již nabízí. Pravděpodobně proto, že mají zaměstnanci vybraného ZZ sezónní slevy např. na dětské tábory, avšak u konkrétního organizátora. Nejedná se tedy o finanční příspěvek v pravém slova smyslu.

Tabulka č. 23: Navrhovaná opatření– příspěvek na péči o děti

<b>Otázka č.28</b>		
Uvítal/a byste, kdyby Vám zaměstnavatel poskytoval finanční příspěvek v souvislosti péče o děti (např. dětské tábory, kroužky, ozdravné pobyty)?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	24	36,4 %
Nevyužil/a bych	28	42,4 %
Zaměstnavatel nabízí– využívám jej	6	9,1 %
Zaměstnavatel nabízí–nevyžívám jej	8	12,1 %

Odpovědi v rámci položky 29 pomohly objasnit, zda by vedoucí nelékařští pracovníci ocenili příspěvek zaměstnavatele na dopravu do práce. Většina respondentů 50 (75,8 %) by příspěvek na dopravu ocenila, zbylých 16 respondentů (24,2 %) uvedlo, že by zmíněný benefit neocenilo.

Tabulka č. 24: Navrhovaná opatření– příspěvek na dopravu do práce

<b>Otázka č.29</b>		
Ocenil/a byste, kdyby Vám zaměstnavatel poskytoval příspěvek na dopravu do práce?		
<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	50	75,8 %
Ne	16	24,2 %



## 6.4 Splnění dílčích cílů ověření platnosti hypotéz

Pro ověření platnosti nulových hypotéz stanoveným k dílčím cílům práce byl využit Pearsonův chí-kvadrát test neboli test nezávislosti v kontingenční tabulce.

**Dílčí cíl 1:** Objasnit, zda má odlišná úroveň vedoucí pozice vliv na vnímání podpory WLB vedoucími nelékařskými pracovníky.

**1H:** Vnímání podpory WLB středními manažery a liniiovými manažery se neliší.

**Ověření platnosti 1H:** Pomocí statistického zpracování a porovnání předložených dat nebyl shledán statisticky významný rozdíl ve vnímání podpory středními manažery a liniiovými manažery ( $p > 0,05$ ). Hypotéza, že vnímání podpory WLB středními manažery a liniiovými manažery se neliší je přijatá.

**Závěr k dílčímu cíli 1:** Potvrzením stanovené hypotézy se rozdíl ve vnímání podpory vedoucích nelékařských pracovníků na odlišných úrovních managementu neprokázal. Odlišná úroveň vedoucí pozice tedy nemá vliv na vnímání podpory WLB vedoucími nelékařskými pracovníky.

Tabulka č. 25: Ověření hypotézy 1H

Statistic	Statistics: pracovní pozice(2) x vnímání podpory(4) (List 1 in data pro statistiku)		
	Chi-square	df	p
Pearson Chi-square	3,645460	df=3	p=,30238
M-L Chi-square	4,416189	df=3	p=,21989
Phi	,2350197		
Contingency coefficient	,2287862		
Cramér's V	,2350197		

**Dílčí cíl 2:** Objasnit, zda je se středními manažery a liniiovými manažery v době jejich nepřítomnosti udržován kontakt bez rozdílu.

**2H:** Udržování kontaktu se středními manažery a liniiovými manažery v době jejich nepřítomnosti se dle odpovědí vedoucích nelékařských pracovníků neliší.

**Ověření platnosti 2H:** Pomocí statistického zpracování a porovnání předložených dat nebyl shledán statisticky významný rozdíl ( $p > 0,05$ ). Hypotéza, že udržování kontaktu se středními

manažery a liniovými manažery v době jejich nepřítomnosti se dle odpovědí vedoucích nelékařských pracovníků neliší, byla přijata.

**Závěr k dílčímu cíli 2:** Verifikováním stanovené hypotézy lze konstatovat, že se středními manažery a liniovými manažery v době jejich nepřítomnosti udržován kontakt bez rozdílu.

Tabulka č. 26: Ověření hypotézy 2H

Statistic	Statistics: pracovní pozice(2) x zaměstnavatel udržuje kontakt(4) (List1 in data pro		
	Chi-square	df	p
Pearson Chi-square	,8106480	df=3	p=,84692
M-L Chi-square	,8030067	df=3	p=,84875
Phi	,1108266		
Contingency coefficient	,1101522		
Cramér's V	,1108266		

**Dílčí cíl 3:** Objasnit, zda má odlišná úroveň vedoucí pozice vliv na preferenci flexibilní formy práce.

**3H:** Úroveň vedoucí pozice nemá vliv na preferenci flexibilní formy práce u vedoucích nelékařských pracovníků.

**Ověření platnosti 3H:** Pomocí statistického zpracování a porovnání předložených dat byl shledán statisticky významný rozdíl v preferenci flexibilní formy práce vedoucími pracovníky na úrovni středního managementu a vedoucími nelékařskými pracovníky na úrovni liniového managementu ( $p < 0,05$ ,  $C=0,26$ ). Hypotéza, že úroveň vedoucí pozice nemá vliv na preferenci flexibilní formy práce u vedoucích nelékařských pracovníků, byla zamítnuta.

**Závěr k dílčímu cíli 3:** Zamítnutím stanovené hypotézy bylo prokázáno, že má odlišná úroveň vedoucí pozice vliv na preferenci flexibilní formy práce.

Tabulka č. 27: Ověření hypotézy 3H

Statistic	Statistics: pracovní pozice(2) x respondent by preferoval alespoň jednu z nabízených FF(2		
	Chi-square	df	p
Pearson Chi-square	4,67050	df=1	p=,03061
M-L Chi-square	4,65566	df=1	p=,03091
Phi for 2 x 2 tables	,266017		
Tetrachoric correlation	,444174		
Contingency coefficient	,257076		

**Dílčí cíl 4:** Zjistit, zda mají generační rozdíly vliv na preferenci flexibilní formy práce.

**4H:** Zájem o flexibilní formy práce se u jednotlivých generací neliší.

**Ověření platnosti 4H:** Pomocí statistického zpracování a porovnání předložených dat nebyl shledán statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými generacemi v zájmu o flexibilní formy práce ( $p > 0,05$ ). Hypotéza, že se zájem o flexibilní formy práce u jednotlivých generací neliší, byla přijata.

**Závěr k dílčímu cíli 4:** Přijetím stanovené hypotézy bylo prokázáno, že generační rozdíly nemají vliv na preferenci flexibilní formy práce.

Tabulka č. 28: Ověření hypotézy 4H

Statistic	Statistics: generace(3) x respondent by preferoval alespoň jednu z nabízených FF(2) (List1 in c		
	Chi-square	df	p
Pearson Chi-square	4,12870	df=2	p=,1269
M-L Chi-square	3,73015	df=2	p=,1548
Phi	,252028		
Contingency coefficient	,244386		
Cramér's V	,252028		

## 7 Diskuse

Z teoretických poznatků vyplývá, že zdravotnický personál napříč celým světem postihuje nerovnováha mezi pracovním a osobním životem (Schwartz et al., 2019, s. 8). Výzkum k diplomové práci (DP) ukázal, že v období jeho realizace zasahoval pracovní život do osobního života u téměř poloviny (47 %) vedoucích nelékařských pracovníků. Celých 62,1 % vedoucích nelékařských pracovníků uvedlo, že při výkonu vedoucí pozice někdy zažilo pocit vyčerpání plynoucí právě z nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Nerovnováha mezi pracovním a osobním životem u vedoucích pracovníků ve zdravotnických zařízeních s nepřetržitým provozem často pramení z toho, že se mnohdy věnují řešení záležitostí souvisejících s chodem pracoviště také mimo stanovenou pracovní dobu, čistě na úkor jejich osobního života (Mattock, 2015, s. 22). Tento fakt potvrdil realizovaný výzkum, kdy 60,6 % respondentů uvedlo, že pracuje měsíčně pravidelně nad rámec stanovené pracovní doby, a to pouze na základě vlastní iniciativy, nikoliv nařízeného přesčasu. Současně pak z odpovědí na otázku zjišťující, zda se vedoucí nelékařští pracovníci zabývají plněním pracovních povinností také v domácím prostředí, odpověděla více než polovina respondentů 68,2 % souhlasně.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem se v dnešní době stává velmi diskutovaným problémem. Pracovní i osobní život jsou dvě úzce propojené oblasti, které se vzájemně ovlivňují. Jsou-li na zaměstnance kladeny vysoké nároky ze strany práce, je zcela pochopitelné, že dochází k negativnímu ovlivnění oblasti jeho osobního života. Na druhé straně lze předpokládat, že zvládání tíživých situací v osobním životě se rovněž nepříznivě odráží na pracovním nasazení zaměstnance. Vzhledem k tomu není divu, že se work-life balance zaměstnanců stává předmětem zájmu organizací. Zaměstnavatelé mají zvýšené tendence zavádět opatření, která jejich zaměstnancům pomohou lépe sladit požadavky pracovního a osobního života (Anuradha et Pandey, 2015, s. 49). Jinak tomu není ani u zdravotnického zařízení vybraného pro účely výzkumného šetření, které se již v současné době snaží work-life balance svých zaměstnanců zohledňovat a podporu zaměstnanců ve zvládání nároků jejich pracovního a osobního života plánuje i nadále prohlubovat.

Škála opatření, která mohou zaměstnavatelé ve snaze podpořit WLB, zavádět, je dle shrnutých poznatků v teoretické části diplomové práce velmi rozmanitá. Obecně se může jednat o opatření jako jsou flexibilní formy práce, prorodinná opatření a zaměstnanecké výhody nejružnějšího charakteru (Kašparová et. Kunz, 2013, s. 78; Bulger et Fisher, 2012, s. 185).

Z dostupných zdrojů a proběhlým rozhovorem bylo zjištěno, že podpora WLB ve vybraném zdravotnickém zařízení v době výzkumného šetření zahrnovala elementy všech výše zmíněných možností. Dle výsledků výzkumného šetření k DP vyplývá, že je z pohledu 71,2 % vedoucích nelékařských pracovníků podpora WLB hodnocena jako dostatečná. Celkem 19 respondentů se s tímto tvrzením neztotožňovalo. V rámci dílčího cíle 1 bylo přijetím 1H potvrzeno, že se vnímání podpory mezi vedoucími pracovníky na úrovni středního a liniového managementu neliší. Zastávaná úroveň vedoucí pozice tedy vnímání podpory WLB neovlivňuje.

Z flexibilních forem práce byl konkrétně vedoucím nelékařským pracovníkům umožňován pouze zkrácený úvazek a home office, avšak teprve od počátku pandemie a ve výjimečných situacích. To je s největší pravděpodobností důvod, proč většina respondentů 53 (80,3 %) odpověděla na otázku „Umožňuje Vám zaměstnavatel flexibilní formy práce?“ nesouhlasně. Zvolila tedy odpovědi „spíše ne“ nebo „ne“.

Zkrácený úvazek představuje flexibilní formu práce, která je dle výsledků výzkumu, realizovaného pro Svaz průmyslu a dopravy České republiky, hned po dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr, druhou nejvyužívanější flexibilní formou práce, již organizace v ČR svým zaměstnancům umožňují. Zároveň z tohoto výzkumu ale vyplynulo, že v případě zaměstnanců ve vedoucích pozicích, je práce na zkrácený úvazek uplatňována organizacemi v ČR minimálně (SPDČR, 2022, s. 163). S touto skutečností jsou ve shodě také výsledky výzkumného šetření k DP, z nichž vyplynulo, že v době realizace výzkumu využívalo práci na zkrácený úvazek pouze 1,5 % vedoucích nelékařských pracovníků. Nicméně i přes zmíněné minimální využití se práce na zkrácený úvazek paradoxně stala jednou ze dvou nejvyužívanějších flexibilních forem vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném ZZ. Ve srovnání s údaji o celkovém využívání zkráceného úvazku všemi zaměstnanci České republiky (5,1 %) (OECD, 2023), je však podíl vedoucích nelékařských pracovníků využívajících práci na zkrácený úvazek podstatně nižší. Co se týče porovnání se zeměmi OECD, nachází se Česká republika o krok pozadu. Výsledky výzkumu k DP nás nepřesvědčují o opaku (OECD, 2023).

Jisté změny v umožňování flexibilních forem práce přinesla, jak už bylo výše zmíněno, pandemie covid-19. Organizace všech odvětví po celé České republice začaly svým zaměstnancům ve vyšší míře umožňovat práci z domova neboli „home office“. Situace, kterou pandemie covid-19 nastolila, si totiž flexibilitu z hlediska místa výkonu práce žádala,

a to i u pracovních pozic, u nichž tato flexibilní forma nebyla využívána, a dokonce ani zvažována (SPDČR, 2022, s. 31). Rovněž sledované ZZ v průběhu pandemie umožňovalo svým zaměstnancům na pozicích středního a liniového managementu práci z domova. Dle výsledků výzkumu k DP využilo home office během pandemie konkrétně 11 vedoucích nelékařských pracovníků (16,7 %). Těmto 11 respondentům, kteří na otázku „Využil/a jste home office během pandemie covid-19“ odpověděli „ano“, byla položena doplňující otázka zaměřující se na zjištění, zda byla tato flexibilní forma práce efektivní. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že pro většinu vedoucích nelékařských pracovníků 10 (90,9 %) efektivní byla. Konkrétně z těchto 11 respondentů odpověděli 3 (27,3 %) „ano“ a 7 (63,6 %) „spíše ano“, pouze pro jednoho respondenta (9,1 %) byla tato flexibilní forma práce spíše neefektivní.

S ohledem na to, že sledované ZZ i nadále, ač na individuální žádost ve vybraných situacích, home office umožňuje, je prokázána efektivita u zmíněné flexibilní formy pozitivní zpětnou vazbou.

Kromě práce na zkrácený úvazek a příležitostné práce z domova, nemělo vybrané ZZ v době výzkumu v úmyslu nabízet vedoucím nelékařským pracovníkům jiné možnosti zajišťující flexibilitu práce. Prvním z důvodů byla, dle informací zjištěných prostřednictvím rozhovoru, snaha zaměstnavatele o rovný přístup ke všem zaměstnancům jak ve vedoucích pozicích, tak v provozních podmínkách. Dalším důvodem se stal již dříve provedený průzkum zájmu o flexibilní formy práce u THP pracovníků a vedoucích pracovníků, který však nebyl v době jeho provedení prokázán. Nicméně z realizovaného výzkumného šetření k DP vyplynulo, že by na své stávající pozici alespoň jednu z nabízených flexibilních forem uvítala většina nelékařských zdravotnických pracovníků. Konkrétně 51 (77,3 %) respondentů, zbylá část 15 respondentů (22,7 %) by na své pracovní pozici neuvítala ani jednu z nabízených možností (stlačený týden, pružná pracovní doba, práce z domova, zkrácený úvazek) uvedených v položce dotazníku zjišťující zájem a případné preference flexibilních forem práce. Ukázalo se, že statut nejméně flexibilní formy práce od zmíněných 51 vedoucích nelékařských pracovníků jednoznačně obdržela pružná pracovní doba, kterou by na své stávající pracovní pozici uvítalo celkem 40 z 51 vedoucích nelékařských pracovníků tj. 78,4 % těch, kteří ve zmíněné položce označili alespoň jednu z nabízených možností. S velkým odstupem se na pomyslné druhé příčce umístil stlačený pracovní týden. Ten zvolilo celkem 14 respondentů (27,5 %). Ihned v závěsu se umístila práce z domova, již by uvítalo celkem 12 respondentů (23,5 %). Poměrně nižšímu úspěchu pak překvapivě čelil zkrácený úvazek, jakožto

jedna ze dvou flexibilních forem práce, kterou mají vedoucí nelékařští pracovníci vybraného ZZ k dispozici. Co se týče sdíleného úvazku, dle teoretických poznatků nepředstavuje vhodnou flexibilní formu práce pro některé pracovní pozice. Jednou z nich, je pozice vedoucího pracovníka (Kotíková et al., 2019, s. 7–9). S tímto teoretickým tvrzením se dle výsledků ztotožňuje drtivá většina respondentů. Poněvadž pouze jeden respondent uvedl, že by na své stávající pozici sdílený úvazek uvítal. Vyšší počet responzí je dán mnohočetným výběrem, jenž byl v uvedené položce dotazníku respondentům umožněn.

S ohledem na to, že byly do výzkumu zařazeni vedoucí nelékařští pracovníci vybraného ZZ působící na úrovni liniového a středního managementu, tedy vedoucí pozice, jež se, dle teoretických poznatků, v mnohých aspektech náplně práce liší (Blažek, 2014, 14–16; Plevová, 2012, s. 35–43), bylo v rámci dílčího cíle 3 zjišťováno, zda má odlišná úroveň vedoucí pozice vliv na zájem o flexibilní formu práce. Zamítnutím hypotézy 3H byl vliv zastávané úrovně managementu vedoucím nelékařským pracovníkem na preferenci flexibilní formy potvrzen. Vyšší podíl respondentů, kteří by na své stávající pracovní pozici některou z flexibilních forem uvítali, byl zaznamenán ve skupině středních manažerů. Ze poznatků sumarizovaných v teoretické části DP taktéž plyne, že mezi jednotlivými generacemi působícími na trhu práce panují rozdíly, co se postojů k work-life balance a preference flexibilního uspořádání práce týče (Ciarniene et Vienazindiene, 2018, s. 87, McCrindle, 2014, s. 8–12, Bejtkovský, 2016, s. 109–111). V případě výzkumu k diplomové práci se však přijetím hypotézy 4H vliv generačních rozdílů respondentů na preferenci flexibilního uspořádání práce neprokázal.

Rozdíly mezi středními a liniovými manažery a rozdíly napříč jednotlivými generacemi v preferencích flexibilních forem práce jsou vyjádřeny v tabulkách. Tyto tabulky jsou obsahem přílohy 6.

V rámci výzkumu k DP bylo dále zjišťováno, jakým způsobem podporuje vybrané zdravotnické zařízení sladování práce a rodiny u vedoucích nelékařských pracovníků. Z okruhu prorodinných opatření, tedy veškerých opatření zaměstnavatele, jež umožňují zaměstnancům zvládat nároky jejich rodinného života (Boháčová et al., 2012, s. 17), mohou vedoucí nelékařští pracovníci, dle informací získaných rozhovorem, využít práci na zkrácený úvazek, buď po návratu z rodičovské dovolené, nebo v případě, že pečují o závislou osobu. Práce na zkrácený úvazek je jedním z vhodných způsobů, jakým se může zaměstnavatel podílet na budování politiky přátelské k rodinám a podpořit rodiče v péči o děti. Mimo něj mohou

zaměstnavatelé své zaměstnance podpořit v péči o děti například finančním příspěvkem či přímo zprostředkováním péče o děti ve vlastních předškolních zařízeních či dětských skupinách na pracovišti (MPSV, 2008, s. 15). Přestože vybrané zdravotnické ZZ nedisponuje vlastním předškolním zařízením, má pro děti v předškolním věku svých zaměstnanců vyhrazeno 25 míst v mateřské školce lokalizované v těsné blízkosti areálu ZZ. Finanční příspěvek na péči o děti v současné době vybrané ZZ nenabízí. Z výsledků proběhlého výzkumu ale vyplynulo, že by jeho zavedení preferovalo celkem 24 respondentů (36,4 %).

Kromě zmíněné práce na zkrácený úvazek mají vedoucí nelékařští pracovníci rovněž dle ZP nárok na čerpání otcovské dovolené a pečovatelské dovolené, což ZZ plně respektuje. Zda mají vedoucí nelékařští pracovníci možnost čerpat volno v případě nutnosti péče o závislé osoby bylo zjišťováno 25. položkou dotazníku. Z odpovědí vyplynulo, že většina respondentů 46 (69,7 %) zmíněnou situaci nemusela řešit, 13 respondentů (19,7 %) odpovědělo „ano, využitím placeného volna“, 2 respondenti (3 %) zvolili odpověď „ano, využitím neplaceného volna“ a zbylých 5 vedoucích nelékařských pracovníků (7,6 %) uvedlo, že tuto možnost nemají. Záporné odpovědi mohou vypovídat o mezerách v povědomí zaměstnanců o možnostech, které se jim v uvedené situaci nabízí.

Důležitou součástí prorodinných opatření, jak z teoretických východisek vyplývá, je také udržování kontaktu s dlouhodobě nepřítomnými zaměstnanci, jejich zapojování do chodu organizace i v době nepřítomnosti a plánování návratu do práce (Boháčová et al., 2012, s. 17). Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem personálního oddělení vyplynulo, že vybrané ZZ dbá na udržování kontaktu se zaměstnanci, kteří čerpají mateřskou a rodičovskou dovolenou či volno v souvislosti s otcovskou poporodní péčí o potomka. V rámci komunikace s takto dlouhodobě nepřítomným zaměstnancem plánují, za jakých podmínek a kdy se zaměstnanec vrátí do práce. Vedoucí nelékařští pracovníci však na otázku „Udržuje s Vámi Váš zaměstnavatel kontakt také v době Vaší pracovní neschopnosti či rodičovské dovolené?“ odpověděli nesourodě. Přestože souhlasně odpovědělo dohromady 41 respondentů (62,1 %). Z nich 17 odpovědělo „ano“ a 24 „spíše ano“. Zhruba třetina respondentů 25 (37,9 %) se s tímto tvrzením neztotožnila a zvolila odpovědi nesouhlasné. Konkrétně 16 z nich zvolilo odpověď „spíše ne“ a 9 odpovědělo „ne“. Pro případné návrhy na zlepšení, bylo v rámci dílčího cíle 2 zjišťováno také to, zda zaměstnavatel udržuje s vedoucími nelékařskými pracovníky v době jejich nepřítomnosti kontakt na obou úrovních managementu bez rozdílu. Přijetím hypotézy 2H bylo prokázáno, že úroveň managementu nemá vliv na udržování kontaktu zaměstnavatele



s vedoucími nelékařskými pracovníky. Způsob komunikace zaměstnavatele se mezi středními manažery a liniovými manažery neliší.

Poslední skupinou opatření pro WLB hodnocenou v rámci výzkumu k DP byl systém zaměstnaneckých výhod, což jsou dle teoretických poznatků dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která jsou zaměstnancům poskytována nad rámec jejich mzdy či platu. Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány zejména se záměrem podpořit rozvoj zaměstnanců, příznivě ovlivnit jejich fyzické i duševní pohodlí, zvýšit spokojenost v osobním životě, jejich loajalitu k organizaci, a tím i pracovní nasazení (Urban, 2017, s. 118–145, Šikýř, 2016, s. 135). Ve sledovaném ZZ je uplatněn částečně volitelný systém benefitů. Vedoucí nelékařští pracovníci tak mohou čerpat benefity, které jsou jim nabízeny plošně a rovněž volit mezi benefity nabízenými v tzv. kafetéria systému (Šikýř, 2016, s. 135). K benefitům spadajícím do plošné nabídky, se řadí nárok na 5 týdnů dovolené. V rámci výzkumného šetření bylo zjišťováno, zda je pro vedoucí nelékařské pracovníky tento rozsah dovolené vyhovující. Na otázku „Vyhovuje Vám stanovený počet dnů dovolené za rok?“ odpovědělo 18 respondentů „ano“, stejný počet respondentů zvolil odpověď „spíše ano“. Pro zbylých 30 respondentů však tento počet dnů vyhovující nebyl. Celkem 16 respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a 14 respondentů odpovědělo „ne“. Dle teoretických poznatků může zaměstnavatel poskytovat svým zaměstnancům nadstandardní placené volno za účelem podpory WLB. Vhodnou alternativu pak představuje rehabilitační pobyt mimo plánovanou dovolenou (Urban, 2017, s. 146). Pro případná doporučení bylo dotazníkovým šetřením zjišťováno, která z těchto dvou možností, by pro vedoucí pracovníky znamenala největší přínos v oblasti WLB. Menší část 17 respondentů (25,7 %) uvedla, že by pro ně byl v této oblasti přínosnější rehabilitační pobyt pro manažery v délce trvání 40 nebo 80 hodin. Většina respondentů 49 (74,3 %) pak jako přínosnější variantu označila možnost čerpání řádné dovolené navíc za účelem rekonvalescence. Konkrétně by 25 respondentů preferovalo čerpání 80 hodin řádné dovolené navíc a 24 respondentů 40 hodin řádné dovolené navíc.

Mezi plošně nabízené benefity se dále řadí příspěvek na stravování. Nutno uvést, že právě tento benefit obdržel na základě realizovaného výzkumu ve vybraném ZZ statut nejvyužívanějšího benefitu. V době dotazníkového šetření jej využívalo celkem 53 respondentů (80,3 %). Hned v závěsu byl respondenty nejvíce využíván příspěvek na penzijní připojištění, jakožto další zástupce plošné nabídky benefitů ve vybraném ZZ. Příspěvek na penzijní připojištění využívalo v době výzkumného šetření 51 respondentů (77,3 %). Plošný systém

výhod dále zahrnoval cenové zvýhodnění konkrétních služeb a produktů u vybraných producentů a poskytovatelů služeb, s nimiž má vybrané zdravotnické zařízení smlouvu. Konkrétně se jednalo o slevy na kulturní akce, které využívalo 10 respondentů (15,2 %), slevy v souvislosti s péčí o tělo, jež byly využívány 3 respondenty (4,5 %) a program bezplatných účtů u vybraných bankovních společností, jež využívali taktéž 3 respondenti. Míra využívání jednotlivých benefitů byla posuzována v rámci poslední položky dotazníku. Respondenti zde měli možnost učinit mnohočetný výběr.

V případě krátkodobých zdravotních obtíží mohou všichni vedoucí nelékařští pracovníci využít benefit „sick-days“, tedy zaměstnavatelem daný počet dní volna využitelný právě v případě krátkodobé zdravotní indispozice. Jelikož na tento benefit mají nárok všichni zaměstnanci, řadí se taktéž do plošné nabídky benefitů (Kociánová, 2012, s. 107; Urban, 2017, s. 146). Vybrané ZZ nabízí konkrétně 24 hodin nenárokového volna „sick-days“. V rámci výzkumu bylo zjišťováno, do jaké míry byl tento benefit v případě krátkodobých obtíží, vedoucími nelékařskými pracovníky využíván. Na otázku „Jakým způsobem jste řešil situaci v případě nemoci?“ odpovědělo celkem 20 respondentů (30,3 %), že tohoto benefitu využilo. Celkem 12 respondentů uvedlo, že tuto situaci řešilo dočasnou pracovní neschopností, 9 respondentů situaci vyřešilo čerpáním řádné dovolené, 15 respondentů nemoc přechodilo a zbylých 10 nebylo nemocných. Z výsledků tedy vyplývá, že benefit sick-day využilo během krátkodobých zdravotních obtíží 35,7 % respondentů.

Zaměstnanecké benefity mohou být zaměstnancům přidělovány také s ohledem na jejich vykonávanou pracovní pozici a postavení v organizaci (Šikýř, 2016, s. 135). Vedoucí nelékařští pracovníci sledovaného zdravotnického zařízení měli možnost získat služební telefon. Tento benefit plynoucí z charakteru pozice, kterou vedoucí nelékařští pracovníci v organizaci zastávali, využívalo v době výzkumného šetření celkem 26 respondentů (39,4 %). Zbylých 40 respondentů k dispozici služební telefon nemělo. Pouze 4 respondenti ze zmíněných 40 (10 %) o něj v doplňující otázce „Pokud ne, chtěli byste mít k dispozici služební telefon?“ zájem projeví. Zbytek respondentů čili 90 % odpověděl na doplňující otázku „ne“.

Z teoretických poznatků vyplývá, že se k zaměstnaneckým výhodám řadí také poskytování odborných stáží či podpora zaměstnanců v průběhu studia (Kašparová et Kunz, 2013, s. 78). Ve vybraném zdravotnickém zařízení mohou zaměstnanci, kteří projeví zájem o studium během zaměstnání, zažádat o uzavření kvalifikační dohody. Výzkumným šetřením

bylo zjišťováno, kolik vedoucích pracovníků studujících během výkonu vedoucí pozice kvalifikační dohodu využilo. Bylo zjištěno, že během výkonu vedoucí pozice studovalo překvapivých 48 respondentů (72,7 %). Ve většině případů (35) ze zmíněných 48 (72,9 %) bylo vzdělání opravdu umožněno formou kvalifikační dohody. V případě 6 vedoucích nelékařských pracovníků bylo studium hrazeno z jiných zdrojů (projekt, grant). Flexibilní forma práce nebyla za tímto účelem umožněna žádnému z odpovídajících. Pouze 7 ze 48 respondentů (14,6 %) odpovědělo, že studium probíhalo v rámci osobního volna. Výsledky jasně ukazují, že vybrané ZZ podporuje své zaměstnance ve zvyšování kvalifikace také během výkonu vedoucí pozice. Zájem na profesním rozvoji svých vedoucích nelékařských pracovníků prokazuje také poskytováním odborných stáží a certifikovaných kurzů. Vychází vstříc zájemcům. Výsledky ukázaly, že studium hrazené zaměstnavatelem bylo v době realizace výzkumu využíváno celkem 17 (25,8 %) vedoucími nelékařskými pracovníky. Odpověď „poskytování odborných stáží“ na otázku „Který z níže uvedených benefitů je Vámi využíván?“ zvolilo celkem 9 respondentů (13,6 %).

Kromě zmíněné plošné nabídky benefitů, mohou zaměstnanci čerpat také z nabídky volitelné, což je dle teoretických východisek systém benefitů, jež ponechává zaměstnancům volnou ruku při výběru. Volba může být učiněna na základě individuálních potřeb zaměstnance, avšak je potřeba, aby se benefity vešly do rozpočtu, který byl danému zaměstnanci zaměstnavatelem přidělen. Jedním z poskytovatelů volitelné nabídky benefitů je společnost Sodexo Pass Česká republika a.s., která přímo tuto službu, pod názvem Sodexo Cafeteria, zaměstnavatelům poskytuje. Sodexo Cafeteria je služba, kterou využívá více než 400 klientů (Sodexo, ©2023). Jedním z nich je také sledované zdravotnické zařízení. Uživatelé, tzn. i vedoucí nelékařští pracovníci, se v případě zájmu, stávají držiteli Flexi Pass Card, na kterou je jim přidělen obnos bodů, odpovídající vymezenému rozpočtu, k čerpání benefitů. Vzhledem k tomu, že samotná kafetéria poskytována společností Sodexo Pass Česká republika a.s. umožňuje uživatelům čerpat rozpočet v téměř 20 tisíci partnerských provozovnách, byla Flexi Pass Card zařazena do benefitů uvedených v položce dotazníku, kterou byla zjišťována míra využívání jednotlivých benefitů. Z odpovědí vyplynulo, že Flexi Pass Card využívalo celkem 38 vedoucích nelékařských pracovníků (57,6 %). Jednalo se tedy o třetí nejvyužívanější využívaný benefit.

V rámci výzkumné části DP byly dále zjišťovány preference vedoucích nelékařských pracovníků u navrhovaných benefitů. Některé již byly výše uvedeny. Zbývá navrhovaná

opatření, jako je možnost vykázání času stráveného telefonickým řešením záležitostí souvisejících s chodem pracoviště, příspěvek na dopravu nebo školení zaměřená na problematiku WLB, jsou zakomponována do předloženého návrhu na změny v oblasti podpory sladování osobního a pracovního života zaměstnavatele u vedoucích nelékařských zdravotnických pracovníků (příloha č. 5).

## Závěr

Diplomová práce se věnuje problematice work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků, a to konkrétně v kontextu podpory zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že zdravotníky, včetně vedoucích nelékařských pracovníků napříč celým světem, postihuje pandemie nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem, jedná se o velmi aktuální téma. Bylo dokázáno, že nerovnováha mezi pracovním a osobním životem snižuje výkonnost, pracovní nasazení a angažovanost zaměstnanců a může často vést k syndromu vyhoření. To všechno jsou samozřejmě nežádoucí důsledky, jež jsou zejména pro zaměstnavatele varovným signálem. Vzhledem k tomu, že si však tento fakt plně uvědomují, panují u nich zvýšené tendence zavádět v organizacích opatření pro podporu WLB.

V teoretické části jsou pro uvedení do zkoumané problematiky předloženy aktuální dohledané poznatky o work-life balance a o práci vedoucích nelékařských pracovníků. Podstatná část teoretické části se pak zabývá konkrétně problematikou work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků v kontextu podpory zaměstnavatele. Zdůvodňuje význam podpory a sumarizuje aktuální dohledané poznatky o možných opatřeních, která mohou zaměstnavatelé za účelem podpory WLB svých vedoucích nelékařských pracovníků zavádět.

V rámci výzkumného šetření byla zhodnocena podpora WLB u vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jakým způsobem podporuje vybrané zdravotnické zařízení koncept work-life balance u svých vedoucích nelékařských pracovníků na úrovni středního a liniového managementu. Objasnit, jaká opatření pro sladování osobního a pracovního života využívají vedoucí nelékařští pracovníci nejvíce a u kterých by preferovali eventuální zavedení. Na základě zjištěných informací vytvořit přehled aktuálně nabízených opatření a předložit návrhy na změny v oblasti podpory sladování osobního a pracovního života zaměstnavatele u vedoucích nelékařských zdravotnických pracovníků.

Bylo zjištěno, že opatření pro podporu work-life balance zahrnují ve vybraném zdravotnickém zařízení flexibilní formy práce, prvky prorodinné politiky a rovněž bohatou nabídku zaměstnaneckých výhod. Tato podpora byla vedoucími nelékařskými pracovníky povětšinou vnímána jako dostatečná, a to bez statisticky významného rozdílu mezi středními manažery a liniovými manažery. Výsledky výzkumného šetření poukázaly na rezervy v oblasti flexibilních forem práce. Naopak významná podpora zaměstnavatele byla identifikována

v oblasti vzdělávání. Nejvyužívanější flexibilní formou se stala, i přes své minimální využití, práce na zkrácený úvazek a příležitostná práce z domova. Statut nejvyužívanější zaměstnanecké výhody získal příspěvek na stravování a hned v závěsu za ním příspěvek na penzijní připojištění. Dalšími významněji využívanými benefity byly Sodexo Cafeteria, služební telefon a benefit sick-days.

Cíle diplomové práce byly splněny. Výsledky výzkumného šetření přináší zpětnou vazbu důležitou zejména pro personální management vybraného zdravotnického zařízení. Návrh na zlepšení podpory WLB se týká především rozšíření nabídky flexibilních forem práce, které jistě mají v případě nelékařských pracovníků ve vedoucích pozicích potenciál.

## Referenční seznam

ANURADHA a Mrinalini PANDEY, 2015. A Review of Work-Life Balance Practices Prevalent in Public Sector Undertakings in India. *Prabandhan: Indian Journal of Management* [online]. **8**(2), 49-56 [cit. 2023-04-12]. ISSN 0975-2854. Dostupné z: doi:[10.17010/pijom/2015/v8i2/61402](https://doi.org/10.17010/pijom/2015/v8i2/61402)

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.

BEJTKOVSKY, Jiri, 2016. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness* [online]. **8**(4), 105-123 [cit. 2023-04-03]. ISSN 1804171X. Dostupné z: doi:[10.7441/joc.2016.04.07](https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07)

BERANOVÁ, Hana a Otakar NĚMEC, 2013. *13 KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA V EVROPSKÉM A CELOSVĚTOVÉM KONTEXTU (R)*. In *Lidský kapitál a investice do vzdělání: Praha, 10. října 2013, Vysoká škola finanční a správní: Sborník z 16. mezinárodní vědecké konference* [online]. Estonská 500, 101 00 Praha 10: Vysoká škola finanční a správní [cit. 2023-04-18]. ISBN 978-80-7408-085-2.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BOHÁČOVÁ, Kateřina, Lucie SUCHOCHLEBOVÁ RYNTOVÁ a Markéta TICHÁ, [2012]. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prorodinná opatření ve firmách*. Praha: APERIO – Společnost pro zdravé rodičovství. ISBN 978-809-0430-112.

BULGER, Carrie A. a Gwenith G. FISHER, 2012. Ethical Imperatives of Work/Life Balance. In: REILLY, Nora P., M. Joseph SIRGY a C. Allen GORMAN, ed. *Work and Quality of Life* [online]. Dordrecht: Springer Netherlands, 2012-04-29, s. 181-201 [cit. 2023-01-31]. ISBN 978-94-007-4058-7. Dostupné z: doi:[10.1007/978-94-007-4059-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_10)

ČESKÁ REPUBLIKA, 2002. Vyhláška č. 114/2002 Sb.: o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů ČR*. Praha, částka 51. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2004. Zákon č. 96/2004 Sb.: Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů ČR*. Praha, částka 30. b. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce. In: *Sbírka zákonů ČR*. Praha, částka 84. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

DIZAHO, Esther Kadarko, Rohani SALLEH a Azrai ABDULLAH, 2017. Achieveing Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements. *Global Business and Management Research* [online]. **9**(1 s), 455-465 [cit. 2023-04-18]. ISSN 19475667. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/achieveing-work-life-balance-through-flexible/docview/1903433226/se-2?accountid=16730>

DRAGOMIR, Luiza-maria, 2020. THE BALANCE BETWEEN PERSONAL AND PROFESSIONAL LIFE IN THE "WORK FROM HOME" ERA. *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu-Letters* [online]. (2), 41-48 [cit. 2023-01-05]. ISSN 2344-3677. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/348415253> THE BALANCE BETWEEN PERSONAL AND PROFESSIONAL LIFE IN THE WORK FROM HOME ERA Luiz a-Maria DRAGOMIR

EJLERTSSON, Lina, Bodil HEIJBEL, Göran EJLERTSSON a Ingemar ANDERSSON, 2018. Recovery, work-life balance and work experiences important to self-rated health: A questionnaire study on salutogenic work factors among Swedish primary health care employees. *Work* [online]. **59**(1), 155-163 [cit. 2023-03-30]. ISSN 10519815. Dostupné z: doi:[10.3233/WOR-172659](https://doi.org/10.3233/WOR-172659)



FAYAZ KHAN, Omar a Asif Iqbal FAZILI, 2016. Work Life Balance: A Conceptual Review. *Journal of Strategic Human Resource Management* [online]. **5**(2), 20-25 [cit. 2023-01-05]. ISSN 23205016. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/work-life-balance-conceptualreview/docview/1839187406/se-2>

GHOLIPOUR, Aryan, Mahdiah BOD, Mona ZEHTABI, Ali PIRANNEJAD a Samira Fakheri KOZEKANAN, 2010. The Feasibility of Job Sharing as a Mechanism to Balance Work and Life of Female Entrepreneurs. *International Business Research* [online]. **3**(3), 133–140 [cit. 2023-04-18]. ISSN 1913-9012. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/c1ef/e61065217c87db01eb30b99a99aad08ea164.pdf>

GRAGNANO, A., S. SIMBULA a M. MIGLIORETTI, 2020. Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. *International journal of environmental research and public health* [online]. **17**(3) [cit. 2023-01-03]. ISSN 16604601. Dostupné z: doi:[10.3390/ijerph17030907](https://doi.org/10.3390/ijerph17030907)

HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

CHUNTA, Kristy S. a Johanna BOOTHBY, 2017. Time-management strategies for nurse leaders. *American Nurse Today* [online]. **12**(11), 10–11 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://myamericannurse.com/wp-content/uploads/2017/11/ant11-Time-Management-1017.pdf>

CHUNTA, Kristy S., 2020. New Nurse Leaders: Creating a Work-Life Balance and Finding Joy in Work. *Journal of Radiology Nursing* [online]. **39**(2), 86-88 [cit. 2023-03-30]. ISSN 15460843. Dostupné z: doi:[10.1016/j.jradnu.2019.12.007](https://doi.org/10.1016/j.jradnu.2019.12.007)

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KELLIHER, Clare, Julia RICHARDSON a Galina BOIARINTSEVA, 2019. All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal* [online]. **29**(2), 97-112 [cit. 2023-01-31]. ISSN 0954-5395. Dostupné z: doi:[10.1111/1748-8583.12215](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215)

KELLY, Lesly A., Cindy LEFTON a Shelly A. FISCHER, 2019. Nurse Leader Burnout, Satisfaction, and Work-Life Balance. *JONA: The Journal of Nursing Administration* [online]. **49**(9), 404-410 [cit. 2021-12-30]. ISSN 1539-0721. Dostupné z: doi:[10.1097/NNA.0000000000000784](https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000784)

KIM, Miyoung a Carol WINDSOR, 2015. Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research* [online]. **9**(1), 21-27 [cit. 2023-03-14]. ISSN 19761317. Dostupné z: doi:[10.1016/j.anr.2014.09.003](https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003)

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Renáta KYZLINKOVÁ, Jana VÁŇOVÁ, Soňa VEVEŘKOVÁ a Helena VYCHOVÁ, 2019. *Flexibilní formy práce – sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-348-7.

LABRAGUE, Leodoro J, Denise M MCENROE-PETITTE, Michael C LEOCADIO, Peter VAN BOGAERT a Greta G CUMMINGS, 2018. Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. *Journal of Clinical Nursing* [online]. **27**(7-8), 1346-1359 [cit. 2023-03-29]. ISSN 09621067. Dostupné z: doi:[10.1111/jocn.14165](https://doi.org/10.1111/jocn.14165)

MATTOCK, Sarah L., 2015. Leadership and Work–Life Balance. *Journal of Trauma Nursing* [online]. **22**(6), 306-307 [cit. 2023-03-30]. ISSN 1078-7496. Dostupné z: doi:[10.1097/JTN.0000000000000163](https://doi.org/10.1097/JTN.0000000000000163)

MPSV ČR, *Rodinná politika na úrovni krajů a obcí: Metodické „doporučení“ Ministerstva práce a sociálních věcí ČR* [online], 2008. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2023-04-18]. ISBN 978-80-86878-82-9. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Rodinna\\_politika.pdf/c5ac6806-30a5-813c-a561-1578df33368e](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Rodinna_politika.pdf/c5ac6806-30a5-813c-a561-1578df33368e)

MUTHUKUMAR, M., R. SAVITHA a P. KANNADAS, 2014. Work LIFE Balance. *Global Journal of Finance and Management* [online]. 6(9) [cit. 2023-04-18]. ISSN 0975-6477. Dostupné z: [https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n9\\_04.pdf](https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n9_04.pdf)

OECD Better Life Index: Work-Life Balance, 2023. In: OECD, *OECD Better Life Index* [online]. Paris: OECD [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

OECD Data: Part-time employment rate , 2023. In: OECD. *OECD Data* [online]. Paris: OECD [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

RAJA, Siva a Sharon STEIN, 2014. Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance. *Clinics in Colon and Rectal Surgery* [online]. 27(02), 071-074 [cit. 2023-01-04]. ISSN 1531-0043. Dostupné z: doi:[10.1055/s-0034-1376172](https://doi.org/10.1055/s-0034-1376172)

RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ, 2011. *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3578-8.

SHIVAKUMAR, Kirti a Veena PUJAR, 2016. Work Life Balance in the Health Care Sector. *Amity Journal of Healthcare Management* [online]. 1(2), 45–54 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: doi:[10.13140/RG.2.2.19413.73440](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19413.73440)

SCHWARTZ, Stephanie P, Kathryn C ADAIR, Jonathan BAE, Kyle J REHDER, Tait D SHANAFELT, Jochen PROFIT a J Bryan SEXTON, 2019. Work-life balance behaviours cluster in work settings and relate to burnout and safety culture: a cross-sectional survey analysis. *BMJ Quality & Safety* [online]. **28**(2), 142-150 [cit. 2023-03-30]. ISSN 2044-5415. Dostupné z: [doi:10.1136/bmjqs-2018-007933](https://doi.org/10.1136/bmjqs-2018-007933)

SMEAK, Rona, 2020. Safety in the MULTIGENERATION WORKPLACE. *Professional Safety* [online]. **65**(5), 22–27 [cit. 2023-04-18]. ISSN 00990027. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/safety-multigeneration-workplace/docview/2400563714/se-2?accountid=16730>

Sodexo: Cafeteria, ©2023. *Sodexo* [online]. Praha: Sodexo Pass Česká republika [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/cafeteria/>

Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2022. „*FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE V ČR*“: [online]. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. TREXIMA, spol., 1–219 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: [https://www.spcr.cz/images/pdf/2022\\_Flexibilni\\_formy\\_prace\\_v\\_CR.pdf](https://www.spcr.cz/images/pdf/2022_Flexibilni_formy_prace_v_CR.pdf)

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

KUCHAŘOVÁ, Věra, 2020. *Reflexe rodinné politiky – očekávání a postoje: Souhrn podkladů pro potřeby odboru rodinné politiky a ochrany práv dětí MPSV ČR* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [cit. 2023-04-18]. ISBN 978-80-7416-404-0. Dostupné z: [https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz\\_480.pdf](https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_480.pdf)

## Seznam zkratk

WLB	Work-life balance
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ČR	Česká republika
ZZ	Zdravotnické zařízení
ZP	Zákoník práce
DP	Diplomová práce
tzv.	takzvaně, takzvaný/á/é
sp.	specializační vzdělání
pandemie	pandemie covid-19

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Charakteristika souboru – sociodemografické údaje.....	39
Tabulka č. 2: Work-life balance– zásah práce do osobního života vedoucích nelékařských pracovníků .....	40
Tabulka č. 3: Work-life balance– zásah práce do osobního života vedoucích nelékařských pracovníků .....	41
Tabulka č. 4: Work-life balance– práce přesčas u vedoucích nelékařských pracovníků .....	41
Tabulka č. 5: Work-life balance–plnění pracovních povinností v domácím prostředí u vedoucích nelékařských pracovníků.....	42
Tabulka č. 6: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky– informovanost o zaměstnaneckých benefitech .....	42
Tabulka č. 7: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky– dostatečnost podpory	43
Tabulka č. 8: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky– umožňování flexibilních forem práce.....	43
Tabulka č. 9: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky– stanovený počet dnů dovolené .....	44
Tabulka č. 10: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky– možnost péče o závislé osoby .....	44
Tabulka č. 11: Vnímání podpory vedoucími nelékařskými pracovníky– udržování kontaktu v době nepřítomnosti .....	45
Tabulka č. 12: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky–míra využití práce na zkrácený úvazek .....	45
Tabulka č. 13: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky–služební telefon....	46
Tabulka č. 14: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky–míra využívání home-office během pandemie + efektivita .....	47
Tabulka č. 15: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky– kvalifikační dohoda .....	48
Tabulka č. 16: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky–sick-day .....	49
Tabulka č. 17: Opatření využívaná vedoucími nelékařskými pracovníky– nejvyužívanější benefity .....	50
Tabulka č. 18: Navrhovaná opatření– školení na problematiku WLB .....	51

Tabulka č. 19: Navrhovaná opatření– čas strávený telefonickým řešením záležitostí souvisejících s provozem pracoviště .....	52
Tabulka č. 20: Navrhovaná opatření– vykazání času stráveného telefonováním.....	52
Tabulka č. 21: Navrhovaná opatření– flexibilní formy práce .....	54
Tabulka č. 22: Navrhovaná opatření– rehabilitační pobyt/čerpání řádné dovolené navíc .....	55
Tabulka č. 23: Navrhovaná opatření– příspěvek na péči o děti.....	55
Tabulka č. 24: Navrhovaná opatření– příspěvek na dopravu do práce .....	56
Tabulka č. 25: Ověření hypotézy 1H.....	57
Tabulka č. 26: Ověření hypotézy 2H.....	58
Tabulka č. 27: Ověření hypotézy 3H.....	58
Tabulka č. 28: Ověření hypotézy 4H.....	59

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Graf – nejvyžívanější benefity .....	50
Obrázek č. 2: Graf– preference flexibilních forem práce .....	53



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Souhlasné stanovisko EK FZV UP

Příloha 2 Finální podoba rozhovoru

Příloha 3 Průvodní text dotazníku zahrnující informovaný souhlas

Příloha 4 Položky dotazníku

Příloha 5 Návrhy na změny v oblasti podpory WLB

Příloha 6: Doplňující tabulky



Fakulta  
zdravotnických věd

Genius loci ...

UPOL - 136531/1070-2022

Vážená paní  
Bc. Simona Pelikánová

2022-06-17

Vyjádření Etické komise FZV UP

Vážená paní bakalářko,

na základě Vaší Žádosti o stanovisko Etické komise FZV UP byla Vaše výzkumná část diplomové práce posouzena a po vyhodnocení všech zaslaných dokumentů Vám sdělujeme, že diplomové práci s názvem **„Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení“**, jehož jste hlavní řešitelkou, bylo uděleno

**souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP .**

S pozdravem,

Mgr. Renáta Váverková  
předsedkyně  
Etické komise FZV UP

### ***Prorodinná opatření***

#### **Jaká opatření pro work-life balance aktuálně svým vedoucím nelékařským pracovníkům nabízíte?**

V souladu s evropskou legislativou, konkrétně směrnicí Work-life balance, umožňujeme zaměstnancům čerpat otcovskou dovolenou v délce trvání 14 kalendářních dní, čímž se snažíme podporovat otce v péči o děti. Rodičům vracejícím se z rodičovské dovolené a osobám pečujícím o závislou osobu umožňujeme práci na zkrácený úvazek.

#### **Udržujete se svými zaměstnanci kontakt také po dobu jejich pracovní neschopnosti, či v případě čerpání mateřskou/otcovskou či rodičovskou dovolenou?**

Ano. S takto dlouhodobě nepřítomnými zaměstnanci je naplánován termín návratu, který personalisté pečlivě hlídají. Dva měsíce před plánovaným datem návratu je s nepřítomným zaměstnancem prohloubena komunikace. Je ověřováno, zda dohodnuté datum návratu platí a také to, jestli bude zájem o práci na zkrácený úvazek. Po dobu nepřítomnosti mají zaměstnanci možnost konzultovat čerpání benefitů z kafetérie s pověřeným zaměstnancem.

#### **Jsou vedoucí nelékařští pracovníci nějakým způsobem zapojováni do chodu organizace také po dobu své nepřítomnosti například účastí na poradách?**

Na poradách ne, ale jakožto členové týmu se mohou účastnit teambuildingových aktivit, v případě, že se nějaké konají.

#### **Nabízíte svým zaměstnancům příspěvek na péči o děti?**

Ne, nenabízíme.

#### **Podporujete péči o děti jiným způsobem, kromě výše uvedených?**

Ano, v jedné z mateřských školek v těsné blízkosti naší nemocnice máme každoročně alokovaných 25 míst pro děti našich zaměstnanců.

Dále pak je každoročně oddělením marketingu pro naše zaměstnance a jejich rodinné příslušníky pořádán den dětí a mikulášská besídka.

### *Flexibilní formy práce*

**Z předchozích odpovědí vyplynulo, že svým zaměstnancům nabízíte pouze práci na zkrácený úvazek, a to jen v určitých případech.**

**Jsou ještě nějaké flexibilní formy práce, které mohou využít speciálně vedoucí nelékařští pracovníci?**

Vlivem pandemie covidu-19, bylo našim vedoucím pracovníkům umožněno využít home office. V současné době mohou home office využít po individuální domluvě.

**Jiné flexibilní formy, jako jsou například pružná pracovní doba, stlačený pracovní týden, či sdílený úvazek, nelékařští pracovníci ve vedoucích pozicích využít nemohou?**

Vzhledem k tomu, že chceme zastávat spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům, i těm pracujícím v provozních podmínkách zdravotnických pracovišť, tyto flexibilní formy úvazků pracovníkům ve vedoucích pozicích nenabízíme.

Zároveň byl v dřívější době zjišťován zájem mezi THP pracovníky včetně vedoucích pracovníků o pružnou pracovní dobu. Avšak nebyl projeven. V nejbližší době o umožňování těchto flexibilních forem neuvažujeme.

Vedoucí nelékařští pracovníci tedy pracují v ranním provozu.

### *Zaměstnanecké výhody*

**Jaké zaměstnanecké benefity nabízíte svým vedoucím nelékařským pracovníkům?**

Pro podporu work-life balance máme k dispozici volitelný systém benefitů– kafetéria systém. Zaměstnanci obdrží kartu, skrze níž mohou čerpat udělené body. Body mohou čerpat ve svém volném čase například za sportovní aktivity, kulturní zážitky anebo je uplatnit při nákupu vybraných produktů. Pro tyto účely využíváme službu Sodexo Cafeteria.

Kromě kafetéria systému poskytujeme svým zaměstnancům rovněž cenová zvýhodnění služeb a produktů vybraných dodavatelů a poskytovatelů. Například slevy na kulturní akce, bezplatné účty u vybraných bank.

**Jakým způsobem Vaši zaměstnanci informováni o zaměstnaneckých výhodách?**

Všechny informace ohledně čerpání a aktuální nabídky benefitů mají k dispozici na intranetu. V případě nových výhod jsou informováni přes newsletters.

### **Je čerpání benefitů omezeno nebo je zaměstnanci mohou čerpat neomezeně?**

Co se týče kafetéria systému, každému zaměstnanci přísluší rozpočet peněz určen na čerpání benefitů právě v tomto systému. Libovolnou část tohoto rozpočtu mohou zaměstnanci využít na penzijní připojištění. Zbylá část je jim připsána v podobě bodů na kartu Sodexo Flexi Pass Card.

Dalším omezením je v tomto ohledu vyhláška o FKSP, kterou se jakožto státní organizace musíme při odměňování zaměstnanců řídit. Sodexo cafeteria nám však celou záležitost velmi ulehčuje. Všechny benefity v této nabídce totiž splňují kritéria zmíněné vyhlášky.

Čerpání tohoto benefitu je zaměstnancům umožněno nepřetržitě, i v době čerpání rodičovské dovolené.

### **Jsou nějaké benefity, které byly zavedeny v posledních třech letech?**

Ano, zmíněný kafetéria systém.

### **Jaké mělo zavedení kafetéria systému důvod?**

Usilovali jsme o rozšíření nabídky benefitů. Zároveň jsme chtěli snížit administrativní nároky.

### **Je vedoucím nelékařským pracovníkům umožněno čerpat nadstandardní volno či rehabilitační pobyt?**

Tak jako všichni zaměstnanci, mají možnost využít 24 nenárokového volna sick-days v případě krátkodobých zdravotních obtíží.

Zaměstnancům působícím v době pandemie covidu-19 poskytlo MZ ČR příspěvek v hodnotě maximálně 8000 korun, které mohli zaměstnanci využít právě za účelem lázeňského či rehabilitačního pobytu.

### **Poskytujete svým vedoucím nelékařským pracovníkům příspěvek na dopravu do práce?**

Příspěvek na dopravu do práce neposkytujeme.

Příloha 3 Průvodní text dotazníku zahrnující informovaný souhlas

**Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků  
ve vybraném zdravotnickém zařízení**

Vážení vedoucí nelékařští pracovníci,

obracím se na Vás se žádostí o spolupráci na výzkumném šetření, jehož cílem je zjistit, jakým způsobem podporuje [REDAKCE] koncept work-life balance tedy sladování osobního a pracovního života u vedoucích nelékařských pracovníků středního a liniového managementu. Objasnit, jaká opatření pro sladování osobního a pracovního života využívají vedoucí nelékařští pracovníci nejvíce a u kterých by preferovali eventuální zavedení. Na základě zjištěných poznatků vytvořit přehled aktuálně nabízených opatření pro work-life balance a předložit návrh na změny v oblasti podpory sladování osobního a pracovního života zaměstnavatele u svých zaměstnanců.

V první fázi výzkumného šetření bude provedena analýza konceptu work-life balance ve [REDAKCE]. Bude zjišťován zejména přehled nabízených opatření zaměstnavatele pro sladování osobního a pracovního života u svých zaměstnanců a možnosti čerpání těchto opatření. Stěžejním nástrojem výzkumu je dotazníkové šetření, jehož výsledky budou sloužit jako podklad pro výzkum konceptu work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků.

Sběr dat bude probíhat do 30. října 2022.

Z účasti na výzkumu pro Vás neplynou žádná závažná rizika. Vyplnění dotazníku zabere maximálně 10 minut, nemělo by tedy výrazně omezit chod Vaší práce.

Stěžejní výhodou výzkumu bude objasnění Vašich preferencí ve zkoumané problematice a na jejich podkladě předložený návrh na zlepšení v dané oblasti.

Dotazníkové šetření je anonymní a účast na něm je zcela dobrovolná. Svůj souhlas s účastí na výzkumném šetření udělíte samotným vyplněním dotazníku a zasláním Vašich odpovědí.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu spolupracovat.

S pozdravem a přáním všeho dobrého,

Bc. Simona Pelikánová

**Work-life balance u vedoucích nelékařských pracovníků  
ve vybraném zdravotnickém zařízení**

**Okruh sociodemografických otázek**

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Ve kterých letech jste se narodil/a?

- 1946–1964
- 1965–1979
- 1980–1994
- 1995 a později

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské
- specializační
- jiné, uveďte:

4. Jaká je vaše pracovní pozice?

- střední manažer
- liniiový manažer

5. Jaký je Váš rodinný stav?

- svobodný/á
- ženatý/vdaná
- rozvedený/á
- žiji s partnerkou/partnerem
- ovdovělý/á

6. Máte děti ve věku do 26 let, které s Vámi žijí ve společné domácnosti?

- ano
- ne

7. Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího pracovníka?

- méně než rok
- 1–5 let
- 5 a více let



## **Slad'ování pracovního a osobního života**

8. Na jaký poměr jste zaměstnán/a?

- plný úvazek
- zkrácený úvazek
- jiný, uveďte:

9. Zasahuje Váš pracovní život do osobního života tak, že je omezeno množství času, který byste chtěl/a strávit s rodinou nebo jej věnovat volnočasovým aktivitám?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Zažil/a jste někdy v průběhu výkonu Vaší současné pracovní pozice pocit vyčerpání plynoucí z nerovnováhy mezi Vaším pracovním a osobním životem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Pracujete měsíčně pravidelně nad rámec Vaší stanovené pracovní doby?

- ano, na základě mé iniciativy
- ano na základě nařízeného přesčasu
- ne

12. Zabýváte se plněním pracovních povinností také v domácím prostředí?

ano

ne

13. Ocenil/a byste, kdyby Váš zaměstnavatel organizoval školení zaměřené na problematiku sladění pracovního a osobního života?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

14. Jste svým zaměstnavatelem dostatečně informován/a o nabídce zaměstnaneckých benefitů?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

15. Podporuje Váš zaměstnavatel dostatečně work-life balance svých zaměstnanců?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

16. Průměrně kolik času mimo Vaši pracovní dobu strávíte týdně telefonickým řešením záležitostí souvisejících s provozem pracoviště?

- žádný
- v řádu několika minut, ne však více než hodinu
- 1–2 hodiny
- více než 2 hodiny

17. Ocenil/a byste kdyby Vám bylo zaměstnavatelem umožněno vykázat čas strávený telefonickým řešením záležitostí s provozem pracoviště mimo pracovní dobu?

- ano
- ne
- ne, považuji to jako součást svých manažerských povinností

18. Máte k dispozici služební telefon?

- ano
- ne

Pokud ne, chtěli byste mít služební telefon?

- ano
- ne

19. Využili jste home office během pandemie covid-19?

- ano
- ne

Pokud ano, byla pro Vás tato forma práce efektivní?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Umožňuje Vám zaměstnavatel flexibilní formy pracovních úvazků (stlačený týden, pružná pracovní doba, práce z domova, zkrácený úvazek, sdílený úvazek)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21. Kterou z níže uvedených flexibilních forem pracovních úvazků byste pro účely sladování Vašeho pracovního a osobního života uvítali na Vaší stávající pracovní pozici nejvíce?

Zvolte jednu nebo více odpovědí.

- stlačený týden
- pružná pracovní doba
- práce z domova
- zkrácený úvazek
- sdílený úvazek
- neuvítal/a bych žádnou z výše uvedených

22. Studujete nebo jste studoval/a během výkonu Vaší nynější pracovní pozice?

- ne
- ano

Pokud ano, bylo vzdělávání provedeno formou kvalifikační dohody?

- ano
- ne, studium probíhalo v rámci osobního volna
- ne, ale byla mi umožněna flexibilní pracovní doba
- ne, studium bylo hrazeno v rámci projektu, grantu, nebo z jiných zdrojů

23. Vyhovuje Vám stanovený počet dnů dovolené za rok?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Jakým způsobem jste řešil/a situaci v případě krátkodobé nemoci?

- dočasnou pracovní neschopností
- čerpáním řádné dovolené
- nemoc jsem přechodil/a
- využitím benefitu sick-day
- nebyl/a jsem nemocný/á

25. Máte možnost čerpat volno v případě nutnosti péče o závislé osoby (děti, nemocné, starší osoby)?

- ano, využitím placeného volna
- ano, využitím neplaceného volna
- ne
- nemusel/a jsem řešit
- jinak, uveďte:

26. Udržuje s Vámi Váš zaměstnavatel kontakt také v době Vaší pracovní neschopnosti či rodičovské dovolené?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

27. Která z níže uvedených možností by pro Vás znamenala největší přínos v oblasti work-life balance?

- rehabilitační pobyt pro manažery mimo plánovanou dovolenou v délce trvání 80 hodin
- rehabilitační pobyt pro manažery mimo plánovanou dovolenou v délce trvání 40 hodin
- čerpání 80 hodin řádné dovolené navíc za účelem rekonvalescence
- čerpání 40 hodin řádné dovolené navíc za účelem rekonvalescence

28. Uvítal/a byste kdyby Vám zaměstnavatel poskytoval finanční příspěvek v souvislosti péče o děti? (např. dětské tábory, kroužky, ozdravné pobyty)

- ano
- nevyužila bych
- zaměstnavatel již tento benefit nabízí, využívám jej
- zaměstnavatel tento benefit nabízí, ale nevyžívám

29. Ocenil/a byste, kdyby Vám zaměstnavatel poskytoval příspěvek na dopravu do práce?

- ano
- ne

30. Který z níže uvedených benefitů využíváte nejvíce?

Zvolte jednu či více možností.

- příspěvek na stravování
- cafeteria systém
- péče o tělo – slevy zvýhodněné preventivní programy, příspěvky na očkování, dentální hygiena, programy odvykání kouření, sleva na vybrané placené zdravotnické výkony (plastické zákroky)
- mimořádný benefit MZ pro zdravotníky na obnovu psychických a fyzických sil
- penzijní připojištění
- studium hrazené zaměstnavatelem
- poskytování odborných stáží
- program bezplatných účtů u vybraných bankovních společností
- slevy na kulturní akce
- jiné, uveďte:

## **Návrhy na změny v oblasti podpory WLB u vedoucích nelékařských zdravotnických pracovníků**

### **Oblast flexibilních forem práce**

Rozhovorem s vedoucím pracovníkem personálního oddělení bylo zjištěno, že je vedoucím nelékařským pracovníkům ve vybraném zdravotnickém zařízení z flexibilních forem práce umožňována pouze práce na zkrácený úvazek, a home office ovšem pouze na individuální zažádání nikoliv na standardní bázi.

Důvodem byla snaha o rovný přístup ke všem zaměstnancům, doposud nevytvořené podmínky pro umožňování dalších flexibilních forem a domnělý nezájem THP a vedoucích nelékařských pracovníků využívání flexibilních forem.

Na základě realizovaného výzkumu k DP však bylo zjištěno, že by ve vedoucí pozici uvítalo alespoň jednu z navrhovaných flexibilních forem práce 51 respondentů, tedy 77,3 %, což nezájem o flexibilní formy práce vyvrací. Nejvyšší preference byly zaznamenány u pružné pracovní doby, kterou by na své stávající pozici uvítalo celkem 40 respondentů, což bylo 78,4 % těch, kteří by zvolili alespoň jednu z nabízených flexibilních forem. Druhou nejpreferovanější flexibilní formou byl stlačený pracovní týden, který však zvolil podstatně nižší počet respondentů 14. Hned v závěsu práce z domova, kterou by uvítalo celkem 12 respondentů. Důležitým zjištěním plynoucím z výzkumu byl vliv úrovně zastávané vedoucí pozice na preferenci flexibilních forem práce. Průměrně vyšší zájem o flexibilní formy práce byl zaznamenán ve skupině středních manažerů.

V návaznosti na zjištěné poznatky, které jsou výše sumarizovány, plyne pro personální management vybraného ZZ **návrh přehodnotit postoj k flexibilním formám práce a změnit podmínky tak, aby bylo zaměstnancům ve vedoucích pozicích umožněno využívat pružného uspořádání práce na standardní bázi**. Zejména pak začít zavedením nejpreferovanější flexibilní formy práce – pružnou pracovní dobou.

**Dalším návrhem je upravit podmínky pro home office v návaznosti na ustanovení novely zákoníku práce, která byla schválena 5. 4. 2023.** Home office již v současné době vybrané ZZ umožňuje, avšak pouze na základě individuální dohody. Vzhledem k tomu, že se



jedná o odzkoušenou a navíc, z pohledu vedoucích nelékařských pracovníků majících s home office zkušenost, také efektivní flexibilní formou práce, má upevnění podmínek pro práci z domova, alespoň částečnou, potenciál.

#### **Návrh pro zavedení pružné pracovní doby:**

- Vzhledem k výsledkům výzkumu se nejprve zaměřit na umožňování pružné pracovní doby u vedoucích pracovníků na pozicích středního managementu
- Zhodnotit, ve kterém časovém intervalu je pro organizaci stěžejní, aby byli střední manažeři fyzicky přítomni na pracovišti
- Tuto dobu určit jako základní úsek pracovní doby
- Zbylé časové úseky pracovní doby pojmout jako volitelné úseky pracovní doby
- Vymezit pravidla užívání pružné pracovní doby, dbát při jejich vymezování na ustanovení § 85 zákoníku práce
- Vytvořit vnitřní předpis zaměstnavatele o pružném rozvržení pracovní doby u vedoucích nelékařských pracovníků na pozici středního managementu
- Seznámit s tímto předpisem cílovou skupinu zaměstnanců
- Připravit je na využívání pružné pracovní doby po všech stránkách, zorganizovat školení na problematiku pružné pracovní doby a například workshop s tematikou time managementu
- Po zavedení pružné pracovní doby do praxe průběžně sledovat výstupy práce vedoucích nelékařských pracovníků
- Získat zpětnou vazbu, zkušenosti
- Zaměřit se na implementaci této flexibilní formy práce také u skupiny liniových manažerů

#### **Návrh pro upevnění podmínek pro umožňování částečné práce z domova**

- Identifikovat a přesně vymezit činnosti vedoucích nelékařských pracovníků, které by mohly být plněny mimo pracoviště
- Stanovit podmínky, za kterých může být vedoucími nelékařskými pracovníky částečná práce z domova využita
- Vytvořit vnitřní předpis zaměstnavatele o částečné práci z domova u vedoucích nelékařských pracovníků a implementovat do něj také ustanovení plynoucí z novely zákoníku práce, schválené 5. 4. 2023, kde jsou pro home office nově stanovena pravidla
- Připravit školení na tematiku home office, time management a BOZP při práci z domova
- Proškolit zájemce o částečnou práci z domova

- Uzavřít dohody s vedoucími nelékařskými pracovníky, kteří o částečnou práci z domova projeví zájem

### **Oblast prorodinných opatření**

Jedním z hodnocených prorodinných opatření se stal management rodičovské dovolené či dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance z důvodů nemoci. Z rozhovoru bylo zjištěno, že u rodičovské dovolené je vždy naplánováno očekávané datum návratu zpět do práce. Dva měsíce před termínem návratu je pak se zaměstnanci prohlubována komunikace a upřesňovány podmínky, za kterých se do práce bude vracet.

U položky dotazníkového šetření, zda zaměstnavatel udržuje kontakt se svými zaměstnanci na úrovních středního a liniového managementu také v době jejich pracovní neschopnosti, zvolilo celkem 25 respondentů nesouhlasné odpovědi. Vliv úrovně managementu na komunikaci zaměstnavatele se dlouhodobě nepřítomným vedoucím pracovníkem byl zamítnut.

Vzhledem k výše uvedeným zjištěním DP práce, plyne pro personální oddělení vybraného ZZ **návrh zlepšit komunikaci s dlouhodobě nepřítomnými zaměstnanci**, a to jak s těmi, kteří čerpají rodičovskou dovolenou, tak s těmi, kteří jsou dlouhodobě nepřítomni z jiných důvodů.

### **Návrh na zlepšení komunikace s dlouhodobě nepřítomným vedoucím nelékařským pracovníkem**

- Zjistit, jaké má vedoucí nelékařský pracovník představy o udržování kontaktu v době jeho nepřítomnosti
- Jak často chce být kontaktován a o čem chce být informován

### **Oblast zaměstnaneckých benefitů**

Přestože byla výzkumným šetřením detekována bohatá nabídka zaměstnaneckých výhod, zaměřovaly se vybrané položky dotazníku na zjištění zájmu vedoucích nelékařských pracovníků o navrhované zaměstnanecké výhody. Konkrétně se jednalo o možnost vykázání času stráveného telefonickým řešením záležitostí s provozem pracoviště mimo pracovní dobu, finanční příspěvek na péči o děti, finanční příspěvek na dopravu do práce, rehabilitační pobyt či čerpání dovolené navíc a školení zaměřené na problematiku WLB.

Možnost vykázaní času telefonickým řešením záležitostí se neprokázala jako příliš atraktivní zaměstnaneckou výhodou. Ocenilo by ji pouze 12 respondentů, tedy 18,2 %, zbylá část respondentů uvedla, že by tuto možnost neocenila. To však může logicky navazovat na odpovědi vedoucích nelékařských pracovníků na otázku „Průměrně kolik času mimo pracovní domů strávíte týdně telefonickým řešením záležitostí souvisejících s chodem pracoviště?“, kdy drtivá většina 71,2 % zvolila odpověď „v řádu několika minut, ne však více než hodinu“.

Řešení telefonických záležitostí mimo stanovenou pracovní dobu je však v návaznosti na technologický pokrok dnešní doby zcela neoddelitelnou součástí práce manažera. Výbornou kompenzací je poskytnutí služebního telefonu zaměstnavatelem. Tento benefit vybrané zdravotnické zařízení již nabízí. Výzkumným šetřením však bylo zjištěno že celkem 4 respondenti, kteří uvedli, že služební telefon k dispozici nemají by o něj zájem měli.

Z čehož plyne **návrh informovat vedoucí nelékařské pracovníky o jejich nároku na služební telefon a vyzvat zájemce o zpětnou vazbu**. Následně zájemcům tento benefit poskytnout.

Vyšší oblibě se pak těšil finanční příspěvek na péči o děti, který by uvítalo 24 respondentů 36,4 % a příspěvek na dopravu do práce vítaný 50 respondenty čili 75,8 %. Výše uvedené návrhy mohou sloužit jako náměty pro případ, že by vybrané ZZ zamýšlelo rozšiřovat či obměňovat nabídku zaměstnaneckých výhod.

Na položku dotazníku zjišťující, zda by měl pro WLB z pohledu vedoucích nelékařských pracovníků větší přínos rehabilitační pobyt nebo benefit čerpání řádné dovolené navíc, zvolila drtivá většina respondentů 74,3 %, že by pro ně větší přínos v oblasti sladování pracovního a osobního života znamenalo právě čerpání řádné dovolené navíc.

**Návrhem na zlepšení v oblasti odměňování vedoucích pracovníků** je poskytnutí benefitu čerpání řádné dovolené navíc. Jednalo by se o atraktivní benefit zajišťující kompenzaci a zejména projev ocenění času, který vedoucí nelékařští pracovníci věnují práci také mimo pracovní dobu na základě vlastní iniciativy

Zájem o školení organizované zaměstnavatelem zaměřené na problematiku sladování osobního a pracovního života projevilo celkem 37 vedoucích nelékařských pracovníků tedy 55 % respondentů.

Školení na problematiku WLB představuje efektivní nástroj pro dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jedinců, tedy samotných vedoucích nelékařských

pracovníků a zároveň také nástroj pro budování firemní kultury otevřené koncepci WLB jako takové. Právě vedoucí pracovníci totiž hrají v upevňování a využívání opatření pro WLB důležitou roli. Je tedy důležité, aby byli obeznámeni se všemi svými právy v této oblasti a zároveň měli přehled jaké možnosti jim pro tyto účely poskytuje zaměstnavatel tak, aby byli schopni podat pomocnou ruku svým podřízeným pracovníkům.

**Z výše uvedeného plyne pro vybrané zdravotnické zařízení návrh na organizaci školení na problematiku WLB.**

#### **Návrh školení na problematiku WLB**

- Výběr konkrétní problematiky (legislativní podpora WLB, podpora zaměstnavatelem, techniky time managementu, zvládání stresu atd.)
- Zvolení přednášecích (externích/interních) vhodných pro zvolená témata
- Schválení osnovy připravené přednášejícími
- Určení časového harmonogramu školení a datum jeho realizace spolu se školiteli
- Zaslání pozvánky vedoucím nelékařským pracovníkům se žádostí o potvrzení účasti
- Realizace školení
- Sdílení prezentací (případně také videonahrávek) se všemi vedoucími nelékařskými pracovníky prostřednictvím emailu nebo intranetu

## Příloha 6: Doplnující tabulky

Doplnující tabulka 1: Preference flexibilní formy práce v rámci jednotlivých úrovní managementu

<b>Otázka č.21</b>						
Kterou z níže uvedených flexibilních forem pracovních úvazků byste pro účely sladování Vašeho pracovního a osobního života uvítali na Vaši stávající pracovní pozici nejvíce?						
Odpověď	liniový manažer		střední manažer		celkem	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
neuvítal/a bych žádnou z výše uvedených	10	15,2 %	5	7,6 %	15	22,7 %
stlačený týden	5	9,8 %	9	17,6 %	14	27,5 %
pružná pracovní doba	13	25,5 %	27	52,9 %	40	78,4 %
práce z domova	5	9,8 %	7	13,7 %	12	23,5 %
zkrácený úvazek	3	5,9 %	3	5,9 %	6	11,8 %
sdílený úvazek	0	0,0 %	1	2,0 %	1	2,0 %

Doplnující Tabulka 2: Preference flexibilní formy práce v rámci jednotlivých generací

<b>Otázka č.21</b>										
Kterou z níže uvedených flexibilních forem pracovních úvazků byste pro účely sladování Vašeho pracovního a osobního života uvítali na Vaši stávající pracovní pozici nejvíce?										
generace	1946–1964		1965–1979		1980–1994		1995 a později		celkem	
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
neuvítal/a bych žádnou z výše uvedených	4	6,1 %	10	15,2 %	1	1,5 %	0	0,0 %	15	22,7 %
stlačený týden	0	0,0 %	11	21,6 %	3	5,9 %	0	0,0 %	14	27,5 %
pružná pracovní doba	4	7,8 %	28	54,9 %	7	13,7 %	1	2,0 %	40	78,4 %
práce z domova	0	0,0 %	10	19,6 %	2	3,9 %	0	0,0 %	12	23,5 %
zkrácený úvazek	1	2,0 %	5	9,8 %	0	0,0 %	0	0,0 %	6	11,8 %
sdílený úvazek	0	0,0 %	1	2,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,0 %

Kontingenční tabulka 1: 1H

Summary Frequency Table (List1 in data pro statistiku)					
Marked cells have counts > 10					
(Marginal summaries are not marked)					
pracovní pozice	vnímání podpory spíše ne	vnímání podpory spíše ano	vnímání podpory ano	vnímání podpory ne	Row Totals
střední manažer	12	18	6	2	38
liniový manažer	5	16	7	0	28
All Grps	17	34	13	2	66

Kontingenční tabulka 2: 2H

Summary Frequency Table (List1 in data pro statistiku)					
Marked cells have counts > 10					
(Marginal summaries are not marked)					
pracovní pozice	zaměstnavatel udržuje kontakt ano	zaměstnavatel udržuje kontakt spíše ano	zaměstnavatel udržuje kontakt spíše ne	zaměstnavatel udržuje kontakt ne	Row Totals
střední manažer	10	14	10	4	38
liniový manažer	7	10	6	5	28
All Grps	17	24	16	9	66

Kontingenční tabulka 3: 3H

Summary Frequency Table (List1 in data pro statistiku)			
Marked cells have counts > 10			
(Marginal summaries are not marked)			
pracovní pozice	respondent by preferoval alespoň jednu z nabízených FF ano	respondent by preferoval alespoň jednu z nabízených FF ne	Row Totals
střední manažer	33	5	38
liniový manažer	18	10	28
All Grps	51	15	66

Kontingenční tabulka 4: 4H

Summary Frequency Table (List1 in data pro statistiku)			
Marked cells have counts > 10			
(Marginal summaries are not marked)			
generace	respondent by preferoval alespoň jednu z nabízených FF ano	respondent by preferoval alespoň jednu z nabízených FF ne	Row Totals
1965–1979	38	10	48
1980–1994	8	1	9
1946–1964	4	4	8
All Grps	50	15	65