

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Analýza konceptu work-life balance ve startupu

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

Leden/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Michal Hardyn

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 8. 8. 2020 v Kladně

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce, PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D., za trpělivé metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit, jaké konkrétní nástroje work-life balance jsou využívány ve zvoleném startupu a jak ovlivňují tyto nástroje work-life balance pracovní výkony pracovníků v tomto startupu. Dílčími cíli pak jsou:

- identifikace potřeb startupu v oblasti work-life balance;
- navržení opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše sekundárních zdrojů. V praktické části bylo využito výzkumných metod etnografické pozorování, rozbor interních dokumentů a polostrukturované rozhovory, které proběhly ve dvou vlnách, první vlna s vedoucími pracovníky, druhá vlna s řadovými pracovníky. Bylo realizováno osm polostrukturovaných rozhovorů. Ve skupině řadových pracovníků bylo zahrnuto šest respondentů, ve skupině vedoucích pracovníků byli dva respondenti. Rozhovory byla nahrány na diktafon a přepsány do písemné podoby, následně byly vyhodnocovány. Získaná data byla propojena s teoretickou částí práce a následně byly vyneseny závěry ve formě zjištěných nástrojů work-life balance, jejich vlivu na pracovní výkony zaměstnanců, byly identifikovány potřeby startupu v oblasti work-life balance a zpracovány návrhy opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkumem bylo zjištěno, že zvolený startup již využívá nástroje konceptu work-life balance. Mezi nejvíce využívané nástroje konceptu work-life balance patří pružná pracovní doba, možnost práce z domova a služby pro aktivní odpočinek ve formě benefitu MultiSport, který umožňuje zdarma přístup do sportoviště, sauny, wellness nebo na masáže. Také bylo zjištěno, že největší problém ve sladění pracovního a osobního života se u pracovníků projevuje v období hlavní sezóny před Vánoci a na začátku nového roku z důvodu velkého množství pracovních úkolů v tomto období. Dále pracovníci zmiňují problém s prioritizací úkolů, když čelí velkému množství úkolů. Dále bylo zjištěno, že startup nevyužívá nástroje prorodinné politiky, přestože podle průzkumu řadoví pracovníci řeší téma rodiny a její podpory.

### 4. Závěry a doporučení:

Byly identifikovány potřeby startupu v oblasti work-life balance a navržena opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců. V případě problému se sladěním pracovního a osobního života v období hlavní sezóny byla navržena aktivní podpora pro toto období ve formě rozšíření možností nástrojů z konceptu work-life balance, které pracovníci ve výzkumu hodnotí jako nejvíce přínosné. Mezi takové nástroje patří práce z domova a sportovní a relaxační aktivity přes benefitní službu MultiSport. Dále návrh opatření zmiňuje v období hlavní sezóny rozšířit možnosti občerstvení na pracovišti a zmiňuje opatření pomoci pracovníkům v jejich osobních rolích formou zajištění úklidu domácnosti nebo v období hlavní sezóny zajištění příspěvku na dovoz nákupů přes kurýrní služby jako Rohlík.cz nebo Košík.cz. Návrh řešení problému s prioritizací úkolů obsahuje školení na prioritizaci úkolů formou přednášek externích odborníků na toto téma a individuální konzultace pro vybrané pracovníky. Návrh pro řešení problému s chybějícími nástroji prorodinné politiky zahrnuje postup pro identifikaci, výběr a implementaci nástrojů prorodinné politiky, konkrétně nástroje udržování kontaktu během mateřské/rodičovské dovolené, finanční příspěvky na hlídání dětí a také o organizaci akcí nebo pobytů pro zaměstnanců se svými dětmi.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Work-life balance  
Péče o zaměstnance  
Lidské zdroje  
Kariéra  
Zaměstnavatel

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this thesis is to evaluate what specific work-life balance tools are used in the selected startup and how these tools affect the work performance of its employees. The partial goals are:

- identifying the needs of the startup in the field of work-life balance;
- proposing measures for improvement of employee performance indicators.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis is based on literature research of secondary sources. In the practical part, research methods of ethnographic observation and analysis of internal documents and semi-structured interviews were used. These interviews took place in two waves. The first one with managers and the second one with ordinary workers. Eight semi-structured interviews were conducted - six respondents in the group of ordinary workers and two respondents in the group of managers. The interviews were recorded on a dictaphone, transcribed into the written form and then evaluated. The obtained data were connected with the theoretical part of the thesis and then, subsequently, conclusions were made in the form of identified work-life balance tools and their impact on employee performance. The needs of the startup in the field of work-life balance were identified and proposals for measures to improve employee performance indicators were made.

### 3. Result of research:

The research revealed that the selected startup already uses the tools of the work-life balance concept. The most used tools include flexible working hours, the possibility of remote working and services for active rest in the form of the MultiSport benefit, which allows free access to sports grounds, saunas, wellness or massages. It was also found that the greatest problem in reconciling work and personal life for workers happens during the main season before Christmas and at the beginning of the new year due to a large number of work tasks during this period. Furthermore, employees mention problems with prioritizing tasks when facing a large number of tasks. It was also found that the selected startup does not use the tools of family policy, although according to the survey, ordinary workers face issues of the family and its support.

### 4. Conclusions and recommendation:

The needs of the startup in the area of work-life balance were identified and measures were proposed for improving employee performance indicators. In the case of reconciling work and personal life during the high season, active support was proposed for this period in the form of expanding the possibilities of tools from the work-life balance concept, which researchers consider to be the most beneficial. Such tools include remote work and sports or relaxation activities using the MultiSport benefit service. Furthermore, the draft measure mentions that during the high season it will be welcomed to expand the possibilities of refreshments in the workplace and mentions measures to help workers in their personal roles by ensuring household cleaning or providing a contribution to the import of purchases via courier services such as Rohlík.cz or Košík.cz. The proposed solution regarding task prioritization includes training on task prioritization in the form of lectures by external experts and individual consultations for selected employees. The proposal to address the missing pro-family policy tools includes a procedure for identifying, selecting and implementing pro-family policy tools, namely maternity / parental leave tools, financial childcare allowances and organizing events or stays for staff with their children.

## KEYWORDS

Work-life balance  
Care for Employees  
Human Resources  
Career  
Employer

## JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management  
M14 Social Responsibility  
O15 Human Resources

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michal Hardyn
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 18
Název DP:	Analýza konceptu work-life balance ve startupu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část – přínosy work-life balance přístupu, využívané nástroje, metodika.</li><li>3. Praktická část – popis konkrétního startupu, výzkum a jeho vyhodnocení, identifikace potřeb startupu v oblasti work-life balance, návrh opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců.</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. et al. <i>Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy</i>. Praha : Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• KAŠPAROVÁ, K. et al. <i>Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování</i>. Praha : Grada, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky</i>. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• PINK, D. <i>Drive : Pohon</i>. 2. vydání. Olomouc : Anag, 2017. 184 s. ISBN 978-80-7554-104-8.</li><li>• THIEL, P. <i>Zero to One : Notes on Start Ups, or How to Build the Future</i>. London : Ebury Press, 2015. 211 s. ISBN 978-0-7535-5520-0.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 2. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 6. 4. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 6. 2020</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 4. 2. 2020

Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
Žák CSc.

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

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# Obsah

<b>1 Úvod</b>	<b>1</b>
<b>2 Teoreticko-metodologická část</b>	<b>3</b>
2.1 Přínosy work-life balance přístupu	3
2.1.1 Faktory ovlivňující work-life balance	6
2.1.2 Startup	10
2.2 Využívané nástroje	14
2.2.1 Flexibilní formy práce	15
2.2.2 Nástroje prorodinné politiky	19
2.2.3 Služby poskytované formou benefitů	19
2.2.4 Využívané nástroje ve startupu	20
2.3 Metodika	22
<b>3 Praktická část</b>	<b>26</b>
3.1 Popis konkrétního startupu	26
3.2 Výzkum a jeho vyhodnocení	30
3.2.1 Rozbor interních dokumentů a etnografické pozorování	30
3.2.2 Výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů	45
3.2.3 Vyhodnocení výzkumu	52
3.3 Identifikace potřeb startupu v oblasti work-life balance	54
3.4 Návrh opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců	56
<b>4 Závěr</b>	<b>64</b>
Literatura	
Přílohy	

## Seznam zkratek

APEK	Asociace pro elektronickou komerci
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (název školení)
ČR	Česká republika
KPIs	Key performance indicators (klíčové ukazatele výkonu)
LCD	Liquid crystal display (ve významu plochý televizor)
PO	Požární ochrana (název školení)
PPT	PowerPoint Presentation (nástroj na tvorbu prezentací)
Q&A	Questions & Answers (otázky a odpovědi)
SaaS	Software as a Service (software jako služba)
VŠ	Vysoká škola

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Doporučení pro zaměstnance a zaměstnavatele v oblasti work-life balance	6
Tabulka 2 Faktory ovlivňující work-life balance	7
Tabulka 3 Výhody a nevýhody práce z domova	17
Tabulka 4 Rozdělení pracovníků do pracovních úseků	29
Tabulka 5 Přehled komunikačních kanálů work-life balance ve startupu Tipli	33
Tabulka 6 Silné a slabé stránky startupu Tipli v oblasti work-life balance	54
Tabulka 7 Návrh komunikační kampaně pro zvýšení zájmu pracovníků o růst výsledků	59
Tabulka 8 Zhodnocení finanční a časové náročnosti návrhů	63

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecný příspěvek v hlavní sekci na intranetu	VI
Obrázek 2 Příspěvek s podporou účasti na přednášce od vysoké školy VŠEM	VI
Obrázek 3 Příspěvek se sdílením dokumentu a shrnutí z účasti na školení od APEK	VII
Obrázek 4 Příspěvek z účasti pracovníků startupu Tipli na sportovním turnaji	VII
Obrázek 5 Příspěvek pro podporu služeb pro zaměstnance na pracovišti	VIII

# 1 Úvod

Společnost se neustále vyvíjí a spolu s tímto vývojem se objevují nové trendy. Práce vždy byla neodmyslitelnou součástí lidských životů. V důsledku změn v nastavení společnosti došlo ke změnám významu a chápání práce. Na počátku byla práce pouze způsobem k zajištění obživy a základních fyziologických potřeb lidí. Také v současnosti je práce primárně prostředkem k získání finančních prostředků, nicméně se rovněž stala významným nástrojem k uspokojení společenských potřeb jako je sociální kontakt, seberealizace a uznání.

Na základě nezávislých průzkumů týkajících se spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že pro zaměstnance již není prioritou plat. Vyhledávají zaměstnání, v němž se mohou seberealizovat, získat nové schopnosti či dovednosti a posouvat se dále ve své kariéře i osobním životě. Je proto na zaměstnavatelích, jak budou k těmto požadavkům přistupovat a reagovat na požadavky větší flexibility ze strany zaměstnanců. Na tyto změny reaguje koncept work-life balance. Mezi nástroje tohoto konceptu lze zařadit například takové přístupy, které vedou právě k seberealizaci či kariéernímu uspokojení zaměstnanců a nemusí nutně přímo zasahovat osobní život.

Práce získává v životě člověka nový význam a stále zaujímá důležitou roli. Člověk se však ve svém životě účastní více dalších, mimopracovních rolí, ať už hovoříme o roli v rodině nebo mezi přáteli. Je stále častějším jevem, že lidé své pracovní role upřednostňují před těmi ostatními. Nelze však přesně stanovit, kolik konkrétního času by měl člověk strávit jednotlivými rolemi. Vše záleží na osobních preferencích a uspokojení z práce by se mělo rovnat uspokojení v osobním životě. *“Work-life balance odkazuje na schopnost zaměstnanců najít balanc mezi svými pracovními rolemi, osobními odpovědnostmi a rodinným životem. Společnosti si stále více uvědomují důležitost pomoci svým zaměstnancům s dosažením rovnováhy, protože stále více zaměstnanců se dostává do konfliktu svých pracovních a osobních rolí.”* (Unicorn HRO, 2015)

Nejnovější studie se zabývají otázkou, zda vůbec rozdělovat role na pracovní a mimopracovní, protože práce by měla být součástí lidského života, jedním z faktorů společenského uspokojení, a proto bychom ji neměli oddělovat.

Dosud však neexistuje jednotná definice tohoto konceptu. Jedná se o velmi individuální téma a rovnováha mezi pracovním a osobním životem je pro každého jedince jiná a pro každého znamená něco jiného. Z tohoto důvodu je těžké přijít s konkrétními závěry, které by byly všeobecně platné. Metodou sběru dat potřebných k vyhodnocení výsledků této práce bude kombinace rozboru interních dokumentů, etnografického pozorování a polostrukturovaných rozhovorů, čímž bude zajištěna triangulace. V závěru práce budou na základě dat navržena konkrétní doporučení.

Toto téma je velice aktuální a jeho význam se bude stále zvyšovat s výraznějším nástupem nových pracovních generací na pracovní trh. Zástupci nových generací pracovníků mají své nové specifické požadavky na zaměstnavatele, kteří se jim musí přizpůsobit v případě, že si chtějí udržet na trhu práce konkurenční výhodu. Proto je důležité, aby byly vedeny výzkumy se zaměřením na tuto tematiku.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit prostřednictvím vybraných výzkumných metod, jaké nástroje work-life balance jsou využívány ve zvoleném startupu. Na tomto základě navrhnout



opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců ve startupu. Podnikání formou startupu je aktuálně velmi populární. Startup se vyznačuje důrazem na rychlý růst a inovace. Působí v nejistém, turbulentním prostředí a musí být schopen reagovat na rychlé změny, aby si udržel své postavení na trhu. Zaměstnanci jsou součástí tohoto prostředí a jsou na ně kladeny vysoké nároky. Základem je inovativní myšlení, kreativita a týmová spolupráce. Otázkou je, zda se tato specifika odráží v konceptu work-life balance, případně jak.

V praktické části práce jsou identifikované konkrétní nástroje konceptu work-life balance, které jsou využívány ve startupu. Dále jsou zde doporučení navržená na základě získaných dat a literární rešerše. Přidaná hodnota práce spočívá v identifikaci využívaných nástrojů work-life balance a v navržených doporučení, která mohou být přínosná pro využití ve zvoleném startupu a také v dalších společnostech a startupech.

Hlavními výzkumnými otázkami této diplomové práce jsou:

- 1) Jaké nástroje work-life balance jsou využívány ve společnosti Tiplí?
- 2) Ovlivňují nástroje work-life balance pracovní výkony pracovníků?

Odpovědi na tyto otázky budou získány prostřednictvím empirického výzkumu. Teoretický rámec práce tvoří literární rešerše, která je orientovaná na problematiku work-life balance, historické poznatky a aktuální trendy. Teoretická část práce je zaměřena také na startupy, jakožto objekt zkoumání. V metodologické části jsou popsány výzkumné metody, které budou využívány během výzkumu, stejně tak, jako metody sběru dat.

Praktická část práce je zaměřena na získání potřebných dat a následný rozbor startupu, který má vést k nalezení odpovědí na výzkumné otázky. K tomu poslouží zvolené výzkumné metody, kterými jsou etnografické pozorování, polostrukturované rozhovory a rozbor interních dokumentů. Získaná data budou propojena s teoretickou částí práce a následně budou vyneseny závěry ve formě zjištěných nástrojů work-life balance, jejich vlivu na pracovní výkony a návrhy opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů pracovníků.

Tato diplomová práce může sloužit jako podklad vedení startupu k návrhům a úpravám konceptu work-life balance směrem ke zlepšení výkonnosti pracovníků. Dále může sloužit dalším zaměstnavatelům a startupům jako doporučení pro implementaci nástrojů work-life balance, díky nimž mohou zvýšit spokojenost svých zaměstnanců a tím zvýšit jejich produktivitu a firemní výsledky.

## 2 Teoreticko-metodologická část

V teoretické části práce bude na základě literární rešerše zpracována problematika konceptu work-life balance a podnikatelské formy startup. Nejprve bude vysvětlen termín work-life balance a několik různých pohledů na definici tohoto pojmu, jelikož dosud neexistuje jedna všeobecně platná definice. Další podkapitoly budou věnovány historii tohoto konceptu a jednotlivé výzvy, které společností přináší. Teoretická část je dále věnována startupu, jelikož praktická část práce bude zaměřena právě na startup a budou zde zkoumána specifika work-life balance pro tuto formu podnikání. Stejně jako v případě work-life balance, ani startup nemá sjednocenou definici a liší se podle různých autorů. V závěru teoretické části budou tato dvě témata propojena.

### 2.1 Přínosy work-life balance přístupu

Work-life balance lze definovat jako stav rovnováhy, ve kterém jsou požadavky na práci jedince a jeho osobní život vyrovnané. Jen těžko lze najít jednotnou definici, protože pro různé skupiny lidí představuje odlišné věci (Borysenko, 2019). Neexistuje ani žádné přímé, dobře vyvinuté měřítko a tyto důvody omezují naši schopnost plně zkoumat tento fenomén. Bez existence přímého měřítka je obtížné zkoumat vliv např. rodiny a přátel na klíčové individuální a organizační proměnné. Work-life balance se navíc neustále mění, a to často na denním základě, tzn., že optimální balance, kterého člověk jednoho dne dosáhne, bude další den pravděpodobně zcela jiný. Dalším faktorem jsou velké životní změny, jako je např. narození dítě, začátek nového vztahu nebo změna povolání (Bird, 2016).

### Historie

Hariss (2008, s. 2) uvádí první zmínky o termínu work-life balance z roku 1986, nicméně jeho používání v každodenní mluvě bylo po dobu mnoha let ojedinělé. Zajímavostí podle Arenofsky (2017, s. 4) je, že programy na podporu work-life balance existovaly již ve 30. letech 20. století. Společnost W. K. Kellogg před druhou světovou válkou vytvořila systém čtyř šestihodinových směn a nahradila tak, do té doby, tradičních každodenních osmihodinových směn. Tento nový systém přinesl pozitivní výsledky z pohledu rostoucí morálky zaměstnanců a efektivity. Harris (2008, s. 2) doplňuje, že v 80. a 90. letech začaly společnosti nabízet work-life balance programy primárně zaměřené na podporu matek. Datuje počátek prvních výzkumů work-life balance do 70. a 80. let minulého století, kdy narůstalo zastoupení ženské pracovní síly ve firmách. To byla pravděpodobně jedna z příčin začátku většího zkoumání oblasti work-life balance. Organizace začaly implementovat opatření zaměřená na rodiny s dětmi a programy dětské péče.

Podle Harrise (2008, s. 3-5) tyto organizace věnovaly více pozornosti především kvalitě péče o děti a zdraví pracujících matek. V 70. letech bylo představeno několik různých programů, které identifikovaly spojitosti mezi stresem, depresí, špatným zdravím zaměstnanců a snižující se produktivitou. Od roku 2000 byl koncept work-life balance široce diskutován. Podle DFEE (2000, s. 3-10) k tomu přispělo spuštění vládní kampaně v Anglii, jejíž cílem bylo povzbudit zaměstnavatele, aby zavedly flexibilní pracovní nástroje jako je flexibilní pracovní doba, zkrácená pracovní doba, sdílení pracovního místa apod. Díky těmto nástrojům by měli zaměstnanci dosáhnout lepší rovnováhy mezi požadavky vycházejícími z vykonávané práce a požadavky na jejich osobní život a osobní rozvoj.

## **Význam konceptu work-life balance pro firmy**

Koncept work-life balance je podle Jones et al. (2013, s. 61) založen na tom, že práce a osobní život by si neměly vzájemně konkurovat, naopak by měly být vzájemně se doplňujícími prvky. Některé nezávislé studie ukázaly, že pomoc zaměstnancům vyvážit jejich pracovní a osobní život může vést ke zlepšení náboru, snížení absence, fluktuace a náklady s tím spojené a v konečném důsledku zlepšení angažovanosti, produktivity a spokojenosti zaměstnanců. Podobné zlepšení uvádí také Jones et al. (2013, s. 23) a zdůrazňuje, že je potřeba brát ohled na neustálý vývoj pracovních podmínek v organizacích a podle toho upravovat nastavení konceptu work-life balance.

Arenofsky (2017, s.16-20) uvádí, že adaptace politiky work-life balance a jejích praktik může zdokonalit schopnost organizací reagovat na požadavky zákazníků díky lepšímu přístupu ke službám a vypořádat se se změnami způsobem, který bude uspokojivý pro obě strany - jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnavatelé, kteří podporují work-life balance a nabízí flexibilní pracovní nástroje, mají také větší šanci dosáhnout konkurenční výhody na pracovním trhu. To platí obzvláště pro nové generace zaměstnanců, pro něž je dosažení této rovnováhy nejdůležitějším měřítkem při výběru zaměstnavatele.

Arenofsky (2017, s. 28) v kontextu work-life balance odkazuje na efektivní management povinností a odpovědností v práci, doma a v dalších oblastech života. Jedná se o jakési měřítko kontroly člověka ohledně toho kdy, kde a jak pracuje. V posledních letech je work-life balance jedna z nejdůležitějších otázek jak pro firmy, tak pro zaměstnance. Podle Jones et al. (2013, s. 17) globalizace, změny ve společnosti a demografické změny totiž nutí organizace k přetvoření způsobu, kterým řídí své podnikání. Za účelem dosažení vyšší produktivity potřebují firmy zaměstnance se správně nastaveným work-life balance, aby byli schopni efektivně přispět k dosažení cílů společnosti.

## **Sladění pracovního a soukromého života**

Harmonizace pracovního a osobního života je podle Armstronga (2015, s. 215) považována za pozitivní nástroj, díky němuž se navyšuje morálka všech zaměstnanců a snižuje se absence a stres na pracovišti. V důsledku vysoké míry stresu na pracovišti dochází k problémům s ustálením zaměstnanců, protože jsou příliš vyčerpaní tím, jak skloubit pracovní a osobní povinnosti. Šipikal (2007, s. 6) doplňuje, že při sladování pracovního a osobního života je mnoho výhod především pro zaměstnance a konkrétně zmiňuje:

- zkvalitnění podmínek výkonu práce;
- redukce stresu;
- vyšší spokojenost zaměstnanců;
- zvýšení kvality jejich osobního života.

Jones et al. (2013, s. 23) popisuje hlavní přínosy work-life balance v lepší motivaci klíčových pracovníků a podpoře náboru. Podle Kašparové et al. (2013, s. 77) je nezbytné vnímat přínosy v podpoře sladování pracovního a soukromého života v širší souvislosti, tedy v rámci společnosti jako jednoho celku. Výhody work-life balance se poté dají rozdělit na 2 hlavní skupiny. Jednou skupinou jsou ekonomické přínosy, které se vyznačují úsporami nákladů a zvýšením výkonnosti celého podniku. Druhou skupinou jsou mimoekonomické přínosy, u kterých se zavedení work-life balance odráží především na stabilitě a kvalitě pracovníků, na

jejichž základě jsou poté zaměstnanci spokojenější a motivovanější k pracovnímu výkonu. Přínosy se ovšem nejčastěji rozdělují dle toho, jak je na ně pohlíženo, ať už z pohledu zaměstnavatele či zaměstnance.

Podle Junové (2012, s. 11-37) jsou dalšími nástroji také zvýšená atraktivita samotného zaměstnavatele, což poté souvisí i s lepšími příležitostmi pro získání kvalitních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou díky tomuto motivovanější a odvádějí svou práci efektivněji. Celková atraktivita podniku je tedy předurčena především kvalitními zaměstnanci, jež jsou v podniku zaměstnáni. Lidské zdroje a jejich kvalita, motivace, loajalita a být připravený na vysoké pracovní nasazení tvoří základní předpoklad úspěchu celého podniku. Manfredi et al. (2014, s. 6) uvádí, že výsledky rozličných studií poukazují na pozitivní vliv politiky v podniku, která se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců. Manfredi odkazuje na výzkum, ve kterém Cambridgeská univerzita ve došla k těmto závěrům:

- firemní politika vstřícná k rodině pozitivně ovlivňuje zaměstnance;
- 9 z 10 podniků ohodnotilo uplatnění této koncepce jako efektivní z hlediska nákladů;
- u 5 ze 6 ukazatelů výkonnosti došlo ke zvýšení pracovního výkonu díky vlivu koncepce, která je nakloněná rodinnému životu.

Podle Kašparové et al. (2013, s. 77) pro firmu zavedení možností pro sladění práce dohromady s osobním životem svých zaměstnanců má výhody a také nevýhody. Nevýhodami se rozumí množství peněžních prostředků, které je nutné, aby firma vynaložila k zavedení work-life balance ve své organizaci. Tyto vynaložené finanční prostředky ovšem označuje jako investici, která se firmě vrátí. Dále uvádí, že pokud firma zavede opatření pro své zaměstnance v podobě work-life balance, pak hlavní výhody tohoto přístupu lze rozdělit do šesti kategorií:

- snížení fluktuace zaměstnanců;
- navýšení motivace zaměstnanců;
- navýšení efektivity pracovního procesu;
- nepřímá reklama;
- snížení nákladů;
- vylepšení zaměstnavatelské povinnosti.

Kocianová (2012, s. 30-34) uvádí, že pokud zaměstnavatel projevuje pasivní chování, je poté velmi pravděpodobné, že může na pracovišti nastat negativní atmosféra, čímž ztrácí společnost své dobré jméno na trhu a může začít přicházet o své kvalifikované zaměstnance. Armstrong (2015, s. 509-510) zmiňuje, že v případě, že by se zaměstnanec necítil spokojený nebo vyrovnaný v oblasti své práce dohromady se svým osobním životem, může dojít ke snížení výkonu a v případě dlouhodobého trvání tohoto stavu i k nemocem. V tomto případě může nastat například i syndrom vyhoření. Při dlouhodobém strádání rovnováhy mezi osobním a profesním životem může docházet k vyšší míře absence pracovníků, snížení spokojenosti s prací, a tím i snížení produktivity práce, růstu nákladů na zdravotní péči a nižší úroveň organizačního odhodlání a loajalitu. Pink (2017, s. 153) definuje spokojenost s prací jako hledání smyslu až poslání. Pro tradiční firmy téma smyslu práce nebylo důležité, braly jej jako doplněk. Jenže současní pracovníci ve firmách podle autora potřebují vidět smysl své práce, a to přes stanovené cíle firmy, komunikaci směrem k zájmu o pracovníky a strategiím, které dávají pracovníkům prostor pro vlastní rozhodování.

V tabulce 1 jsou pro lepší orientaci vypsané položky, které se týkají předpokladů a doporučení zaměstnanců a zaměstnavatelů v rámci konceptu work-life balance.

Tabulka 1 Doporučení pro zaměstnance a zaměstnavatele v oblasti work-life balance

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

Zdroj: Lustyková (2013)

Jak ukazuje tabulka 1 se shrnutím doporučení a předpokladů pro zaměstnance a zaměstnavatele v oblasti work-life balance, jedná se o komplexní oblast s řadou doporučení. Část doporučení je pro zaměstnance a zaměstnavatele obdobná, jako budování důvěry přes otevřenost a proaktivitu nebo ochota rozvíjet se.

### 2.1.1 Faktory ovlivňující work-life balance

Podle Arenofsky (2017, s. 21) work-life balance vychází z různých mimopracovních rolí, které jedinec ve svém životě zaujímá. Tyto role se přenášejí do pracovního života a ovlivňují tak pracovní výkon. Tento efekt je obousměrný, protože mimopracovní život ovlivňuje ten pracovní a obráceně. Work-life je definován jako konflikt těchto rolí, protože odráží orientaci jednotlivce napříč různými rolemi, přičemž uspokojení mezi nimi by mělo být rovné. Jones (2013, s. 79-81) uvádí, že k dosažení pocitu uspokojení ve všech oblastech života je zapotřebí osobních zdrojů jako energie, čas a závazek správně rozložit tyto zdroje mezi jednotlivé oblasti. Work-life balance je definován jako uspokojení a dobré fungování jak v pracovním, tak osobním životě, a to s minimálním konfliktem mezi jednotlivými rolemi. Pracovní roli definuje Koubek (2015, s. 45) jako vyjádření určité formy chování, kterou zastává pracovník při vykonávání práce. Může zahrnovat například míru spolupráce mezi lidmi a jejich vedení.

Jak bylo uvedeno, dříve se definice work-life balance zaměřovala převážně na vyvážení pracovního a rodinného života a dotýkala se tak především zaměstnanců, kteří mají děti. Dnes již autoři jako Kalliath (2008, s. 323) uvádí, že se work-life balance dotýká všech zaměstnanců bez rozdílu a zahrnuje mimopracovní aktivity jako je sport, studium, cestování apod. Dále odkazuje na šest různých konceptů work-life balance, kterými jsou:

- 1) mnohonásobné role;
- 2) vyváženost mezi rolemi;
- 3) uspokojení z jednotlivých rolí;
- 4) naplnění mnohonásobných rolí;
- 5) vztah mezi konfliktem a usnadněním;
- 6) vnímaná kontrola mezi rolemi.

Arenofsky (2017, s. 16) uvádí, že dříve bylo na pracovní život z pohledu work-life balance nahlíženo převážně negativně. V posledních letech získává tento termín popularitu, je komplexnější a zahrnuje širší porozumění mimopracovního života, nikoli pouze rodinného.

Work-life balance programy jsou tzv. “win-win” jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, zároveň však může být chápání tohoto konceptu pro obě strany odlišné. Zaměstnanci ho mohou chápat jako dilema mezi pracovními a mimopracovními povinnostmi. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o výzvu vytvořit podpůrnou firemní kulturu, v níž se zaměstnanci mohou dobře zaměřit na svou práci. Ať už je však na tento koncept nahlíženo z jakéhokoliv pohledu, existence programů pro efektivní work-life balance je prospěšná pro obě skupiny - jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele (Igbinomwanhia et al., 2012, s. 116).

Následující tabulka 2 shrnuje rozdílné faktory a jejich vliv na pracovní život. Tyto faktory ovlivňující work-life balance jsou rozdělené do čtyř skupin, konkrétně individuální, organizační, sociální faktory a ostatní, především demografické, faktory.

Tabulka 2 Faktory ovlivňující work-life balance

<b>Individuální faktory</b>	<b>Organizační faktory</b>	<b>Sociální faktory</b>	<b>Ostatní faktory</b>
Osobnost	Pracovní uspořádání	Podpora partnera	Věk
Blahobyt	Work-life balance praktiky a opatření	Uspořádání péče o dítě	Pohlaví
Emoční inteligence	Organizační podpora	Osobní a rodinné požadavky	Zkušenosti zaměstnance
	Podpora nadřízených	Sociální podpora	Rodičovský status
	Podpora kolegů	Podpora rodiny	Rodinný status
	Pracovní stres	Závislá péče	Druh práce
	Konflikt rolí	Hádky v rodině	Příjem
	Nejasnost rolí		Druh rodiny
	Přetížení rolí		
	Technologie		

Zdroj: Poulou, 2014, s. 12

Z tabulky 2 vyplývá, že při zkoumání rozdílných faktorů a jejich vlivu na pracovní život bylo zjištěno, že mezi individuálními faktory jsou zastoupeny především osobnost, blahobyt a emoční inteligence. Mezi organizačními faktory převažuje flexibilní uspořádání pracovního života, praktiky a opatření work-life balance, podpora ze strany zaměstnavatele a otázka rolí. Mezi sociálními faktory je zahrnuta zodpovědnost za péči o děti a rodinu. Současně také podpora rodiny a sociální podpora, která zahrnuje například péči o rodinné příslušníky. V ostatních faktorech je zahrnutý především věk, pohlaví, zkušenosti, příjem a typ rodiny. Tyto faktory především rozšiřují pohled na individuální, organizační a sociální faktory.

Přehled vybraných definic konceptu work-life balance dokazuje, že přestože je termín široce využívaný, v existující literatuře stále neexistuje jednotná, všeobecně platná definice. Nicméně i přesto lze podle Kalliath (2008, s. 324) říci, že špatně nastavený work-life balance může mít negativní vliv na zdraví, výkon a produktivitu zaměstnanců, jejich rodin a samotných firem.

### **Negativní dopady konfliktu rolí**

Sladění pracovního a osobního života se podle Haymana et al. (2013, s. 45-58) prolíná v různých životních situacích. Ve většině se nevyváženost těchto rolí projevuje faktory, jimiž jsou psychická únava, stres nebo neefektivně odvedená práce. Dle výzkumů je náročnější vytvořit si rovnováhu mezi osobním a pracovním životem spíše pro ženy, než-li pro muže. Ženy totiž musí často zastávat ještě další úkoly v rámci péče o domácnost či péče o dítě.

*“Ženy jsou nejvíce handicapované tím, že mají v životě vlastně dvě paralelní kariéry - jednu v zaměstnání a jednu rodinnou.”* (Bedrnová, 2009, s. 286)

Největší dopad z konfliktu rolí podle Arenofsky (2017, s. 21) je na stres. Jouza (2018) uvádí, že podle výzkumu z Univerzity Karlovy společně s Všeobecnou fakultní nemocnicí v Praze plyne, že zaměstnání je zdrojem stresu až pro 39 % lidí. Beardwell (2017, s. 30-48) zmiňuje, že studie z roku 2012, které se zúčastnilo téměř 10 tisíc osob z necelých 12 podniků ve Velké Británii, se zabývala hodnocením psychické stability a pohody pomocí standardizované jedenácti bodové psychologické zdravotní škály. Bylo zjištěno, že i když psychická pohoda a pracovní postoje spolu souvisí, ve skutečnosti bývají oddělené. Zaměstnanci s vyšším stupněm své psychické pohody byli optimističtější, odolnější vůči neúspěchu a měli silnější přesvědčení o své schopnosti vyrovnat se s problémy.

Dalšími negativními dopady jsou podle Kocianové (2012, s. 107) přepracování, pracovní konflikty nebo osobní konflikty doma. Mezi další negativní dopady se řadí také rostoucí nemocnost zaměstnanců, v krajním případě to může vést až k syndromu vyhoření. Tomuto se ovšem snaží zaměstnavatelé předcházet tím, že zajišťují tzv. programy psychické pohody svých zaměstnanců. Junová (2012, s. 20) uvádí, že u málo motivovaných nebo špatně motivovaných zaměstnanců vzniká přetížení, které se snaží vyřešit absencí na pracovišti, případně i výpovědí, což následně směřuje k růstu fluktuace zaměstnanců.

Zaměstnavatel má povinnost dle zákoníku práce vytvářet pracovní podmínky takovým způsobem, aby u zaměstnanců nedocházelo ke stresu:

“§ 101 odst. 1

*Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce (dále jen "rizika").*

§ 224 odst. 1

*Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby.” (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)*

Podle Horváthové et al. (2016, s. 20-43) se až 40 % zaměstnanců potýká s nerovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Jsou náchylnější k vytváření chyb při výkonu své pracovní činnosti nebo musí přesouvat termíny na dokončení práce.

### **Pracovní stres a jeho důsledky**

Stres bývá podle Bedrnové (2009, s. 74) označován za vážný zdroj fyzické i psychické zátěže a následně vyvolá vnitřní a také vnější konflikt. *“Vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.”* Stres se rozlišuje do dvou skupin:

- eustres - má pozitivní účinky na jedince;
- distres - má negativní účinky na jedince, jak po fyzické, tak i po duševní stránce.

Bedrnová (2009, s. 75) doplňuje, že faktory, které ovlivňují člověka a mají na stresu velký podíl, se nazývají stresory. Definice stresu není v literatuře jednotná. Lze najít mnoho definic stresu. Švingalová (2006, s. 8) definuje stres jako: *“Stav organismu, kdy je působením fyzikálních, chemických či sociálně-psychologických vlastností podnětů (stresorů) jedinec vystaven takovým nárokům a zátěži, které obvyklým způsobem své činnosti nezvládá. Je to stav organismu, kdy je nějakým způsobem ohrožena jeho integrita a je nutné zapojit všechny síly na jeho obranu.”*

Šnýdrová (2006, s. 118-119) uvádí, že vnímání stresu člověkem je velmi individuální a záleží na jedinci, jaké má své osobnostní předpoklady. Důležité také je, jak je pro člověka náročné zvládnutí těžkostí a hodnot. Největší hrozbou pro organismus je narůstající stres či chronický stres, jenž člověka zatěžuje a projevuje se poté i jinak, např. zhoršením duševního nebo fyzického zdraví. Křivohlavý (2012, s. 29-30) doplňuje, že příznaky stresu jsou kvalifikovány ve třech rovinách, ve kterých se může stres projevit - fyziologické, emocionální a behaviorální. Nejčastějšími příznaky stresu jsou bolesti hlavy, časté migrény, velmi prudké změny nálad, vysoká podrážděnost apod. Stres může také vyústit k nadměrnému užívání alkoholu, přejídání se a v krajní nouzi i k užívání drog.

Křivohlavý (2012, s. 26-33) zmiňuje, že stres na pracovišti může vyústit až k syndromu vyhoření. Hlavní příčinou je každodenní a zdánlivě nevyhnutelný chronický stres, kterému napomáhá zátěž, negativní lidské vztahy, vliv pracovních podmínek a organizace pracovní náplně. Kebza et al. (2003, s. 7) charakterizuje syndrom vyhoření jako *“stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku nadměrných, psychických a emocionálních nároků.”*



## 2.1.2 Startup

V kapitole o konceptu startupu a startupového podnikání se práce zabývá obecnou definicí startupu a různými přístupy k vnímání startupů. Jelikož dosud neexistuje všeobecně platná definice (Thiel, 2015, s. 10), je nutné zvolit buď jedno z existujících pojetí startupu nebo zvolit konkrétní prvky z vícero různých definic. Pro účely této práce byly zvoleny takové prvky, které odpovídají startupovému prostředí v České republice (dále ČR). Podle Ries (2011, s. 86) je klíčovým momentem rozhodujícím o úspěšnosti startupu zvolení správného podnikatelského modelu, proto se na něj v této kapitole práce rovněž zaměří a stručně popíše základní prvky tohoto modelu. Dále jsou v této části práce popsány rozdíly mezi startupem a ostatními obchodními útvary. V závěru kapitoly jsou popsány přístupy k procesu plánování.

### Definice startupu

Definice startupu nebyla dosud sjednocena a není proto snadno uchopitelná. Jedním z důvodů, proč neexistuje jednotná definice, mohou být významné odlišnosti v ekonomických a tržních podmínkách, ve kterých startupy v různých zemích působí (Arnaud, 2019). Největší problém spočívá v tom, jak dlouho je vůbec možné firmu považovat za startup. Ries (2011, s. 4) vidí v definici startupu zásadní schopnost inovace, které musí startup do daného oboru přinést, ať už se jedná o unikátní nápad či technologii. Význam tohoto pojmu se liší v jeho pojetí jednotlivými autory.

Podnikatel, angel investor a zakladatel venture fondu 500 Startups, Dave McClure, definuje startup jako společnost, která zatím nemá jasno v tom, jaký je její produkt, kdo jsou její zákazníci a jak bude vydělávat peníze (Harrison, 2014). Podle Blanka (2020, s. 15), podnikatele a spisovatele z hnutí Lean Startup, lze definovat startup jako dočasnou formu organizace, vybudovanou za účelem hledání škálovatelného a opakovatelného podnikatelského modelu. Opakovatelnost modelu je dobře patrná například u franchisingu. Škálovatelností se rozumí schopnosti a možnosti okamžitého rozšíření podle aktuálních potřeb a zdrojů startupu. Podle míry škálovatelnosti a míry rizika do startupu následně vstupují investoři. V tomto pojetí je startup považován za vysoce technologicky orientovanou firmu, která je nově vytvořená nebo se nachází ve fázi vývoje či výzkumu.

Ries (2017, s. 12) za startup považuje organizaci zaměřenou na vytváření něčeho nového a to v extrémně nejistých podmínkách. Nezáleží na tom, zda je zakladatel startupu začátečníký podnikatel nebo profesionál, protože všichni se pohybují v podmínkách nejistoty a mají stejný cíl, kterým je vytvoření udržitelného podniku. To je jedním z důvodů, proč Ries pracuje s termínem Lean Startup, který představuje kapitálově úspěšnou společnost, lépe využívající lidskou kreativitu. Ries (2011, s. 33) klade důraz na kontinuální testování vize a rychlé vědecké experimentování oproti vytváření složitých plánů.

Cremades (2016, s. 11-13) tvrdí, že startup se rovná růstu. Startup definuje jako organizaci, která by měla být navržena tak, aby byla připravena k extrémnímu růstu za pomoci investic do růstu startupu. Někteří autoři také uvádí, že se nutně nemusí jednat o nově vzniklou společnost. Část autorů se naopak rozchází v názoru s Blankem (2020, s. 15), který startup definuje jako vysoce technologicky orientovanou firmu. Podle Cremadese (2016, s. 11-13) je jedinou podstatnou věcí totiž růst a vše ostatní, co je se startupem asociováno, se odvíjí od růstu. V jeho pojetí lze růst považovat za jakýsi kompas, který pomáhá realizovat téměř všechna rozhodnutí.

Každá z výše uvedených definic přináší určitý pohled na startup. Zatímco některé prvky definic se shodují, jiné nejsou podloženy dostatečnou argumentací. Takovým případem je tvrzení Riese (2017, s. 6), že startupy se oproti klasickým firmám nachází v odlišném prostředí, které se vyznačuje velkou nejistotou a není blíže specifikováno, v čem tato nejistota spočívá a proč se vyskytuje pouze u startupů. Možné vysvětlení přináší Riani (2019), že spíše než o prostředí se jedná, v případě startupů, jejich zakladatelů a pracovníků, o nastavení jejich mysli. Takové vysvětlení by odpovídalo názoru Thiela (2015, s. 32), že zakladatelé a vedoucí pracovníci startupů jsou zpravidla kreativní, vynalézaví a zvědaví, z čehož může pramenit kreativní nastavení jejich mysli a současně ona nejistota, zatímco se snaží představit světu nové věci.

Vzhledem k neexistenci všeobecně platné definice startupu je nutné přiklonit se k jedné z dosud formulovaných definic nebo abstrahovat vybrané prvky z několika dostupných definic. S ohledem na české prostředí a praktickou část této práce jsou zvoleny vhodné vybrané prvky z uvedených definic. Startup tedy tato práce definuje jako dočasnou formu organizace, vybudovanou za účelem hledání vhodného podnikatelského modelu. Je zaměřená na vytváření něčeho nového v nejistých tržních podmínkách. Důležitým prvkem definice je vysoký růst s minimálními počátečními náklady, čemuž je třeba podřídit rozhodování.

## **Podnikatelský model**

Důležitost podnikatelského modelu potvrzuje více zdrojů. Je například obsažen v samotné definici startupu podle Blanka (2020, s. 10), v níž tvrdí, že každý startup hledá vhodný podnikatelský model, jak vydělávat. Osterwalder (2016, s. 16) představuje podnikatelský model jako základní principy, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Do těchto principů zahrnuje veškeré toky mezi různými částmi společnosti. Ukazuje také, jakým způsobem jsou produkty distribuovány zákazníkům. Obsahuje strukturu nákladů společnosti, jak jednotlivá oddělení spolupracují s ostatními a kde společnost přizpůsobuje jiným společnostem nebo partnerům tak, aby bylo možné začít podnikat.

Svobodová et al. (2017, s. 74) uvádí, že správně nastavený podnikatelský model je základem pro úspěšné a udržitelné podnikání, pomáhá zajistit spokojenost zákazníků, zaměstnanců a samotných majitelů firmy. Proti tomu Osterwalder (2016, s. 17) popisuje podnikatelský model systematicky. Využívají devět základních prvků, které jsou zaměřeny na potřeby trhu, jejichž uspokojením může společnost dosáhnout potencionálních zisků. Těmito prvky jsou zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů.

Blank (2020, s. 69) zmiňuje, že zakladatel startupu musí začít s vizí produktu a souborem jeho funkcí. Dále musí vytvořit řadu hypotéz okolo všech částí svého podnikatelského modelu. Hlavními otázkami, které je třeba zodpovědět, jsou: Kdo jsou naši zákazníci/uživatelé? Jaký distribuční kanál bude využíván? Jaká bude cenová strategie a positioning produktu? Jak bude vytvářena spotřebitelská poptávka? Kdo budou naši partneři? Kde a jak budeme produkt vytvářet? Jak bude společnost financována? Povinností zakladatele startupu je co nejdříve zhodnotit, zda je podnikatelský model správný. Nejefektivnější cestou je sledování zákaznického chování a porovnání těchto zjištění s predikcí podnikatelského modelu. Proces zákaznického rozvoje je způsob, kterým startupy mohou rychle testovat každý prvek svého podnikatelského modelu.

## V čem se liší startupy od klasických firem

Jak již bylo řečeno, dosud neexistuje jednotná, všeobecně platná definice startupu. V prostředí českého trhu je podle Bočka (2018, s. 155) rozlišení startupu a klasických firem vnímáno velmi zjednodušeně. Startup je stále vnímán jako jakákoliv začínající firma bez ohledu na oblast podnikání a další faktory, které ve svých definicích zmiňují zahraniční autoři uvedení v předchozím textu. Definice startupu, pouze na základě jeho vnímání jako začínající firmy, nerozlišuje mezi průměrnými začínajícími podniky a inovativními firmami s velkým růstovým potenciálem.

Startupy se podle uvedených definic oproti klasickým firmám liší také prostředím, ve kterém působí. Drášilová (2019, s. 19) uvádí, že podnikání není možné oddělit od prostředí, ve kterém probíhá. Přímý vliv na úspěch společnosti má vnější prostředí, v němž se chce společnost prosadit. Pro společnost jsou klíčoví především zákazníci a dodavatelé, s nimiž přichází do kontaktu každý den. Jako samostatnou kapitolu pak vidí konkurenty, a to, jak současné, tak i budoucí, kteří mohou na trh potenciálně vstoupit. Konkurenti mohou ohrožit konkurenční výhodu, kterou společnost svým úsilím vytváří. Podle Riese (2017, s. 23) je situace startupů z pohledu prostředí velmi složitá, protože startupy fungují v extrémně nejistých podmínkách, v nichž musí řešit aktuální problémy a výzvy spojené s inovativními technologiemi a současně konkurenty.

Podle Osterwaldera (2016, s. 18-19) je další rozdíl v podnikatelském modelu. Zatímco klasická firma má vytvořený podnikatelský model před zahájením své činnosti, tak startup vhodný model teprve hledá. Z toho vyplývají hlavní výhody klasických zavedených firem, které jsou stavění příjmu na existujících hodnotových nabídkách a business modelech a rovněž možnost zhodnotit existující aktiva jako obchodní kanály, prodejce a značku. Mezi výhody klasických firem se řadí také již vytvořené portfolia obchodních modelů a hodnotových nabídek. Blank (2020, s. 121) uvádí, že startup nemá zpočátku žádný podnikatelský model ani podíl na trhu, který by mohl využít nebo jej měl chránit. Jeho zaměstnanci a investoři nejsou závislí na existujícím příjmovém toku. Tyto na první pohled slabé stránky ovšem dávají startupu velkou výhodu v oblasti inovací. Startupy totiž mohou snadněji riskovat, mohou vyzkoušet jakýkoliv nápad a jakýkoli podnikatelský model, dokonce podle autora i takové, které mohou být označeny jako nelegální. Právní překážky konfrontující startupy jsou v řadě případů zavedeny společnostmi a zájmovými skupinami, které je využívají jako ochranu proti novým firmám vstupujících na trh. Ries (2018) doplňuje, že na základě vytrvalé série dílčích neúspěchů dochází k postupnému získávání zkušeností a vytváření vhodného nového produktu nebo nového tržního segmentu. Jakmile tohoto úspěchu startup dosáhne, musí být startup a jeho pracovníci připraveni na okamžitý rychlý růst směrem k získávání nových zákazníků a tržeb.

Podle Blanka (2020, s. 115-117) existující společnosti také využívají k potlačení konkurence síťové efekty monopolů, duopolů nebo distribučních kanálů. V minulosti byly tyto anti-inovativní nástroje pro udržení potenciálních firem mimo trh dostačující. V dnešní době si investoři uvědomují, že společnosti, které jsou závislé na regulacích a umělých tržních omezeních, jsou vlastně velmi zranitelné. Zákazníci se snadněji dostávají k inovativním podnikům s obchodními modely, které poskytují lepší služby, nižší ceny apod. Investoři, kteří vsází na rizikový kapitál, aktivně povzbuzují startupy k tomu, aby následovaly velká, statická odvětví, která vypadají narušeně. Příkladem mohou být známé globální startupy jako Uber, Paypal, Airbnb nebo Tesla. Podle průzkumu Startup Genome (2019, s. 19) je nejčastějším

důvodem neúspěchu startupů orientace na rychlý růst, aniž by na to byly startupy připraveny a měly dostatečně dobře připravený produkt nebo nalezený vhodný tržní segment pro získání nových zákazníků a růstu tržeb. Touto investicí do nesprávně načasovaného růstu se startupy finančně i lidsky vyčerpají, což ve výsledku vede k jejich selhání.

Ries (2017, s. 38) se ve vztahu ke startupům také zabývá definicí klasické společnosti neboli *old-fashioned company* jako společnosti založené za účelem stabilního růstu, který zabezpečuje disciplinovaným managementem, kontrolami a vystavování velkému krátkodobému tlaku. Skládá se z manažerů a jejich podřízených nucenými k multitaskingu. Nečelí konkurenci skrz inovace, jsou před ní chráněna různými bariérami vstupu.

## České startupové prostředí

Boček (2018, s. 58) ve výzkumu Startup Report uvádí, že v kontextu globálního srovnání je české startupové prostředí považováno za velmi mladé. Toto tvrzení je podloženo daty z výzkumu, ve kterém ve výsledcích na tuzemském startupovém trhu převažují startupy, které se nacházejí v počátečních fázích rozvoje. Rozděluje startupy do 7 fází životního cyklu a uvádí, že neexistuje jednoznačná shoda v tom, jak jednotlivé fáze rozdělovat. Stejný počet fází životního cyklu startupů uvádí také Startup Genome (2019, s. 19), i když některé fáze nesou jiné označení. Podle Bočka (2018, s. 58) přes 70 % tuzemských startupů spadá do prvních tří fází životního cyklu startupu, které jsou označeny:

- počáteční fáze;
- první investice;
- růst.

Podle Bočka (2018, s. 58) méně než 30 % tuzemských startupů lze zařadit do zbývajících čtyř fází, ve kterých jsou fáze životního cyklu startupu označeny jako fáze před přerodem do klasického podnikání, fáze klasického podnikání nebo fáze přerodu z malého do středního podniku. Dále Boček (2018, s. 32) uvádí, že dle geografického hlediska má necelá polovina startupů (44 %) své sídlo v Praze a zbytek je relativně rovnoměrně rozprostřen po celé ČR.

Startupové podnikání v ČR je podle Bočka (2018, s. 39) zaměřeno především na lokální trh s následnou snahou o zahraniční expanzi. Důvodem je lepší znalost zdejších podnikatelských podmínek, právního řádu, forem podnikání a celkově českého trhu, který je relativně malý a homogenní, což startupům umožňuje snadnější otestování podnikatelských nápadů. Malá velikost českého trhu má na druhou stranu negativní vliv na exponenciální růst. Expanze startupů mimo domácí ekonomiku je však náročná a vyžaduje externí pomoc.

Zajímavé jsou výsledky ohledně rozdělení startupů z hlediska primárního trhu. Podle Bočka (2018, s. 51) výsledky ukázaly, že většina startupů (41 %) je zaměřena na evropský trh, dalších 33 % na trh globální a pouhých 18 % cílí na lokální trh. Tato data jsou v souladu s tvrzením, že startupové podnikání je v naprosté většině případů zaměřeno na lokální prostředí s následnou snahou o expanzi do zahraničí. Dále Boček (2018, s. 45) uvádí, že specifickým rysem českého startupového prostředí je, že téměř dvě pětiny startupů (38 %) se pohybují na pomezí několika oblastí podnikání a nejsou zařazeny do jediné kategorie. Jinak zde převažují startupy zaměřené na oblast software, online služeb a e-commerce. Nejnížší zastoupení mají oblasti výroby, materiálů a hardware. Důvodem tohoto nízkého zastoupení je vysoká náročnost na vývoj a náklady spojené s vývojem a výrobou.

Podle reportu Startup Genome (2020, s. 8) může být závislost některých startupů na investorech velké riziko během doby ekonomické krize, obzvláště v případě jejího rychlého nástupu. Boček (2018, s. 46) ve svém výzkumu srovnal pohled pracovníků startupů a investorů. Zatímco více než 80 % tuzemských startupů považuje svůj produkt či službu za novou a unikátní, tak oslovení odborníci a investoři mají jiný názor a vnímají české startupy ve srovnání se zahraničím jako nedostatečně inovativní a s relativně nízkým potenciálem k opravdu velkému úspěchu. Velká část tuzemských startupů jen vylepšuje existující produkt či službu nebo kopírují jiné firmy. To může být problém, který může vést k existenčním problémům. Podle rozboru Startup Genome (2019, s. 7) klesá při ochlazení ekonomiky ochota investorů finančně podporovat některé startupy, obzvláště takové, které nevytváří dostatečně zajímavý produkt a dlouhodobě se jim nedaří najít vhodný produkt nebo tržní segment pro růst tržeb a počtu zákazníků. Nejčastější problémy startupů jsou s dostatkem hotovosti, ziskovostí a pracovním kolektivem. Tyto problémy potvrzuje Steigertahl (2018, s. 8), která uvádí nejčastější problémy evropských startupů, mezi které řadí nedostatečnou ziskovost (86 %), chybějící dostatek hotovosti (72 %) a problémy v rozvoji obchodní činnosti a získání kritického počtu zákazníků a uživatelů (56 %).

## 2.2 Využívané nástroje

Jak bylo uvedeno v předchozích částech, zaměstnanci po společnostech požadují, aby brali v úvahu téma sladování pracovního a osobního života. Z toho důvodu firmy stále častěji využívají nástroje work-life balance a přichází s nejrůznějšími iniciativami a opatřeními, která jsou zaměřena právě na work-life balance jejich zaměstnanců.

Armstrong et al. (2015, s. 215) uvádí, že v případě zavedení nástrojů, které se týkají sladování pracovního a osobního života, jsou výhodami například lepší kvalita výkonu práce zaměstnanců a také lepší morálka na celém pracovišti nebo lepší využití čerstvě získaných zaměstnanců. Podle Macháčka (2019, s. 8) správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce. A to jak z pohledu získávání nových pracovníků, tak současně pozitivně působí na současný pracovní kolektiv. Zaměstnanecké benefity jsou některými zaměstnanci hodnoceny lépe než motivace výhradně formou mzdy. Balíček poskytovaných benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek. To potvrzuje také Koubek (2015, s. 135), který uvádí, že pro uchazeče musí být zaměstnavatel v určitých směrech lákavý a vedle dobré pověsti a nabídky prestižního pracovního místa uvádí právě příjemnou sociální a personální politiku.

K tématu motivace pracovníků uvádí Pink (2017, s. 151), že motivace lidí prošla velkou změnou. Na začátku byla motivace zaměřená čistě na základní potřeby až přežití. Na to navázala motivace formou odměn a trestů, která pro rutinní úkoly 20. století fungovala dobře. Jenže ve 21. století motivace formou odměn a trestů se ukazuje jako neslučitelná s tím, jak lidé organizují svůj život, jak přemýšlí a jakým aktivitám se věnují. Podle tohoto autora motivace pracovníků ve firmách 21. století musí podporovat sladování pracovního a osobního života.

Podle Junové (2012, s. 11-37) je několik možností, jak lze sladit pracovní a osobní život dohromady. Ovšem je velmi důležité, aby zaměstnavatel přistupoval ke každému zaměstnanci zcela individuálně, protože ne vždy se některá z možností hodí pro všechny zaměstnance stejně. Pokud podnik sladuje pracovní a osobní život svých zaměstnanců, tak k tomu mohou

napomoci různé nástroje. Jedním z těch největších nástrojů je flexibilní pracovní úvazek. Také podle Kocianové (2012, s. 110) jsou hojně využívaným nástrojem work-life balance alternativní flexibilní úvazky. Výhodami z pohledu zaměstnavatele jsou například lepší optimalizace provozu nebo úspora různých příplatků. Nevýhodou pro zaměstnavatele jsou například potíže s reakcí na zvýšení poptávky či finanční a organizační náročnost.

Junová (2012, s. 11-37) uvádí, že u svého zaměstnání mohou mít zaměstnanci spoustu výhod. Těmito výhodami jsou například poradenské služby v těžkých životních situacích, mezi které může patřit například rozvod. Mnoho zaměstnavatelů poskytuje i benefity ve formě tzv. sick days (obvykle 3 až 6 dnů). Macháček (2019, s. 8) definuje sick days jako poskytnutí pracovního volna zaměstnavatelem po dobu krátkodobých zdravotních problémů zaměstnance. Pokud se zaměstnanec rozhodne čerpat sick days, nemusí dokládat svůj zdravotní stav potvrzením od lékaře. Zaměstnanci mohou využít sick days například při zdravotní indispozici, kterou lze vyléčit během několika dnů. Nejedná se o pracovní volno dle zákoníku práce. Tuto formu pracovního volna může upravovat interní směrnice zaměstnavatele. Obvykle je pracovní volno formou sick days nabízeno s limitem jednotek dní ročně a zaměstnanec získá při čerpání sick days náhradu mzdy.

Pokud zaměstnanci při práci studují, zaměstnavatel má možnost je podpořit během studia ve formě tzv. career breaku. Velmi pozitivním nástrojem podle Kašparové et al. (2013, s. 78) bývá, když zaměstnavatel i zaměstnanci udržují kontakt se svými zaměstnanci, kteří jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené z důvodu snazšího opětovného začlenění do kolektivu a do zaměstnání. Některé podniky mají také k dispozici i firemní školky. K dispozici jsou i podnikové akce pro rodiny svých zaměstnanců - např. dětské dny, vánoční besídky nebo sportovní dny. Macháček (2019, s. 8) potvrzuje, že nefinanční aktivity a benefity posilují vztah firmy a zaměstnance a současně podporují rovnováhu pracovního a osobního života zaměstnance. Z nástrojů work-life balance klade obzvláště velký důraz na volnočasové aktivity zaměstnance. Udržování rovnováhy mezi životem a prací podle něj nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Dodává, že odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní.

### **2.2.1 Flexibilní formy práce**

Podle Kellera (2009, s. 30-49) využívání flexibilních forem pracovních úvazků je jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Flexibilní formy práce jsou také nazývány jako alternativní úvazky. Příklady alternativních forem úvazků uvádí:

- zkrácené úvazky;
- práce z domova;
- pružná pracovní doba;
- sdílení pracovního místa.

Kašparová et al. (2013, s. 78) uvádí, že pokud zaměstnavatel dlouhodobě využívá některý z flexibilních nástrojů, má možnost snížit si své náklady, protože ušetří finanční prostředky za nabírání nových zaměstnanců a v tomto případě pak i na jejich následné adaptaci ve společnosti. Podle Kocianové (2012, s. 110) alternativní flexibilní úvazky mají pozitivní i negativní vlivy na zaměstnance a rovněž na organizaci. Pozitivní z pohledu zaměstnavatele

může být například lepší optimalizace provozu společnosti. Negativní pro zaměstnavatele může být finanční a organizační náročnost na zavedení a správu těchto úvazků.

Alternativní formy úvazků podle Formánkové (2011, s. 63) využívají především ženy, kdy se jedná zejména o matky na rodičovské dovolené nebo po ní, či o ženy, které pečují o nemocnou nebo starší závislou osobu. Tyto typy úvazků jsou také velmi využívány mezi studenty, kteří tím během studia získávají praxi, nebo pro seniory. Pro tyto typy lidí je alternativní forma úvazku přínosem a prostředkem pro zkombinování práce a osobního života, případně studia. Jsou ovšem i případy, kdy někteří lidé pracují na částečný úvazek, protože jim nebyla poskytnutá forma plného úvazku, v případě nižšího vzdělání nebo u pomocných a méně kvalifikovaných pracovních pozic. Junová (2012, s. 79) uvádí: *“V České republice nejsou zatím flexibilní formy práce příliš rozšířené. Chybí vyšší podpora ze strany státu, který zaměstnavatele nepodceňuje k využití flexibilních forem práce; pracovníprávní předpisy navíc některé nově se rozvíjející formy práce nedefinují.”*

Koubek (2015, s. 303) uvádí: *“Ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků i měnícím se provozním požadavkům uplatňují se stále širěji tzv. pružné (flexibilní) pracovní režimy. Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby (chronometrická flexibilita), tak i umístění pracovní doby (chronologická flexibilita).”*

### **Zkrácené úvazky**

Podle Formánkové (2011, s. 63) je práce na zkrácený nebo částečný úvazek definována pracovní dobou, která je kratší než klasických 40 hodin týdně. Zaměstnanec dostává výplatu (mzdu nebo plat), která odpovídá jeho kratší pracovní době, která je buď pohyblivá nebo pevně daná. Tento typ pracovního úvazku je možný po domluvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Formánková (2011, s. 54) uvádí, že celková nabídka a využití zkrácených úvazků má mnoho faktorů. Někteří zaměstnavatelé vnímají poskytování tohoto typu úvazku jako benefit pro své zaměstnance. V této souvislosti se však poté domnívají, že už není zapotřebí poskytovat zaměstnancům, kteří tento benefit mají, nějaké další zaměstnanecké výhody, které by jim náležely v případě práce na plný úvazek. V ČR prozatím ale neexistuje legislativní opatření, které by přímo zakazovalo znevýhodnění zaměstnanců, kteří pracují na částečný úvazek, k přístupu k různým zaměstnaneckým benefitům. Nevýhodou zkráceného úvazku je, že pracovní náplň zůstává ve většině případů stejná jako u práce na plný úvazek a zároveň zde není perspektiva dalšího kariérního růstu. Většina společností totiž na zaměstnance, kteří pracují na zkrácený úvazek, nepohlíží jako na své přední zaměstnance a tím pádem jim nevěnují stejnou pozornost a podporu jako ostatním.

### **Pružná pracovní doba**

Podle Junové (2012, s. 79) se pracovní úvazky s pružnou pracovní dobou mohou lišit podle toho, jaká je míra flexibility, která se zaměstnancům poskytuje. Pružná pracovní doba zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, u nichž si začátek a konec pracovní doby určuje sám zaměstnavatel. Během základní pracovní doby má povinnost zaměstnavatel se zdržovat na pracovišti. V případě volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby, ale délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin (zákon č. 262/2006 Sb.,

zákoník práce, § 85). Pro zaměstnance ovšem tato forma úvazku přináší i mnoho výhod jako je například sladění pracovní doby.

“§ 85 odst. 5

*Pružné rozvržení pracovní doby se neuplatní*

- a) *při pracovní cestě zaměstnance,*
- b) *při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody, a v době důležitých osobních překážek v práci, pro kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu nebo dávky, a*
- c) *v dalších případech určených zaměstnavatelem.”* (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Flexibilní pracovní dobu je také možné řešit tzv. kontem pracovní doby, které je upravuje též zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 86 - 87. Díky kontu je možné, aby zaměstnanec mohl mít pružnou pracovní dobu, kdy je ovšem zaměstnavatel povinen vést účet pracovní doby a mzdy zaměstnanců. Nejvíce flexibilní formou pracovní doby je tzv. volná pracovní doba, v rámci které si *“pracující rozvrhne práci zcela podle svých individuálních potřeb; důležitá je kvalitně odvedená práce v předem stanoveném termínu.”* (Tichá, 2012, s. 36)

## **Práce z domova**

Němec et al. (2008, s. 267) uvádí, že práce z domova nebo také homeworking je nejvíce využívanou formou distančních prací. Práce z domova může být totiž buď částečná nebo úplná. V případě úplného homeworkingu zaměstnanec pracuje pouze a výhradně z domova. U tohoto typu úvazku je ovšem nutné, aby byl zaměstnanec velmi produktivní, schopen samostatně pracovat bez jakéhokoliv dozoru, sám si zorganizovat práci, schopnost dodržovat termíny, mít komunikační schopnosti a samozřejmě i dovednost pracovat s výpočetní technikou. Dizaho et al. (2017, s. 20) uvádí, že jedním z nejlepších způsobů, jak dosáhnout rovnováhy zejména u pracujících matek, je právě tento typ úvazku, protože poskytuje zaměstnancům veškerou flexibilitu.

Podle Krummackerové (2011) je nejčastější a nejpoužívanější termín pro práci z domova výraz home office. Práci z domova si vybírají především ti zaměstnanci, kteří mají jak pracovní, ale také soukromé nebo rodinné povinnosti, které jsou časově náročné a není je možné kombinovat s klasickým zaměstnáním. Dle Dudové (2008, s. 41-43) práce z domova přináší časovou flexibilitu, která dovoluje pracovat a zároveň se starat o děti nebo studovat. *“Práce z domova jako jedna z flexibilních forem zaměstnávání se dokáže přizpůsobit nejrůznějším potřebám, zvykům nebo povinnostem těch, kteří si ji vybrali.”*

Tabulka 3 je rozdělena do čtyř dimenzí. Zobrazuje vybrané výhody a nevýhody, které představuje práce z domova. Na tyto nevýhody je v tabulce nahlíženo z pohledu zaměstnance a z pohledu zaměstnavatele.



Tabulka 3 Výhody a nevýhody práce z domova

	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- časové rozvržení práce podle vlastních potřeb</li> <li>- úspora času a peněz za dopravu</li> <li>- podle potřeby zvyšovat výkonnost či pracovní dobu</li> <li>- ideální pro kombinaci s osobním životem</li> <li>- možnost flexibilního reagování na možné pracovní problémy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možné přetížení</li> <li>- neustálá dostupnost</li> <li>- nejasná hranice mezi prací a volnem</li> <li>- sociální izolace, fyzická osamělost</li> <li>- vyšší nároky na rozhodování a větší zodpovědnost</li> </ul>
<b>Zaměstnavatelé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úspora nákladů na provoz</li> <li>- vyšší produktivita zaměstnanců</li> <li>- větší šance na udržení kvalifikovaných pracovníků</li> <li>- možný nástroj motivace zaměstnanců</li> <li>- širší okruh vhodných uchazečů o práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence průběžné kontroly práce</li> <li>- nedostatečná komunikace se zaměstnanci</li> <li>- vyšší náklady na komunikační prostředky a jejich zabezpečení</li> </ul>

Zdroj: Hubinková et al. (2008, s. 203-204), Dudová (2008, s. 44-48).

Z tabulky 3 vyplývá, že mezi výhody pro zaměstnance patří časové rozvržení práce podle vlastních potřeb, úspora času a také finančních prostředků za dopravu, možnost podle potřeby zvyšovat výkonnost či pracovní dobu a flexibilně reagovat na možné pracovní problémy. Naopak jako nevýhody pro zaměstnance ukazuje možné přetížení, problém s neustálou dostupností a nejasnou hranicí mezi prací a volnem. Také jako nevýhoda pro zaměstnance může být sociální izolace a fyzická osamělost. Z pohledu zaměstnavatelů jsou mezi výhodami úspora nákladů na provoz, možná vyšší produktivita zaměstnanců a možný nástroj motivace zaměstnanců. Z toho vyplývá větší šance na udržení kvalifikovaných pracovníků a širší okruh vhodných uchazečů o práci. Naopak jako nevýhoda pro zaměstnavatele je problém s absencí průběžné kontroly práce, nedostatečná komunikace se zaměstnanci a vyšší náklady na komunikační prostředky a jejich zabezpečení.

### **Sdílení pracovního místa**

Podle Komorousové (2008, s. 6) je sdílení pracovního místa neboli tzv. job-sharing forma pracovního úvazku, kdy nejméně 2 jedinci sdílejí pracovní povinnosti vyplývající z jednoho pracovního místa. Legislativně tento typ úvazku není nijak upraven a z tohoto důvodu není jednoduchý detailnější výklad. Armstrong uvádí, že odpovědnost a povinnosti jedné pracovní pozice jsou rozděleny mezi dva zaměstnance a výplata a odměny jsou poté rozděleny dle míry odvedené práce (2015, s. 120-150).

Tichá (2012, s. 46) uvádí, že sdílení pracovního místa je především postaveno na dvou nebo i více individuálních zkrácených nebo částečných úvazcích. Ti zaměstnanci, kteří společně sdílejí pracovní místo, jsou povinni domluvit se na jejich pravidelném střídání během pracovního týdne tak, aby vzájemně pokryli celou pracovní dobu. Ovšem je mnoho variant,

jak toto v praxi uplatňovat. Je například možné, aby zaměstnanci pracovali 2,5 dne v týdnu, každý den polovinu pracovní doby nebo je možné, aby se střídali po delších časových úsecích. Z toho vyplývá, že rozložení pracovní doby je čisté a pouze na zaměstnancích mezi sebou a zaměstnavatelem. Komorousová (2008, s. 6) výhodu tohoto formátu shledává především v tom, když je jeden ze zaměstnanců nemocný nebo z jiných důvodů pracovní neschopný, může ho zastoupit druhý zaměstnanec, díky čemuž se sníží i počet absencí na pracovišti. K tomu se také řadí i intenzivnější pracovní tempo zaměstnance a jeho větší výkonnost oproti místu, které zastává pouze jeden pracovník.

Podle Rydvalové et al. (2011, s. 97) má sdílení pracovního místa mnoho pozitiv, přesto patří k jednomu z nejnáročnějších druhů pracovního úvazku s ohledem především na organizaci a administrativní náročnost. Komorousová (2008, s. 6) uvádí, že jako velkou nevýhodu jsou brány především vysoké požadavky na komunikaci, protože v případě, kdy nebude komunikace mezi pracovníky a zaměstnavatelem fungovat, sdílení pracovního místa nemá žádnou efektivitu a je velmi náročné.

### **2.2.2 Nástroje prorodinné politiky**

Sokáčová (2010, s. 20) uvádí ve svém shrnutí především ty nejpodstatnější rysy prorodinné politiky. Mezi nejčastější nástroje řadí:

- udržování kontaktu během mateřské/rodičovské dovolené a poté návrat do práce;
- finanční příspěvky na hlídání dětí;
- organizace akcí nebo pobytů pro zaměstnance se svými dětmi.

Pokud podle Sokáčové (2010, s. 21) zaměstnanec přeruší zaměstnání z důvodu čerpání mateřské nebo rodičovské dovolené (dále jen MD/RD), tak ve většině dochází k postupnému vytracení kontaktu se svým nadřízeným, tedy zaměstnavatelem. S tímto je spojené i postupné vytrácení znalostí a kvalifikací. Z tohoto důvodu si pak zaměstnanci hledají nová pracovní místa. Společnosti tomuto mohou předcházet pomocí různých opatření, které se zabývají managementem MD/RD, která nejsou ani finančně náročná. Některé firmy si zřizují vlastní firemní školky, kde mají zaměstnanci možnost umístit své děti. Pokud nemá společnost dostatek financí na zřízení firemní školky, tak je možné poskytnout zaměstnancům finanční prostředky, které jim pomohou v péči o dítě. Jedná se například o finanční příspěvky na hlídání dětí nebo proplacení školkového. Firmy také poskytují zaměstnancům podporu ve formě příspěvků na zdravotní péči dětí nebo očkování atd.

Rydvalová (2012, s. 80) uvádí, že dalším nástrojem je i organizace akcí nebo pobytů, které jsou určené pro zaměstnance a jejich děti. Může se jednat například o prázdninové pobyty pro jejich děti, společenské, sportovní akce nebo i dětské dny. Pomocí těchto nástrojů lze dosáhnout mnohem větší sounáležitosti, kterou má zaměstnanec se svými dětmi. Pro podnik je zase výhodou, že získá loajální a spokojené zaměstnance. Nástroje prorodinné politiky tak umožňují svým zaměstnancům pozvolný návrat do jejich pracovního procesu. Návrat zaměstnanců také velmi podporuje i to, že mohou zaměstnanci pracovat na zkrácené úvazky.

### **2.2.3 Služby poskytované formou benefitů**

Podle Macháčka (2019, s. 7) poskytování zaměstnaneckých benefitů nad rámec sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Dále uvádí, že stále častější je

nabídka firemních benefitů zaměřených na podporu zdraví a sportování zaměstnanců. Firmy si totiž uvědomují, že podpora aktivní relaxace a péče o zdraví zaměstnanců je přínosná pro obě strany. Přispívá ke snížení nemocnosti zaměstnance. Firma profituje na zlepšení výkonnosti zaměstnance. Podle Pinka (2017, s. 29) je ovšem pro fungování systému benefitů důležité nezapomínat, že každá diskuze o motivaci na pracovišti vychází z prostého životního faktu, že pracovníci musí vydělávat na živobytí. Pokud nejsou základní odměny pro někoho adekvátní či spravedlivé, soustředí se na nespravedlnost a nikoliv na benefity nebo odvádění dostatečného pracovního výkonu.

Mezi zaměstnanecké benefity Macháček (2019, s. 8) zahrnuje další výhody poskytované zaměstnavateli, například nadstandardní délku dovolené, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, zavedení pružného rozvržení pracovní doby, zavedení konta pracovní doby, umožnění práce z domova (home office), zřizování firemních mateřských školek apod. Rozdělení zaměstnaneckých benefitů do kategorií se u jednotlivých autorů odlišuje. Macháček dále rozděluje zaměstnanecké benefity na:

- zdravotní benefity;
- důchodové benefity;
- benefity poskytované na pracovišti;
- benefity zaměřené na využití pracovního volna;
- benefity směřující ke vzdělání;
- platové a finanční benefity;
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.

Jak uvádí Junová (2012, s. 11-37) a Macháček (2019, s. 8), mezi tyto benefity se řadí také firmami stále častěji nabízené sick days, které mohou zaměstnanci využít například při krátkodobé zdravotní indispozici bez nutnosti dokládat zdravotní stav potvrzením lékaře. Obvykle je možné sick days využít po dobu jednoho až dvou dní. Roční limit formou sick days jsou obvykle jednotky dní. Tento limit neupravuje zákoník práce, může jej upravovat interní směrnice zaměstnavatele.

Podle Rydvalové (2012, s. 107) mezi nejčastěji žádané benefity ze strany českých zaměstnanců patří mimo již zmíněné také den volna při příležitosti narozenin pracovníka, ovoce na pracovišti, odpočinková nebo relaxační místnost, speciální zdravotní péče, masáže v místě pracoviště nebo firemní školka. Kromě toho některé podniky nabízí i další benefity ve formě wellness programů, dnů otevřených dveří nebo zaměstnaneckou linku.

#### **2.2.4 Využívané nástroje ve startupu**

Startupy svou nabídku nástrojů z konceptu work-life balance musí přizpůsobit limitům svého podnikání. Jak bylo uvedeno, pro startupy je typické podnikání bez dokončeného produktu a nalezení vhodného tržního segmentu, proto se startupy potýkají s řadou problémů. Jeden z největších problémů tuzemských startupů ovšem nesouvisí se ziskovostí, hotovostí nebo získáváním zákazníků. Podle Bočka (2018, s. 92) pro 60 % tuzemských startupů jsou největším problémem tuzemských startupů lidské zdroje. Tuzemské startupy mají značný problém se získáním kvalifikovaných pracovníků ve specializovaných oblastech, především v oblasti informačních technologií. Jedním z charakteristických rysů startupů jsou totiž omezené finanční možnosti, proto si minimálně v počátku podnikání nemohou v řadě oblastí dovolit nabídnout podmínky, na které jsou pracovníci zvyklí z velkých firem a korporací.

Podle reportu společnosti StartupJobs (2019, s. 11), která má významné zastoupení v náboru nových pracovníků do tuzemských startupů, je 53 % zájemců o práci v tuzemském startupu ve věkové kategorii 18 - 30 let. Této velmi specifické skupině zájemců o práci ve startupu je potřeba přizpůsobit nabídku nástrojů work-life balance. Podle reportu se přihlašují o práci ve startupech především kandidáti, kteří nemají zkušenost se startupy, téměř 60 % dotázaných zájemců o práci ve startupu zatím nikdy nepracovalo ve startupových firmách. Tento výsledek bude ovlivněný uvedeným věkem zájemců. Dále report uvádí o skupině zájemců o práci v lokálním startupu, že dvě třetiny z nich jsou muži. A více než polovina zájemců má některou z úrovní vysokoškolského vzdělání:

- 61 % vysokoškolské vzdělání (libovolný stupeň);
- 38 % středoškolské vzdělání;
- 1 % základní vzdělání.

Podle reportu StartupJobs (2019, s. 10) se ukázalo, že kandidáti preferují stabilitu místo možností flexibilních krátkých úvazků. Podle dat z průzkumu preferuje 70 % dotázaných práci na plný úvazek. V posledních letech je podle reportu StartupJobs (2019, s. 8) stabilně zastoupena nabídka flexibilních pracovních úvazků na celkovém počtu pracovních úvazků v tuzemských startupech. Podobně jako v minulých letech je nejvíce nabízeným úvazkem plný pracovní úvazek (full-time), následovaný částečným pracovním úvazkem (part-time). Mírný a překvapivý pokles během sledovaného období zaznamenalo zastoupení nabídek pro externí spolupráci. Podíl úvazků nabídek v tuzemských startupech:

- 55 % plný pracovní úvazek (full-time);
- 23 % částečný pracovní úvazek (part-time);
- 5 % interní spolupráce;
- 17 % externí spolupráce.

Podle Šenkýře (2020, s. 144) v případě startupů stále platí, že primární motivací jsou i nadále finance a sociální benefity, které každá firma i startup nabízí. Na druhou stranu, podle reportu společnosti StartupJobs (2019, s. 13) většina tuzemských startupů nabízí hned několik benefitů vycházejících z konceptu work-life balance. To odpovídá trendu, že také ve startupech, stejně jako v ostatních společnostech, sílí snaha o zvyšování work-life balance pracovníků, podpoření jejich loajality a jejich spokojenosti. Většina tuzemských startupů nabízí následujících pět benefitů:

- 87 % práce z domova;
- 72 % společenské akce;
- 63 % zařízení hrazené zaměstnavatelem dle vlastního výběru (notebook, mobil apod.);
- 60 % moderní kanceláře;
- 57 % sick days.

Podle Daisyme (2020) by nabídka benefitů ze strany startupů měla jít ještě dále. Už nestačí pouze nabízet možnost práce z domova, zaměstnavatel by se měl postarat o vybavení domácího pracoviště zaměstnance startupu, podobně jako zajišťuje pracoviště v kanceláři. Téma podpory příjemnější a efektivnější práce z domova je důležité, protože podle reportu StartupJobs (2019, s. 13) patří společně se sick days mezi nejvíce oblíbené benefity podle vyjádření zájemců o práci ve startupu. Dále mezi pěti nejoblíbenějšími benefity zájemců o práci ve startupu jsou ještě dva, které startupy nabízí méně často a pro lepší motivaci pracovníků a lepší využití konceptu work-life balance by je startupy měly ve větší míře zvážit.

Jedná se o 25 dní placené dovolené, to znamená jeden týden placené dovolené navíc k zákonem povinných 20ti dnům placené dovolené. Druhým, kandidáty velmi často žádaným benefitem, je příspěvek na vzdělávání.

Z uvedených údajů vyplývá, že pracovní kolektivy tuzemských startupů jsou často tvořeny mladými lidmi, buď ještě studenty nebo lidmi po dokončení školy, většinou po dokončení VŠ. Potřeby této skupiny se přirozeně budou lišit od potřeb seniorních zaměstnanců či zaměstnanců s odlišným rodinným statusem. Data ukazují, že zájemci o práci ve startupu preferují více placené dovolené, než je nabízeno startupy. Preferují také štedřejší přístup zaměstnavatelů k příspěvkům na vzdělávání. Na druhou stranu, jak bylo uvedeno, startupy často nemají finální produkt pro zákazníky, investují značné zdroje do produktu, inovací a technologií. Mají omezené prostředky, které mohou investovat do nástrojů work-life balance. To může být důvodem, proč startupy z nástrojů konceptu work-life balance volí méně nákladné benefity, především ty z kategorie benefitů na pracovišti, jako moderní kanceláře a společenské akce, které také často probíhají přímo na pracovišti.

## 2.3 Metodika

Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována na základě rozboru sekundárních zdrojů, které jsou orientované na problematiku work-life balance, historické poznatky, aktuální trendy a také na startupy. Jedná se především o informace z české a světové odborné literatury. Byly také využity tištěné publikace a odborné články na internetu. V teoreticko-metodologické části jsou popsány a vysvětleny pojmy, které souvisí s oblastí work-life balance. Tato část byla zpracována metodou vyhledání zdrojů, jejich rozboru a komparace. Výstup ze sekundárních zdrojů byl následně využitý pro komparaci s primárními zdroji v praktické části této práce.

Druhou částí práce je praktická část. Tato část práce je zaměřena na získání potřebných dat a následným rozбором startupu. Praktická část má vést k nalezení odpovědí na výzkumné otázky, které jsou:

- Jaké nástroje work-life balance jsou využívány ve společnosti Tiplí?
- Ovlivňují nástroje work-life balance pracovní výkony zaměstnanců?

Jako nejvhodnější metody pro zpracování praktické části diplomové práce byly zvoleny etnografické pozorování, polostrukturované rozhovory a rozbor interních dokumentů. V praktické části se práce také věnuje metodám sběru dat, způsobům, jakým je bude získávat a jak bude prokázána jejich platnost. Dále se v této části práce také vysvětlují důvody samotného výběru startupu, jakožto objektu zkoumání. Získaná data jsou propojena s teoretickou částí práce a následně jsou vyneseny závěry ve formě zjištěných nástrojů work-life balance konkrétních doporučení.

### Metody sběru dat

Yin (2017, s. 121) popisuje šest metod sběru dat, které jsou vhodné pro využití v případové studii. V této práci byly použity tři z těchto metod, kterými jsou dokumenty, etnografické pozorování a polostrukturované rozhovory. Díky interním dokumentům bylo možné vidět nejen ekonomický vývoj firmy, ale také způsob, jak se postupně utvářely firemní procesy. Oproti tomu pozorování umožnilo vidět, jak funguje organizace v přítomnosti a jak se vyvíjí

v průběhu konání výzkumu. Díky rozhovorům byly získány odpovědi na otázky, které se přímo týkají zkoumané problematiky a byly velmi významným zdrojem informací. Využití kombinace těchto tří metod se ukázalo jako efektivní, protože metody se vzájemně doplňují a jevy tak mohly být zkoumány více do hloubky.

## **Dokumenty**

Sběr dokumentů byl realizován postupně v průběhu výzkumu. Majitel společnosti umožnil nahlédnout do některých interních dokumentů. Tyto dokumenty nejsou veřejně dostupné a slouží pouze pro účely startupu, nebylo tedy umožněno vytvořit jejich kopie. Jednalo se o výroční zprávy, reporty, business plán, evidence zaměstnanců, zápisy z porad, mediální zprávy, ale také analytické dokumenty týkající se stavu zaměstnanců, dotazníky 360° zpětné vazby a dokumenty odkazující na interní pravidla a nástroje. Důležité informace také poskytly záznamy z interní komunikace v rámci intranetu a záznamy z akcí pro zaměstnance, které společnost organizuje. Díky těmto dokumentům měl student možnost vidět, jak se měnil počet zaměstnanců i jejich požadavky a spokojenost v různých oblastech.

Dokumenty však neobsahovaly detailní informace, proto bylo třeba je doplnit dalšími metodami sběru dat. Nicméně pomohly utvořit jakýsi rámec, z něž bylo patrné, jakým způsobem se firma snaží zajistit work-life balance svým zaměstnancům. Dle dokumentů zaměřených na ekonomické výsledky firmy bylo také možné vidět, že firma zaznamenává rychlý růst a také velikost nákladů, což potvrdilo definici startupu a tedy vhodný výběr Tipli jako subjektu zkoumání.

Dalšími dokumenty byly interní směrnice, které byly vytvořeny ředitelem, případně ředitelem ve spolupráci se zaměstnanci. Tyto směrnice obsahují nástroje work-life balance na pracovišti. Dále se jedná o různá doporučení ze strany ředitele směrem k zaměstnancům, např. ohledně produktivity, řešení konfliktů, pozitivního myšlení apod.

## **Etnografické pozorování**

Etnografické pozorování v Tipli probíhalo v období mezi 4. 2. 2020 a 5. 6. 2020. Za tuto dobu student strávil pozorováním 65 hodin. Pozorování umožnilo získat komplexnější pohled na fungování work-life balance ve startupu, ale také na celkovou atmosféru a mezilidské vztahy. Student se zúčastnil různých typů schůzek a porad. Byly zvoleny tak, aby byla pozorování různorodá a poskytla pokud možno co nejkomplexnější pohled na život ve startupu, jeho procesy, spokojenost zaměstnanců atd.

Pozorování byla zvolena tak, aby postihla všechny subjekty, které ve firmě působí. Ve startupu probíhají nejrůznější akce, jako jsou například porady v denní nebo týdenní frekvenci. Kromě toho se pravidelně jednou měsíčně připravuje setkání všech pracovníků formou velké celofiremní porady. Dalšími pozorovanými událostmi bylo výběrové řízení a zaškolení nového zaměstnance, networkingová akce pro zaměstnance formou firemního oběda, networkingová akce pro zaměstnance formou filmového večera a schůzka týmu, během níž byla praktikována metoda brainstormingu.

Pozorování byla zaznamenána formou poznámek v elektronické podobě, jednalo se především o důležité body, ke kterým je možné se později vrátit. Prioritou při pozorování bylo být

přítomen a soustředit se na veškerou pozornost a sledování dané události. Bezprostředně po jejím skončení pak došlo k záznamu a detailnímu rozpisu pozorované situace.

## **Polostrukturované rozhovory**

Rozhovory byly rozdělené do dvou skupin podle respondentů. Jedna skupina byla složená z vedoucích pracovníků, druhá skupina byla složená z řadových pracovníků. Polostrukturované rozhovory pro vedoucí pracovníky byl rozdělené do dvou okruhů, konkrétně se jednalo o okruh nástrojů work-life balance a okruh doporučení. Polostrukturované rozhovory pro řadové pracovníky byly rozdělené do třech okruhů, kde byly okruhy zaměřené na:

- pracovníka;
- zaměstnavatele;
- doporučení.

Každý z rozhovorů obsahoval několik základních otázek, které byly pokládány všem respondentům v dané skupině bez výjimky. Otázky byly formulovány tak, aby na ně respondenti dokázali nejen odpovědět, ale také blíže popsat danou problematiku. Seznam těchto otázek je uveden v příloze 6. Cílem otázek nebylo získat přímé odpovědi na výzkumné otázky, ale získat další a hlubší data ohledně zkoumané situace a komplexní pohled na zkoumanou událost. Následný rozbor těchto dat vedl k odpovědím na výzkumné otázky.

Bylo realizováno celkem osm polostrukturovaných rozhovorů, konkrétně dva rozhovory s vedoucími pracovníky a šest rozhovorů s řadovými pracovníky. Tyto rozhovory probíhaly v období mezi 5. 5. 2020 a 21. 5. 2020. Průměrná doba rozhovoru s řadovým pracovníkem byla zhruba jednu hodinu, rozhovor s vedoucími pracovníky potom trval zhruba dvě hodiny. Výběr respondentů proběhl tak, aby byl vzorek co nejvíce diferencovaný. Byli proto zvoleni pracovníci s různými typy pracovního úvazku, s různou dobou působení ve firmě, z různých týmů a dále rozhodovalo pohlaví a věk. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a poté přepsány v elektronické podobě. Přepis rozhovorů je uveden v příloze 7. Ještě před samotným začátkem rozhovoru byli všichni respondenti dotázáni, zda souhlasí s tím, že bude rozhovor nahráván. Tento souhlas byl také nahrán na diktafon.

## **Triangulace**

Pro zajištění validity dat byla provedena triangulace, tedy získání dat z alespoň dvou různých metodologických přístupů (Flick, 2013, s. 191). V tomto případě se jednalo o tři metody sběru dat a to etnografické pozorování, polostrukturované rozhovory a dokumenty. Každá z těchto metod má však své slabiny a dle Maxwella (2013, s. 121) je praktické zaměřit se právě na tyto chyby a zaujatosti. Nicméně není možné přesně specifikovat procedury, které by tyto chyby eliminovaly, proto záleží na zvoleném přístupu ve výzkumu. Z tohoto důvodu je v práci věnována zvýšená pozornost otevřeným vyjádřením k předsudkům, se kterými se může dále pracovat v rámci introspekce či v dalším rozboru.

V tomto případě byla v práci použita triangulace jako strategie validity. Triangulace dat podle Denzina (2009, s. 12) kombinuje data získaná z různých zdrojů, v různém časovém období, na různých místech nebo od různých lidí. I dle této definice byla triangulace splněna. Data byla získávána v průběhu šesti měsíců, v různé dny (včetně víkendu) a v různé hodiny. Informace byly také poskytnuty různými subjekty. Během výběru respondentů byl kladen důraz na to,

aby byl vzorek co nejvíce diferencovaný, ať už co se týče pohlaví, věku nebo délce zaměstnání ve společnosti.

### **Zdůvodnění výběru startupu Tipli**

Jak je uvedeno v části o startupech, v kontextu globálního srovnání je tuzemské startupové prostředí považováno za velmi mladé. Převažují na něm startupy, které se nacházejí v počátečních fázích rozvoje. Boček uvádí (2018, s. 32-58), že přes 70 % tuzemských startupů spadá do prvních tří fází životního cyklu startupu a je zaměřena především na lokální trh se zájmem o zahraniční expanzi.

Jako předmět zkoumání byl vybrán startup Tipli. Tato společnost splňuje prvky definice startupu, které byly abstrahovány z dosud existujících definic. Současně svými parametry zapadá mezi startupy zastoupené na tuzemské startupové scéně. Dalším kritériem výběru byla velikost startupu. Ve startupu Tipli je zaměstnáno celkem 37 pracovníků, což je vyhovující počet pro získání dostatečného počtu rozhovorů v rámci výzkumu. Se startupem Tipli student spolupracuje.



### 3 Praktická část

Praktická část diplomové práce se zabývá rozбором konceptu work-life v prostředí konkrétního startupu. Rozbor probíhá ve startupu Tipli s.r.o. (dále jen Tipli).

V úvodu praktické části je představen startup Tipli, jeho obchodní model, firemní prostředí, firemní kultura, komunikace v startupu, kolektiv pracovníků a jeho složení. Při představení je kladen důraz na specifika startupů, které kromě inovativního produktu a přístupu k podnikání vytváří také specifickou firemní kulturu a systém péče o pracovníky. Tato část by měla poskytnout ucelený pohled na startup Tipli a jeho fungování s důrazem na firemní prostředí, kulturu, komunikaci a další součásti konceptu work-life balance.

Dále v praktické části je zpracován rozbor konceptu work-life balance v reálném startupu Tipli. To umožňuje v rámci výzkumu získat reálný přehled o fungování nástrojů work-life balance v prostředí startupu. Závěr praktické části obsahuje celkové vyhodnocení zkoumané problematiky spolu se základními návrhy a doporučeními vyplývajícími ze zpracovaného rozboru konceptu work-life balance ve zkoumaném startupu. V praktické části jsou využity nástroje, které jsou blíže popsány a identifikovány v předchozí části práce. Práce je doplněna o data a poznatky získané z interních materiálů startupu Tipli a obohacena o data z výzkumu.

#### 3.1 Popis konkrétního startupu

Podle výroční zprávy (Tipli, 2019d) byl startup Tipli založený v roce 2016. Sídlo společnosti je v centru Prahy s dobrým napojením na hromadnou veřejnou dopravu. V docházkové vzdálenosti od sídla společnosti je vlakového nádraží Hlavní nádraží a Masarykovo nádraží. V docházkové vzdálenosti je také autobusové nádraží Florenc a dvě stanice metra. Přímo před sídlem společnosti je zastávka tramvaje. V blízkém okolí od sídla společnosti se nachází obchody s potravinami, restaurace s nabídkou poledního menu, obchody zdravé výživy, bankomaty, pošta a další služby. Podle interních materiálů společnosti (Tipli, 2019c) byla při výběru sídla společnosti akcentována lokalita, právě s ohledem na dobrou dostupnost pro své pracovníky a dostatečnou kvalitu služeb v okolí sídla. Tím společnost získá konkurenční výhodu, protože pracovníci startupu mají lepší podmínky pro sladění pracovního a osobního života, když nemusí řešit problémy s dostupností do kanceláře a mohou si v okolí kanceláře snadno zajistit nákupy a služby, jako například kadeřník nebo posilovna.

Majoritním vlastníkem startupu je podle výroční zprávy (Tipli, 2019d) investiční společnost KOOPEO Ventures. Startup Tipli navázal na předchozí podnikání startupu eRabat, který také vlastnila investiční společnost KOOPEO Ventures. Startup Tipli převzal zákaznický kmen a provoz již ukončeného a neúspěšného startupu. Hlavní činností startupu Tipli je provoz internetových cashback portálů. Společnost provozuje internetový cashback portál v Česku od druhé poloviny roku 2016. Business plán (Tipli, 2020a) uvádí, že start projektu byl záměrně naplánovaný na druhou polovinu roku, protože se jedná o hlavní sezónu v oboru e-commerce, ve kterém společnost podniká. V roce 2016 společnost získala první obchodní partnery z řad provozovatelů tuzemských e-shopů, mezi těmito obchodními partnery jsou tuzemské i zahraniční internetové obchody. Počátkem roku 2017 společnost spustila internetový cashback portál na Slovensku a v polovině roku 2017 také další internetový cashback portál v Polsku. Od roku 2019 provozuje Tipli internetový cashback portál také v Rumunsku.

Z rozboru reportingu pro akcionáře (Tipli, 2020e) vyplývá, že cashback portály nabízí způsob získávání odměn z nákupů na internetu. Jedná se o specifický koncept, avšak také o jednoduchý princip. Na straně jedné je spokojený zákazník, který díky nákupu přes cashback portál získá z ceny svého nákupu část peněz zpět. Jeho nákup je o několik procent levnější, než by tomu bylo při nákupu bez využití cashback portálu. Na straně druhé je spokojený obchodní partner, který uskutečnil prodej zboží či služby zákazníkovi, který by jinak mohl pro svůj nákup zvolit jeho konkurenci. Třetím subjektem je provozovatel cashback portálu, který si z provedených transakcí ponechá část provize, a s každou transakcí zvyšuje své výnosy. Většina cashback portálů působících na trhu dělí obdrženou provizi na dvě poloviny. Jednu polovinu si ponechává a druhou odevzdává uživateli v podobě cashback odměny. Během marketingových akcí či v rámci konkurenčního boje o zákazníka se tento poměr může pohybovat, a to směrem ve větší prospěch uživatele. Obchodní partneři cashback portálu jsou rozděleni podle nabízených kategorií produktů a služeb. Základní segmentace obchodních partnerů je na prodejce nabízející ubytování a cestování, módu a obuv, parfémy a kosmetiku, lékárny, prodejce potřeb pro domácnosti a zahradu, prodejce potřeb pro zvířata, potřeb pro maminky a děti, hobby a sport a segment auto a moto.

Podle reportingu pro akcionáře (Tipli, 2020e) startup Tipli zvažuje spustit další internetové cashback portály ve státech střední, východní a jihovýchodní Evropy. Zpracován byl rozbor pro vstup na internetový trh v Maďarsku, Chorvatsku a Slovinsku. V roce 2021 startup plánuje realizovat rozbor pro vstup na internetový trh Ukrajiny a Ruska. Obchodní model cashback portálu je převzat ze zahraničí. Cashback portály jsou ve větší míře rozšířené v Anglii, Americe a Asii. Kromě provozu internetových cashback portálů a horizontální expanze v rámci regionu střední a východní Evropy společnost testuje také vertikální expanzi formou nových produktů, mezi kterými jsou internetové kupónové portály a portály nabízející online srovnání letáků z obchodních řetězců. Růst společnosti je podpořený inovacemi, intenzivní komunikací se stávajícími zákazníky, věrnostním doporučovacím programem pro současné zákazníky a také významnými investicemi do marketingových kampaní, které jsou realizovány na internetu a v reklamních blocích na vybraných televizních kanálech.

Na základě výroční zprávy (Tipli, 2019d) společnosti jsou pro Tipli zásadní především příjmy z Česka a Slovenska, které v součtu mají podíl přes 70 % na celkových příjmech společnosti. Plánem pro rok 2020 je zvýšit příjmy především v Polsku, které je větším trhem než Česko a Slovensko dohromady a startup Tipli neviduje na tomto trhu žádného silného konkurenta. Důležitým strategickým cílem, který je často komunikován směrem k zaměstnancům, je také podpořit růst příjmů z nových produktů, do kterých společnost investuje významnou část svých zdrojů. Především v oblasti svého řešení pro online srovnání letáků z obchodních řetězců neregistruje společnost v regionu střední a východní Evropy žádného silného konkurenta a má ambice navázat na zkušenost z úspěšné expanze svého hlavního produktu, kterým je internetový cashbackový portál. Společnost má ambice, díky novým produktům, zvýšit příjem ze svých uživatelů a profitovat ze skutečnosti, že všechny produkty vystupují pod jednou obchodní značkou. To nese výhodu z rozsahu, že společnost může svými komunikačními nástroji propagovat více produktů do svého zákaznického kmene.

Své typické zákazníky startup Tipli rozděluje podle business plánu (Tipli, 2020a) do čtyř základních kategorií podle primárních segmentů, ve kterých realizují většinu útrat. O každý zákaznický segment pečuje jeden produktový specialista, který reportuje výsledky tohoto segmentu vedoucímu marketingu. Startupem je definována následující segmentace zákazníků.

Cestovatel - cílovou skupinu tvoří především muži ve věku 30-50 let. Jedná se z velké části o zákazníky, kteří cestují pracovně a pravidelně využívají portály jako Booking.com nebo Hotels.com. Často jde o vedoucí pracovníky ve firmách, podnikatele nebo majitele firem. Nákupy ubytování jsou na kratší dobu, jejich frekvence je 5x větší než u ostatních zákazníků. Průměrný výdaj za noc ubytování je o 35 % vyšší než u ostatních zákazníků. Patří mezi nejbodnější zákaznické segmenty a má pro startup Tipli největší hodnotu (Tipli, 2020a).

Mladé matky - cílovou skupinu tvoří především ženy ve věku 20-40 let s dětmi. Část z nich je ještě na rodičovské dovolené, část z nich již pracuje a má děti školou povinné. Nejčastěji nakupují v obchodech spíše s levnějším zbožím jako je levná móda v obchodě Bonprix a zahraniční tržiště AliExpress, které nabízí atraktivní dopravu zdarma na velkou část nabízeného sortimentu produktů. Zákaznický segment mladých matek nakupuje také v obchodech s dětským zbožím jako je Feedo a internetových lékárnách jako Pilulka, Dr.Max a Benu. Jednotlivé útraty jsou lehce pod průměrnými výsledky, frekvence nákupů je naopak nad průměrnou hodnotou. Druhý nejhodnotnější zákaznický segment Tipli (Tipli, 2020a).

Mladí - cílovou skupinu tvoří mladí lidé bez rozdílu pohlaví. Věkové rozpětí je ohraničené 15-30 lety. Část žije s rodiči, část žije na vysokoškolské koleji nebo ve sdíleném bytě s dalšími mladými lidmi. Nejčastěji nakupují v obchodech se stylovou módou jako je AboutYou nebo Zoot. Také nakupují elektroniku v obchodech jako Smarty nebo Datart. Jednotlivé útraty (nákupní košík) i frekvence jsou pod průměrnými výsledky (Tipli, 2020a).

Střední věk - cílovou skupinu tvoří lidé ve středním věku bez rozdílu pohlaví. Věkové rozpětí je ohraničené 40-60 lety. Většinou žijí již bez dětí. Nejčastěji nakupují v obchodech s elektronikou jako je Datart. Nakupují na AliExpressu. Někdy nakupují ubytování přes Booking.com a Hotels.com. Někteří nakupují pravidelně krmivo pro psy a kočky ve specializovaných internetových obchodech jako je Zoohit. Útraty i jejich frekvence je blízko průměrným celkovým hodnotám všech uživatelů (Tipli, 2020a).

Z popisu startupu Tipli vyplývá, že se jedná o poměrně komplexní business, například svou působností na několika trzích střední a východní Evropy. Startup se netají ambicí vstoupit na další trhy střední a východní Evropy. Současně probíhá vývoj nových produktových vertikál s ambicí vstoupit s nimi na další trhy. Z pohledu zákaznického kmene není portál zaměřený na jednu cílovou skupinu, pracuje v segmentaci zákazníků s několika typy zákazníků. Na základě seznámení se s interními dokumenty, výsledky a plány působí startup Tipli jako velmi dynamicky se vyvíjející společnost. To se může odrážet v tlaku na pracovníky, kteří v těchto podmínkách mají úkol přispívat k naplnění ambiciózních obchodních cílů startupu.

## **Organizační struktura**

Organizační struktura startupu Tipli je uvedena pouze v interním dokumentu s evidencí zaměstnanců (Tipli, 2020b) a je znázorněna velmi obecně. Popsány jsou funkce ředitele, majitelů z investiční společnosti KOOPEO Ventures a funkce vedoucích pracovníků. V organizační struktuře jsou jen naznačeny pozice řadových pracovníků a specialistů. Chybí podrobný popis náplně práce řadových pracovníků a specialistů. Startup nemá ve svých dokumentech popsán žádný konkrétní typ organizační struktury. Jak ukazuje tabulka 4, v současné podobě organizační struktury nejsou jasně vymezeny jednotlivé útvary a pracovní úseky startupu.

Tabulka 4 Rozdělení pracovníků do pracovních úseků

Ředitel						
Vedoucí pracovníci						
Technický úsek	Marketingový úsek	Péče o zákazníky	Produktový úsek	Provozní úsek	Obchodní úsek	Personální úsek

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky 4 vyplývá, že pracovníci startupu jsou v evidenci zaměstnanců (Tipli, 2020b) rozděleni do sedmi pracovních úseků. Za pracovní úseky jsou zodpovědní vedoucí pracovníci a na vrcholu organizační struktury společnosti je ředitel společnosti.

Podle evidence zaměstnanců (Tipli, 2020b) je nejpočetnějším pracovním úsekem péče o zákazníky, která vyřizuje požadavky zákazníků přes e-mail a sociální síť. Druhým největším úsekem z pohledu počtu pracovníků je technický úsek, který spravuje a rozvíjí internetové portály společnosti. Zároveň technický úsek řeší problémy v oblasti internetové aplikace a servis a aktualizace webové aplikace, které pravidelně realizuje v nočních hodinách, kdy je provoz internetových stránek nejmenší. Technický úsek je nejvíce vytíženým úsekem ve startupu Tipli a podle uvedených požadavků na pracovníky je práce v něm časově velmi náročná. Z pohledu počtu pracovníků stojí za zmínku marketingový úsek, který v průběhu roku připravuje komunikační strategii a kampaně pro období hlavní sezóny před Vánoci. Dalšími pracovními úseky jsou produktový, provozní, obchodní a personální úsek, který je se dvěma pracovníky nejmenším úsekem ve firmě.

### Styl práce vedoucích pracovníků

Z firemních dokumentů nelze jednoznačně určit způsob práce vedoucích pracovníků. Podle příručky pro vedoucí pracovníky (Tipli, 2019c) využívají vedoucí pracovníci demokratický styl vedení. Některé směrnice a přístupy mohou být hodnoceny jako autokratický styl vedení. Styl práce záleží především na konkrétním vedoucím pracovníkovi a na konkrétním problému a jeho typu, který řeší. Interní dokumenty firmy v oblasti stylu práce vedoucích pracovníků poskytují spíše doporučení, nejedná se o závazné a přesně definované doporučení. V oblasti stylu práce vedoucích pracovníků je v interních dokumentech kladen důraz především na oblast výběru a vedení pracovníků v týmu a komunikaci vize a strategie.

Výběr a vedení pracovníků v týmu - vedoucí pracovník má za úkol vybírat pracovníky s aktivním a zákaznický orientovaným přístupem. Za tímto účelem je doporučení ověřovat na pohovorech podrobnými dotazy konkrétní situace, ve kterých se kandidát choval aktivně a zákaznický. Cílem je vybírat a rozvíjet pracovníky v principech, na kterých společnost staví svůj růst a konkurenční výhodu (Tipli, 2019c).

Vize a strategie - proaktivní zájem o rozvoj společnosti. Vedoucí pracovník má mít schopnost významně podporovat růst a inovace společnosti, být schopen rozpoznávat obchodní příležitosti a budovat vztahy a dobré jméno společnosti (Tipli, 2019c).

Z uvedeného vyplývá, že směřování vedoucích pracovníků k rozvoji společnosti i k vedení řadových pracovníků odpovídá demokratickému stylu vedení. Některé povinnosti vedoucích

pracovníků je možné hodnotit jako z oblasti autoritativního stylu řízení. Mezi takové povinnosti platí stanovování cílů ve formě měřitelných KPIs (key performance indicators) neboli klíčových ukazatelů výkonu pracovníků, organizování jejich práce a hodnocení jejich přínosu pro společnost (Tipli, 2019c).

## **3.2 Výzkum a jeho vyhodnocení**

Cílem této části je podrobně se zabývat konkrétním startupem a formou výzkumu zjistit, jaké nástroje využívá pro sladování pracovní a osobní rovnováhy. Prostřednictvím výzkumu bude nahlédnuto hlouběji do celé problematiky konceptu work-life balance v konkrétním startupu. Nejprve formou rozboru interních dokumentů a etnografického pozorování budou popsány specifika kolektivu pracovníků startupu, proces náboru, zapracování pracovníka a ukončení pracovníka. Dále se práce bude věnovat konkrétním nástrojům konceptu work-life balance ve startupu Tipli a také benefitům, které startup nabízí svým pracovníkům. Druhá část obsahuje výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů, výsledky a vyhodnocení výzkumu. Následuje identifikace potřeba startupu v oblasti work-life balance a návrh opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců.

### **3.2.1 Rozbor interních dokumentů a etnografické pozorování**

V archivu společnosti není dostupný žádný dokument, který by se věnoval přímo konceptu work-life balance. Není dostupný ani žádný dokument, který by na tuto problematiku v nějaké své části ve větší míře zmiňoval nebo na ni odkazoval. Část nástrojů work-life balance je ve společnosti využívána, nicméně neexistuje zpracovaná žádná ucelená koncepce k problematice, která by se těmito nástroji nebo problematikou zabývala.

#### **Specifika kolektivu pracovníků startupu**

Na základě evidence zaměstnanců (Tipli, 2020b) bylo zjištěno, že pracovní kolektiv se skládá z 37 pracovníků, konkrétně z 21 mužů a 16 žen, včetně jednatelů a externích pracovníků. Většina pracovníků je ve věku 25-40 let. Nejmladšímu pracovníkovi je 22 let a nejstaršímu 43 let. Společnost Tipli podle svého kodexu (Tipli, 2020c) poskytuje pracovní příležitosti všem věkovým skupinám, bez genderového či věkového omezení. Důvodů pro menší zastoupení pracovníků s vyšším věkem může být podle vyjádření vedoucích pracovníků na poradách specifický obor podnikání společnosti, kterým je internetové podnikání a online startupy. Také důvodem může být vysoké pracovní nasazení i během večerů a víkendů. Některým věkově starším pracovníkům podle interního rozboru (Tipli, 2019c) zpracovaného startupem Tipli nemusí vyhovovat neověřený a měnící se obchodní model startupových společností a tlak na stabilní růst a neustálé inovace.

Společnost Tipli podle svého kodexu (Tipli, 2020c) dále aktivně podporuje zapojení absolventů a studentů, převážně vyšších ročníků vysokých škol (dále VŠ). Podle svého kodexu společnost pravidelně podporuje stáže a odborné praxe studentů ze středních škol. Pro složitou situaci na pracovním trhu v posledních letech, kdy se nezaměstnanost pohybovala často v pásmu 1-2 %, si společnost stanovila cíl více spolupracovat se školami a oslovovat mladé lidi, kteří představují novou pracovní sílu na trhu práce. Společnost je připravena ve svých školících materiálech a programech (Tipli, 2020d), že tito lidé nemusí mít dostatečně rozvinuté praktické dovednosti a bude potřeba do jejich rozvoje investovat zdroje společnosti. Nábor nových zaměstnanců z řad prvozaměstnanců má třetinový podíl na celkovém složení

kolektivu pracovníků startupu. Dvě třetiny pracovníků vykazují zkušenosti z předchozích zaměstnání nebo podnikání. Malá část pracovníků, jedná se o přibližně deset procent z kolektivu pracovníků, má současně s prací pro Tipli souběh více zaměstnání. Jedná se o tři pracovníky z IT úseku, kteří kromě práce ve startupu Tipli ještě vykonávají IT aktivity v jiném startupu na vedlejší pracovní poměr.

Podle evidence zaměstnanců (Tipli, 2020b) přes 80 % pracovníků má nějakou úroveň vysokoškolského vzdělání. Jedná se o vzdělání v ekonomickém nebo marketingovém směru, pracovníci v technickém úseku a IT mají vysokoškolské vzdělání v oboru informačních technologií a projektovém managementu. Vedoucí technického úseku má vzdělání v oblasti vývoje a umělé inteligence. Třetina pracovníků je aktivní v oblasti dalšího vysokoškolského studia, jsou evidováni jako studenti prezenčního, kombinovaného a distančního studia na VŠ. Ze strany společnosti mají pracovníci přístup ke školením a online kurzům.

Společnost podporuje aktivní životní styl pracovníků. Ve svých dokumentech (Tipli, 2020d) zmiňuje příspěvky na sport, fitness, cestování, návštěvu sportovišť a sportovních utkání a gastronomie. Dále podporuje společné trávení času pracovníky společnosti při sportování, kulturních akcích a cestování. Blízký vztah pracovníků podporuje také firemní pravidlo o neformálním vystupování pracovníků na pracovišti. Firemní směrnice doporučuje neformální “tykání” mezi všemi pracovníky startupu, a to bez výjimky, zda se jedná o nováčka nebo jednatele společnosti.

Podle interních statistik (Tipli, 2019c) jen pětina pracovníků pracuje ve společnosti déle než dva roky. Větší část pracovníků je ve společnosti kratší dobu. Nejčastěji pracovní poměr končí mezi prvním a druhým rokem spolupráce. Statistiky společnosti jsou zpracovány na základě výstupního pohovoru ze společnosti. Ze statistik vyplývá, že v 93 % případů je důvod pro ukončení pracovního poměru podnět ze strany pracovníka. Pouze 7 % pracovníků odchází na základě požadavku zaměstnavatele. Nejčastějším důvodem pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je, v případě startupu Tipli, zrušení projektu nebo pozice, pro kterou byl pracovník specializovaný. Druhým nejčastějším důvodem pro ukončení pracovního poměru na základě podnětu zaměstnavatele je nesplnění výkonnostních ukazatelů definovaných pro pracovní pozici. Třetím nejčastějším důvodem pro ukončení pracovního poměru ze strany startupu Tipli je důvod ve firemních materiálech popsán jako nedostatečné zapadnutí do kolektivu, které označuje situace osobních a pracovních sporů mezi řadovými nebo vedoucími pracovníky Tipli.

### **Komunikační kanály work-life balance**

Vedení startupu Tipli má za cíl (Tipli, 2019c) pracovníky vést, inspirovat a motivovat a zároveň transparentně informovat o dění ve firmě, včetně nabídky nástrojů work-life balance, která prochází změnami v průběhu jednotlivých roků od jejího zavedení. Za tímto účelem probíhají celofiremní porady, které jsou v Tipli nazvané “all-hands” (porada pro všechny pracovníky). Tyto porady probíhají ve frekvenci jednou až dvakrát za kvartál. Osobně se jich účastní většina pracovníků a zároveň jsou přes internet sdíleny živým přenosem, ke kterému se mohou připojit pracovníci vzdáleně, pokud nemohou být v kanceláři nebo mají formu spolupráce nastavenou na trvalou práci z domova. Na těchto celofiremních poradách je ředitelem a vedoucími pracovníky komunikovaná vize firmy, její směřování na trhu a jsou komunikovány aktuální výsledky a úspěchy. Celofiremní porady jsou také využívány jako příležitost pro zpětnou vazbu od pracovníků. Pravidelně je jako protiváha

firemních cílů zařazen také blok s aktuálními nástroji work-life balance a prostorem pro dotazy a komentáře pracovníků k těmto nástrojům, například směrem k nápadům na jejich vylepšení. Tento blok je obvykle součástí druhé části porady, která se nazývá termínem Q&A (Questions & Answers). Tento typ porady je také pravidelně využíván k představení konkrétních příběhů využívání konceptu work-life balance. Například z firemních teambuildingových sportovních akcí, večírků a novinky v nabídce sportovních benefitů, pro které startup využívá benefičního partnera MultiSport. Z každé celofiremní porady je pořizován záznam v textové podobě a fotografie. Tento záznam je sdílený na intranetu na virtuální nástěnce, která funguje jako privátní sociální síť. Kromě celofiremních porad probíhají také porady jednotlivých úseků nebo jednorázově svolané porady.

Jak ukazuje příloha 3, pro digitální přehled aktuální nabídky nástrojů work-life balance slouží ve startupu Tipli firemní intranet. Ten umožňuje publikovat příspěvky o plánovaných a realizovaných teambuildingových událostech, sportovních a společenských událostí a školení. Tyto příspěvky o možnostech nástrojů work-life balance obsahují kromě slovního popisu také fotografie nebo video. Ostatní pracovníci mohou k příspěvkům vložit komentáře a může tak k nim vznikat diskuze, tím společnost získává hodnotnou okamžitou zpětnou vazbu. Podobně jako na sociálních sítích, také ve firemním intranetu běžné příspěvky mají platnost jednotek hodin nebo dní a později jsou archivovány k dohledání v historii softwarové aplikace. Druhým typem příspěvku je tzv. trvalý příspěvek, který může být aktualizován a je vždy dohledatelný v hlavní sekci intranetu. Posledním třetím typem příspěvků v intranetu Tipli je důležitý příspěvek, jehož zveřejnění je doplněno o zaslání upozornění na všechny pracovníky nebo jejich vybranou část, a jehož přečtení musí být potvrzeno pracovníkem v systému. Tento formát důležitého příspěvku je využíván například pro potvrzení přečtení nových pravidel pro využívání některých nástrojů work-life balance, například při změně v procesu čerpání dní pro práci z domova. Celý systém pro intranet je ve formě pronájmu metodou software jako služba (Software as a Service - SaaS). Jedná se o specializované firemní řešení od společnosti Facebook. Software současně umožňuje komunikaci v reálném čase, tzv. chatování. To je možné mezi dvěma pracovníky i mezi vybranou skupinou pracovníků. Jedná se o rozšířenou formu komunikace při domlouvání se na firemních sportovních nebo společenských akcích, školení i při domlouvání čerpání práce z domova nebo sick day.

Jak ukazuje příloha 3, pro souhrnný přehled aktuální nabídky nástrojů work-life balance slouží ve startupu Tipli také firemní interní newsletter. Zaměřuje se především na informace o plánovaných teambuildingových událostech, sportovních a společenských událostech a školeních. Obsah vytváří pracovníci personálního úseku a přibližně jedenkrát za měsíc obdrží každý pracovník startupu v kvalitní grafické podobě ucelené shrnutí výsledků a úspěchů společnosti.

Podle interních dokumentů (Tipli, 2019) mezi méně často využívané kanály pro komunikaci nástrojů work-life balance patří také firemní TV noviny, které se promítají na LCD televizi u recepcie. Obsahují nepravidelně informace o nabídce nástrojů work-life, jako o plánovaných školeních ve firmě. Také se využívají pro komunikaci termínů firemních akcí, jakými jsou například teambuildingové aktivity nebo celofiremní porady ve formátu “all-hands”. Firemní TV noviny spíše slouží k upozornění na události, kde se podrobněji probírají nástroje z konceptu work-life balance, než aby podrobně možnosti těchto nástrojů představovaly. Pro přípravu firemních TV novin se využívá program Microsoft PowerPoint Presentation (dále jen PPT), který umožňuje zpracovat graficky líbivé prezentace. V prezentacích je možné

komunikovat ve vizuální podobě text a zároveň obrázky a video. Svým umístěním na LCD televizi u recepcce jsou TV noviny dostupné a viditelné pro všechny návštěvníky kanceláře. To zahrnuje pracovníky startupu v kanceláři, příchozí obchodní partnery a také kandidáty se zájmem o pracovní pozici v Tipli, kteří jsou pozváni na osobní pohovor. Firemní TV noviny nezobrazují podrobné informace o dění ve firmě a nástrojích work-life balance, protože svým umístěním u recepcce jsou informace přístupné všem návštěvníkům kanceláře. Z toho důvodu firemní TV noviny nejsou vhodné pro komunikaci interních citlivých údajů z oblasti work-life balance, spíše se využívají pro pozitivní komunikaci veřejných úspěchů firmy, vyzdvižení výsledků a dosažení úspěchu pracovníků nebo celých pracovních úseků. Jako komunikační nástroj pro koncept work-life balance slouží také firemní web, na který se podle potřeby umísťují informace menší důležitosti, jedná se především o obecné představení nástrojů work-life balance, benefitů, možnostech školení.

Jak zmiňují firemní dokumenty (Tipli, 2019c), vedoucí pracovníci mají povinnost realizovat pravidelné a nepravidelné porady s pracovníky ve svém úseku a také jednorázové porady ve formátu jeden na jednoho (1:1). V tomto formátu porady je komunikace intenzivní a je možnost získat přímou zpětnou vazbu k nástrojům work-life balance. K tomu jsou vedoucí pracovníci také vybízeni. Porady v rámci úseku probíhají několikrát měsíčně, vedoucí pracovníci mají povinnost zařazovat téma nástrojů work-life balance, především mají podpořit vhodné využívání oblíbené nabídky možnosti práce z domova.

Tabulka 5 Přehled komunikačních kanálů work-life balance ve startupu Tipli

<b>Komunikační kanál</b>	<b>Možnosti</b>
Intranet (SaaS řešení od Facebooku)	- frekvence několikrát týdně (pravidelná komunikace) - komunikace se všemi pracovníky, skupinou i jednotlivci - 3 typy příspěvků - obecný, trvalý, důležitý (potvrzení přečtení)
Celofiremní porady (název "All-hands")	- frekvence 1-2x měsíčně (důležité informace) - osobní účast většiny pracovníků a živý přenos na intranetu - podrobná komunikace plánovaných a realizovaných nástrojů/akcí
Interní newsletter	- frekvence 1x měsíčně (informace menší a střední důležitosti) - ucelené shrnutí výsledků a úspěchů zaslané všem pracovníkům - v kvalitní grafické podobě shrnutí realizovaných nástrojů/akcí
Firemní TV noviny (LCD televize)	- aktualizace 1-2x měsíčně (informace menší důležitosti) - prezentace na TV u recepcce pro všechny návštěvníky kanceláře - forma grafické PPT prezentace ve smyčce (text, obrázky, video)
Firemní web	- frekvence dle potřeby (informace menší důležitosti) - obecná komunikace nabídky firemních akcí, školení
Porady úseků a jednorázové porady	- frekvence 0-4x měsíčně (informace střední a velké důležitosti) - intenzivní osobní komunikace - možnost osobní zpětné vazby - formát - celý úsek (3-10 lidí) nebo 1:1 (vedoucí a podřízený)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020



Z přehledu komunikační kanálů a interních dokumentů vyplývá, že nejúčinnějším komunikačním kanálem pro nástroje konceptu work-life balance je celofiremní porada, které se osobně nebo přes živé vysílání na intranetu účastní všichni pracovníci. Je to kanál, kde ředitel společnosti a vedoucí pracovníci mohou otevřeně komunikovat o nástrojích work-life balance a zároveň je to kanál, který umožňuje okamžité získání zpětné vazby. Podobný efekt mají také porady v rámci jednotlivých úseků, ve kterých mají vedoucí pracovníci možnost intenzivní komunikace o nástrojích work-life balance se svými podřízenými pracovníky. Pro pravidelnou komunikaci využívání nástrojů work-life balance slouží interní firemní newsletter a intranet, který je ve formě interní sociální sítě. Méně účinnými komunikačními kanály work-life balance jsou firemní TV noviny a firemní web. Oba tyto kanály sdílí především obecnější organizační informace, protože jsou přístupné veřejnosti a konkurenci.

### **Komunikace work-life balance konceptu při náboru**

Pro hledání vhodných kandidátů využívá společnost vlastní webové stránky, na kterých v sekci “Kariéra” umístí pracovní inzerát. Potenciální kandidáty následně osloví kampaní přes zacílené placené příspěvky na sociálních sítích. V těchto reklamních kampaních na sociálních sítích je možné využít pokročilé reklamní cílení a zobrazovat reklamní příspěvky vhodným kandidátům, například podle jejich zájmů, bydliště nebo na základě předchozí interakce se společností Tipli, například po návštěvě sekce “Kariéra” na webových stránkách. Pro oslovení vhodných kandidátů využívá společnost také inzerci přes specializované internetové pracovní portály, jako jobs.cz a startupjobs.cz.

V pracovních inzerátech v kariérní sekci na webu (Tipli, 2020f) jsou komunikovány nástroje konceptu work-life balance. Těmto nástrojům je věnována značná důležitost. Obvykle už v nadpisu a hlavním titulku pracovního inzerátu je uvedena možnost práce z domova, jako jeden z významných nástrojů konceptu work-life balance. V pracovních inzerátech je věnován nástrojům work-life balance jeden z tří až pěti obsahových bloků. Obsah bloku s přehledem nástrojů konceptu work-life balance se liší v jednotlivých pracovních inzerátech z důvodu rozdílné nabídky nástrojů konceptu work-life balance u jednotlivých pracovních pozic.

Náborový proces v Tipli má podle interních materiálů (Tipli, 2019c) ve startupu Tipli několik fází. V úvodní fázi je identifikována potřeba nového pracovníka, například při uvolnění pozice jiným pracovníkem z důvodu jeho odchodu ze společnosti, změny pozice v rámci společnosti, případně rozšiřování a růst jednotlivých úseků ve firmě a potřebě více pracovníků. V dalších krocích probíhá odsouhlasení náboru ředitelem společnosti. Následně vedoucí pracovník sestaví profil nového kolegy obsahující požadavky na obsazovanou pozici ve formě vzdělání, pracovní zkušenosti, typ pracovního úvazku nebo počet let praxe. Při definování požadavků se zohledňuje, zda v návaznosti na požadavky může být pracovní pozice obsazována absolventy nebo talentovanými studenty vyšších ročníků VŠ. Všechny požadavky jsou poté zaznamenány do interního dokumentu se specifikací pracovní pozice.

Jak vyplývá z pozorování v příloze 1 způsob komunikace nástrojů z konceptu work-life balance v náborových inzerátech vychází ze specifikace obsazované pracovní pozice a na základě diskuze mezi pracovníkem personálního úseku a vedoucím pracovníkem, který má potřebu obsadit volné pracovní místo. Na tomto základě připraví pracovník personálního úseku pracovní inzerát. Ten slouží k propagaci pracovní pozice a hledání vhodných kandidátů. Po zveřejnění pracovního inzerátu potenciální zájemce o práci v Tipli má možnost kontaktovat zaměstnavatele formou odpovědního formuláře. Pracovníci personálního úseku

mají podle interních směrnic společnosti povinnost odpovědět do dvou pracovních dní. Při komunikaci s potenciálními zájemci probíhá nejprve hodnocení kandidáta přes předem připravené dotazy po emailu, následuje kontrolní telefonát s připravenými dotazy. Pokud obě části zvládne kandidát úspěšně, je mu zaslán jednoduchý úkol k vypracování a po jeho splnění je pozván na osobní pohovor, který většinou probíhá ve dvou kolech. Nejprve s pracovníkem personálního úseku. Následně s pracovníkem, který bude přímým nadřízeným kandidáta. Již na prvním osobním pohovoru mají pracovníci personálního úseku povinnost projít s kandidátem nástroje konceptu work-life balance, které nabízí společnost Tipli. Pokud byl kandidát úspěšný, obdrží podle interních pravidel (Tipli, 2019c) do 3 pracovních dní písemnou nabídku spolupráce, která má za povinnost obsahovat shrnutí nástrojů konceptu work-life balance. Shrnutí fází náborového procesu v Tipli:

- oznámení potřeby nového pracovníka - ze strany vedoucího úseku;
- specifikace pracovní pozice - vedoucí pracovník sestaví profil nového kolegy, všechny požadavky jsou zaznamenány do interního dokumentu se specifikací pracovní pozice;
- pracovní inzerát - dle specifikace pracovní pozice připraví pracovníci personálního úseku, má povinnost obsahovat nástroje konceptu work-life balance využívané v Tipli;
- inzerce pracovní pozice - zobrazuje se na vlastních webových stránkách v sekci "Kariéra", na internetových pracovních portálech jako jobs.cz a startupjobs.cz;
- kontakt mezi zájemcem a startupem - zájemce odpoví přes formulář na webu, probíhá komunikace přes email a telefon, neprobíhá komunikace nástrojů work-life balance;
- osobní pohovor - již při prvním osobním kontaktu povinnost pracovníků startupu projít s kandidátem nástroje konceptu work-life balance;
- nabídka spolupráce - shrnutí podmínek spolupráce a povinnost doplnit o výpis nástrojů work-life balance ke konkrétní nabídce, o kterou má kandidát zájem.

Jak vyplynulo z pozorování v příloze 1, cílem startupu je nadchnout potenciální zájemce během náborovém procesu a překonat ostatní společnosti, se kterými soupeří o zájemce na pracovním trhu. K tomu kromě rychlé komunikace pomáhá také nabídka work-life balance. Náborový proces má ve startupu Tipli velmi jasný a strukturovaný postup. Velký důraz je kladen na komunikaci nástrojů work-life balance, které jsou zahrnuty ve většině kroků náborového procesu. Nástroje work-life balance jsou uvedeny již v pracovním inzerátu, komunikovány vždy při první osobní schůzce a zopakovány v konečné nabídce spolupráce.

### **Osobní představení nástrojů konceptu work-life balance při nástupu**

Postup pro úspěšné zapracování nových pracovníků je v interních dokumentech (Tipli, 2019c) společnosti Tipli podrobně popsán. Společnost popisu věnovala velkou pečlivost a důraz. Je popsán krok za krokem z pohledu nového pracovníka a vedoucích pracovníků. Jsou připravené dokumenty, které novému pracovníkovi pomohou se zapracováním a současně mu dávají úkoly a povinnosti, po jejichž splnění si osvojí větší znalost firmy, jejího směřování nebo se seznámí s konkrétními pravidly či pracovníky. Také jsou připravené dokumenty pro vedoucí pracovníky, které nařizují frekvenci osobního setkání s novým pracovníkem, přiřazování úkolů a získávání zpětné vazby od něj. Přínosy z dobře zvládnutého zapracování jsou podle příručky pro vedoucí pracovníky společnosti:

- produktivní a motivovaní pracovníci;
- efektivnější práce v týmu, zlepšení pracovních vztahů;
- rychlejší dosahování stanovených cílů;

- využití inovativního myšlení, potenciálu a talentu nových pracovníků;
- snížení fluktuace a nákladů za opakovaná školením a přijímání nových pracovníků;
- porozumění firemních cílů, hodnot, firemní kultuře - identifikace se společností.

Podle příručky pro vedoucí pracovníky (Tipli, 2019c) je za nástup nového pracovníka odpovědný vedoucí provozního úseku nebo jeho zástupce. S předstihem před nástupem zajistí přípravu pracovního místa, to zahrnuje stůl, monitor s myší a klávesnici, kancelářskou židli, firemní psací potřeby, sešity a propagační materiály s logem startupu Tipli. Při nástupu nový pracovník obdrží také vytištěnou příručku pro zaměstnance a notebook dle své pracovní pozice. Vedoucí provozního úseku nebo jeho zástupce je po dobu prvního dopoledne plně k dispozici novému pracovníkovi a zajistí jeho zaevidování do firemních systému a vysvětlí mu jejich základní fungování.

Na základě interních pravidel (Tipli, 2019c) vedoucí provozního úseku nebo jeho zástupce věnuje další část úvodního zaškolení k představení nástrojů z konceptu work-life balance, to zahrnuje představení dotovaného občerstvení na pracovišti, prostoru pro odpočinek v kanceláři, osobně představí fungování podpory zdravého životního stylu, příspěvku na sportování, možnosti interních školení, partnerských školících středisek a volnočasové aktivity ve firmě. Také se věnuje systému fungování žádostí o práci z domova, jak často a jakým způsobem může o práci z domova nový pracovník žádat. Představí také systém fungování programu sick days. V dalším kroku provede nového pracovníka kanceláři a představí ho kolegům ve firmě. Během prvního nebo druhého dne po nástupu nového pracovníka je pracovníky provozního úseku zorganizovaný firemní oběd v prostoru společnosti. Na tomto firemním obědě při příležitosti nástupu nového pracovníka se sejdou všichni pracovníci u jídelního stolu a mají možnost se blíže seznámit. Oběd je plně hrazený zaměstnavatelem. Tato forma přivítání nového zaměstnance se uplatňuje u nových pracovníků, kteří mají plný pracovní úvazek a budou kancelář navštěvovat denně. Cílem je podpořit rychlé začlenění nového pracovníka do kolektivu a také jej zapojit do nástrojů konceptu work-life balance, které zahrnují společenské a sportovní aktivity, kde se může potkávat s dalšími kolegy ze zaměstnání.

V příručce pro vedoucí pracovníky (Tipli, 2019c) je podrobně popsán průběh prvních týdnů nového pracovníka z pohledu vedoucích pracovníků. Zaměřuje se na provedení nového pracovníka základními směrnicemi, vedení nového pracovníka směrem ke zvyšování pracovního výkonu, jeho motivaci, porozumění konceptu work-life balance, získávání zpětné vazby a úspěšné zavedení nového pracovníka do pracovního kolektivu.

První den - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) na konci prvního dne nový pracovník obdrží dokument s názvem “Vstupní formulář pro nového zaměstnance”. Tento formulář je uveden v příloze 4. Jedná se o dokument, který obsahuje shrnutí realizovaných aktivit a popisuje poslední část procesu nástupu do společnosti Tipli. Ve vstupním formuláři je uveden seznam úkolů, které musí splnit každý nový pracovník. Cílem úkolů je pomoci novému pracovníkovi pochopit, jak společnost Tipli funguje, co tvoří interní postupy a jaký je obsah pracovní náplně kolegů v pracovním kolektivu. Dokument je ve formě seznamu jednotlivých úkolů, které má nový pracovník při jejich splnění odškrtnout. Jedním z prvních úkolů je praktická zkouška fungování intranetu, při které pracovník vloží formou příspěvku několik vět o sobě, své pracovní pozici v Tipli a přidá pro více osobní přístup svou fotografii. Z pohledu konceptu work-life balance jsou v závěru formuláře tři úkoly směrem k interním

školením a podpoře vzdělávání a osobního růstu. Dále je ve formuláři úkol prostudovat firemní příručku pro zaměstnance.

První týden - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) na konci prvního týdne má vedoucí pracovník povinnost zorganizovat osobní setkání s novým pracovníkem, aby zjistil jeho první dojmy z práce a kolegů. Podle interních dokumentů je cílem potvrdit pracovníkovi, že ho společnost potřebuje a chce využít jeho potenciál. Potom je nový pracovník více motivovaný podávat vyšší výkony. Interní dokumenty také vyžadují po přímým nadřízeným, aby s pracovníkem konzultoval možné problémy, které by mohly být překážkou při práci. To zahrnuje diskuzi na téma sladování pracovní a osobní rovnováhy.

První měsíc - na konci prvního měsíce podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) má vedoucí pracovník opět povinnost zorganizovat osobní setkání s novým pracovníkem. Na společném setkání má zhodnotit, zda nový pracovník skutečně porozuměl všem požadovaným informacím a využívá jich efektivně při své práci a při sladování pracovní a osobní rovnováhy. Vedoucí pracovník má pokládat takové kontrolní otázky, aby požadované mohl ověřit a současně má novému pracovníkovi poskytnout dostatečný prostor, aby vyjádřil své dojmy a zeptal se, co ho zajímá. Také se ho má vedoucí pracovník povinnost zeptat na spolupráci s ostatními členy v pracovním úseku, kde je zaměstnán. Vedoucí pracovník má nového pracovníka nechat zhodnotit své nově nabyté vědomosti. V závěru setkání s novým pracovníkem má projít očekávání jeho pracovního výkonu.

Úspěšnému zapracování nových pracovníků je v interních dokumentech (Tipli, 2019c) společnosti Tipli věnována velká pozornost. Důraz je v dokumentech kladen na brzké začlenění nového pracovníka do kolektivu během prvního pracovního dne i následujících týdnů. K tomu jsou využívány nástroje konceptu work-life balance jako sportovní aktivity a společenské události v rámci pracovního kolektivu. Zároveň společnost vede nového pracovníka od prvního dne k využívání nástrojů konceptu work-life balance jako dotované občerstvení na pracovišti, prostor pro odpočinek a školení. Ve svých dokumentech dále uvádí, že zapracování je postupný proces, během kterého se z nováčka stává efektivní a produktivní pracovník. Dobře zvládnuté zapracování musí být podle interních dokumentů konkrétní, osobní, systematické a musí obsahovat pravidelnou zpětnou vazbu ve formě osobního hodnocení, které je pro vedoucího pracovníka informací o úspěšnosti nového pracovníka.

## **Ukončení spolupráce**

Proces ukončení spolupráce s pracovníkem ve startupu Tipli má svůj postup popsany ve firemních dokumentech. Společnost si klade za cíl (Tipli, 2019c) tuto situaci zvládnout rychle a omezit negativní vliv na ostatní pracovníky. Současně se snaží vyjít vstříc pracovníkovi, u kterého dochází k ukončení spolupráce. Podle interních směrnic je prioritou, aby činnosti při ukončení spolupráce směřovaly k maximálnímu zachování dobrého vztahu s končícím pracovníkem. Od vedoucích pracovníků je při ukončení spolupráce vyžadováno oprostit se od emocí a ega a v každém případě maximálně vyhovět končícímu pracovníkovi. Společnost rozlišuje několik variant ukončení pracovního poměru:

- ukončení spolupráce ze strany pracovníka - například nalezení zajímavější nabídky;
- ukončení ze strany zaměstnavatele - například nezapadnutí do kolektivu, nedostačující pracovní výkon, hrubé porušení pravidel spolupráce uvedených ve smlouvě;
- zaniknutí pracovní pozice.

Podle interního rozboru (Tipli, 2020a) je nejčastějším důvod ukončení spolupráce ukončení spolupráce ze strany pracovníka. Podle pokynů pro vedoucí pracovníky (Tipli, 2019c) je vyžadováno probrat s pracovníkem možnosti ukončení spolupráce a směřovat k dřívějšímu termínu ukončení spolupráce, protože končící pracovník podle zkušenosti společnosti nemá již dostatečnou motivaci, výkon ani nepůsobí dostatečně pozitivně na ostatní pracovníky v pracovním kolektivu společnosti. Vedoucím pracovníkům je doporučeno směřovat k ukončení spolupráce dohodou v kratším termínu, než stanoví pracovní smlouva. Druhým nejčastějším důvodem, podle dat ze společnosti (Tipli, 2019b), pro ukončení spolupráce je ukončení ze strany zaměstnavatele, například pro nezapadnutí do kolektivu, nedostačující pracovní výkon nebo hrubé porušení pravidel spolupráce uvedených ve smlouvě. V této variantě předchází ukončení spolupráce ze strany vedoucího pracovníka série manažerských přístupů, které jsou popsány v příručce pro vedoucí pracovníky (Tipli, 2019c).

Bez ohledu na důvod ukončení pracovního poměru je podle pravidel společnosti (Tipli, 2019c) ve všech případech ukončení pracovního poměru s končícím pracovníkem zpracován výstupní pohovor, jehož velká část je zaměřena na možný konflikt s konceptem work-life balance. Ověřují se konkrétní důvody odchodu ze společnosti, zda jde o osobní nebo pracovní důvody. Ověřuje se, jaký vliv v odchodu pracovníka měly pracovní podmínky na pracovišti, pracovní prostředí, pracovní čas a vztahy v pracovním kolektivu a s vedoucím pracovníkem. Část výstupního pohovoru je zaměřena také na oblast osobního rozvoje, jako dalšího prvku z konceptu work-life balance. Tento výstupní pohovor je zpracován pracovníkem personálního úseku. Strukturu výstupního pohovoru částečně určuje výstupní dotazník pro zaměstnance, který pracovník personálního úseku vyplní společně s končícím pracovníkem. Tento výstupní dotazník je uveden v příloze 5. Podle vyjádření pracovníků personálního úseku je výstupní pohovor účinná zpětná vazba, která pomáhá zlepšovat nástroje konceptu work-life balance a rovněž zlepšovat jejich komunikaci a možnosti používání.

### **Nástroje work-life balance ve startupu Tipli**

Z dostupných interních materiálů (Tipli, 2020a) vyplývá, že nástroje work-life balance začal startup Tipli využívat v roce 2017. V té době se rozšířil tým na 10 pracovníků a začaly se objevovat první problémy. Jednalo se především o přetížení pracovníků z důvodu velké pracovní zátěže. V té době byl také do startupu přijat první pracovník nově vznikajícího personálního úseku. Inspirací pro rozbor opatření work-life balance byly konkurenční internetové startupy ze zahraničí, které publikují případové studie o využívaných nástrojích work-life balance a jejich přínosech, jako zlepšení výkonnosti pracovníků, jejich vyšší spokojenost a předcházení problému s fluktuací.

Podle interních dokumentů (Tipli, 2020a) prvnímu pracovníkovi nově vzniklého personálního úseku byla přidělena zodpovědnost za problematiku work-life balance. Na základě pohovorů s řadovými pracovníky, specialisty a vedoucími pracovníky byl připraven pracovníkem personálního úseku návrh konkrétních nástrojů konceptu work-life balance. Tyto nástroje byly představeny vedení společnosti. Rozhodující slovo pro výběr konkrétních opatření a stanovení časového a komunikačního plánu měl ředitel společnosti. Po těchto jednáních začala v roce 2017 probíhat implementace nástrojů work-life balance a komunikační kampaň směrem k pracovníkům startupu, která představila možnosti vyplývající z konceptu work-life balance.

## Flexibilní formy práce

Podle interních materiálů zkoumaného startupu (Tipli, 2020c) jsou flexibilní formy práce základním prvkem jeho konceptu work-life balance. Pracovníci si mohou při tvorbě pracovní smlouvy zvolit typ pracovního úvazku, který považují za ideální. Nastavení úvazku záleží na domluvě mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Pracovní úvazky jednotlivých pracovníků se mohou lišit počtem hodin. Startup Tipli umožňuje podpořit sladění pracovního a osobního života formou zkráceného úvazku, pružné pracovní doby a práce z domova.

Podle interních dokumentů (Tipli, 2019a) si pracovníci startupu uvědomují, že vzhledem k náročnému pracovnímu nasazení a neustálému tlaku na inovace je reálná hrozba pracovního stresu a vyčerpání. Hrozí následně i pravděpodobnost odchodu schopného pracovníka, který by mohl najít lepší pracovní harmonogram, například u konkurenční společnosti. Podle evidence zaměstnanců (Tipli, 2020b) má v pracovní smlouvě uvedeno 73 % pracovníků plný pracovní úvazek, se stanoveným rozsahem týdenní pracovní doby 40 hodin. Podle výsledků zpětné vazby od pracovníků (Tipli, 2019a) tráví však pracovníci v některých případech v práci větší počet hodin, než je stanoveno v pracovní smlouvě. To může způsobovat problémy při sladění pracovního a osobního života. Pracovníci podle interních materiálů (Tipli, 2019c) mají možnost využít dočasné úpravy pracovní doby, například pro prodloužení dovolené mohou část dovolené čerpat jako práci z domova s upravenou zkrácenou pracovní dobou.

Zkrácené úvazky - jsou podle interních dokumentů (Tipli, 2020b) společnosti využívány především pracovníky z řad studentů. Tito pracovníci mají nastavená individuální pravidla pro pracovní dobu, mají možnost pracovat jen několik hodin týdně a zpravidla nepravidelně. Nejčastěji jsou tito pracovníci obsazováni na pozice, u kterých není potřeba každodenní dostupnost. Příkladem takové pozice je práce redaktora v týmu vytvářející obsah na webových stránkách Tipli. Kromě studentů využívají možnosti pracovat na částečný pracovní úvazek také externí spolupracovníci. Jedná se o pracovníky, kteří využívají svou získanou odbornost pro práci pro více společností a na více projektech. Obvykle nemají pevně stanovenou každodenní náplň práce a spíše jsou jejich činnosti hodnoceny podle výsledků. Někteří tito pracovníci dochází do kanceláře, někteří pracují kompletně z domova.

Pružná pracovní doba - podle interních dokumentů (Tipli, 2020c) je pracovní doba ve startupu Tipli nastavená pro většinu pracovníků jako flexibilní. Výjimku tvoří pracovníci z úseku péče o zákazníky, kteří pracují na směny, aby dokázali v dostatečné rychlosti odpovídat na aktuální dotazy zákazníků. Možnost flexibilní pracovní doby je využívána většinou pracovníků, kterým je nabízena. Pro využívání flexibilní pracovní doby je potřeba dodržovat pouze několik základních pravidel (Tipli, 2020d), která spočívají v povinnosti, že pracovník musí být v čase od 9:00 do 14:00 dostupný svým kolegům. Pokud by pracovník nebyl v tomto čase k zastizení, pak je nutné sdělit svému nadřízenému důvod nepřítomnosti. Druhým pravidlem je, že pracovník má povinnost denně odpracovat 8 hodin. Je na každém pracovníkovi, na jaký čas si v rámci flexibilní pracovní doby zvolí začátek a konec výkonu práce.

Práce z domova - práce z domova je podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) charakteristická tím, že náplň práce zaměstnance se nemění. Jediným rozdílem je, že dotyčný se nenachází osobně v kanceláři. Základní využívání práce z domova je nastaveno na dva dny v měsíci, a to vždy po předchozí konzultaci s vedoucím úseku. Nahlašování využití práce z domova probíhá nejpozději 3 dny předem a je zaznamenáno do speciální evidence docházky. V tomto systému musí vždy požadavek potvrdit vedoucí provozního úseku.

V případě porušení pracovních pravidel nebo přečerpání limitu může práci z domova zamítnout. Dodržování pravidel čerpání práce z domova kontroluje vedoucí provozního úseku. Možnost využívání práce z domova mají pracovníci dle svých pracovních povinností. Pro pracovníky potřebné každý den v kanceláři mohou platit jiné podmínky, než pro pracovníky, kteří veškerou práci vykonávají online bez potřeby osobního kontaktu s kolegy. Odpovědnost za výsledky pracovníka během práce z domova přebírá jeho přímý nadřízený. Základním předpokladem práce z domova je samostatnost pracovníka při plnění úkolů, vzájemná důvěra a otevřená komunikace. Schválení práce z domova vedoucím pracovníkem obvykle předchází školení, při kterém je ověřeno, jak je pracovník vhodný na práci z domova.

Podle průzkumu mezi pracovníky startupu (Tipli, 2019a) patří práce z domova mezi jeden z nejlépe hodnocených nástrojů konceptu work-life balance, protože podle vyjádření v průzkumu umožňuje nejlépe zlepšovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem pracovníků. Mezi konkrétními pozitivně hodnocenými přínosy práce z domova je možnost být v kontaktu s partnerem, rodinou, dětmi nebo zvířaty. Také se objevuje pozitivní hodnocení možnosti pečovat při práci z domova o nemocné rodinné příslušníky nebo děti.

### **Nástroje prorodinné politiky**

Jak je uvedeno v teoretické části, mezi nejpodstatnější rysy prorodinné firemní politiky patří udržování kontaktu během mateřské/rodičovské dovolené, finanční příspěvky na hlídání dětí a organizace akcí nebo pobytů pro zaměstnance se svými dětmi. Ve startupu Tipli žádný z těchto nástrojů není využíván. Důvodem bude nízký věkový průměr a rodinné podmínky na straně pracovníků. Podle interních dokumentů (Tipli, 2020b) pouze tři pracovníci mají děti, zbytek pracovníků je svobodných a bez dětí. Žádný pracovník není na mateřské nebo rodičovské dovolené.

### **Služby poskytované formou benefitů**

Podle rozboru interních dokumentů (Tipli, 2020d) jsou ve startupu ze široké nabídky služeb poskytovaných formou benefitů rozšířené benefity poskytované na pracovišti, mezi které patří občerstvení na pracovišti a prostor pro odpočinek pracovníků. Současně startup organizuje pro své pracovníky firemní snídaně a obědy a volnočasové aktivity jako tematické oslavy, večírky a filmový večer. Startup také nabízí benefity směřující ke vzdělání, nadstandardní délku dovolené a volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance (tzv. sick days). Další skupinou benefitů nabízených startupem Tipli jsou benefity pro podporu zdraví, mezi které patří MultiSport karta pro přístup na sportoviště zdarma nebo s malým poplatkem, organizování sportovních turnajů a proteinové potraviny a potravinové doplňky.

### **Benefity poskytované na pracovišti**

Občerstvení na pracovišti - podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) část občerstvení poskytuje startup svým pracovníkům zdarma. Jedná se například o každý den doplňované čerstvé sezónní ovoce, tři druhy ořechů, ovesné vločky, zrnkovou kávu od lokálního dodavatele, kvalitní kávovar, hořkou čokoládu, mléko, výběr čajů. Druhou část občerstvení poskytuje startup ve formě částečně dotovaného občerstvení. To je nakupováno pravidelně podle sestaveného seznamu potravin, jedná se o různé druhy tvarohů, jogurtů, sladkostí, slaných a sladkých zákusků. O zásobu občerstvení se starají pracovníci provozního úseku, kteří pravidelně získávají zpětnou vazbu přímo od pracovníků startupu (viz Příloha 2).

Drogistické zásoby - podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) v kanceláři startupu jsou taktéž k dispozici zdarma nadstandardní drogistické výrobky, například deodoranty a antibakteriální gely. Startup klade velký důraz na hygienické zásoby v kanceláři, proto pracovníci mají k dispozici také antibakteriální prostředky, kterými mohou dle potřeby uklidit svá pracovní místa a používaná zařízení.

Prostor pro odpočinek - významná část kanceláře, přibližně dvacet procent prostoru, je vyčleněno jako prostor pro odpočinek, ve kterém jsou umístěny pohovky a pohodlné rozměrné vaky na sezení. Tento prostor může podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) sloužit pro plný odpočinek a současně může být pracovníky využíván pro práci, pokud preferují změnu prostředí a nechtějí sedět celý den u svého pracovního stolu. Prostor pro odpočinek může být také využíván pro mimopracovní aktivity, jakými jsou firemní filmový večer nebo firemní večírky. Druhá část kanceláře využívaná jako prostor pro odpočinek je terasa, která je dostupná přímo z kanceláře. Nabízí výhled na Prahu a je vybavena stoly, židlemi a lehátky.

Firemní snídaně - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) v roce 2019 startup zavedl pro své zaměstnance firemní snídani, která probíhá v kanceláři jednou až dvakrát měsíčně. Cílem akce je podpořit setkání pracovníků napříč jednotlivými pracovními úseky a podpořit diskuzi a vztahy mezi pracovníky. Snídani připravují přímo pracovníci startupu. Pracovníci provozního úseku rozdělí pracovníky do dvojic, které potom mají za úkol v zadaném termínu připravit snídani pro ostatní pracovníky. Náklady na suroviny jsou hrazeny startupem. Každá dvojice má volnost ve výběru stylu snídaně. Objevují se témata snídaní jako “zdravá výživa” a “fyt snídaně”. Mezi zaměstnanci se jedná o oblíbenou aktivitu, účast na firemních snídaních je dobrovolná, přesto je pravidelně účast vysoká. V průběhu snídaně pracovníci provozního úseku pořizují fotografie, které později vkládají formou příspěvků na intranet.

Celofiremní oběd po nástupu nového pracovníka - podle interních procesů (Tipli, 2019c) při nástupu nového pracovníka na něj čeká řada úkonů a úkolů, které jsou součástí procesu zapracování nového zaměstnance. Na straně startupu je také několik úkolů, jedním z nich je příprava celofiremního oběda. Pro úspěšný start nového pracovníka v kolektivu organizuje startup představení a seznámení s pracovním kolektivem ve formě celofiremního oběda. Při této příležitosti se mohou zaměstnanci blíže seznámit. Jedná se o oblíbenou a jednoduchou formu podpory vztahů v pracovním kolektivu. Oběd je hrazený společností.

Tematické oslavy v pracovní době - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) mají za cíl budovat vztahy mezi pracovníky a podpořit diskuzi mezi pracovníky. Příkladem tematické oslavy v pracovní době je výročí od začátku práce v Tipli, které pracovník slaví každý rok. Pracovníci personálního úseku připraví dárek pro pracovníka a veřejně mu poděkují za spolupráci. Dárek za pracovní výročí hradí firma. Nejčastějším darem je poukaz v hodnotě 500 až 1 000 korun do restaurace nebo obchodu. Tato oslava je zavedena od roku 2019. Podle zpětné vazby (Tipli, 2019a) je mezi pracovníky dobře hodnocená. Další tematickou oslavou (Tipli, 2019c) jsou narozeniny zaměstnanců. Kromě tradičních oslav ve startupu probíhají netradiční oslavy, například Den pizzy nebo Den čokolády. U těchto oslav pracovníci obdrží jako dárek pizzu nebo tabulky kvalitní čokolády.



## **Benefity poskytované mimo pracovní dobu**

Tematické akce mimo pracovní dobu - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) za účelem budování vztahů a podpoření diskuze mezi pracovníky různých úseků připravuje startup tematické akce mimo pracovní dobu. Jednou z takových akcí je firemní vánoční besídka, která probíhá každý rok, obvykle na začátku prosince. Jedná se o celofiremní akci v prostorách kanceláře s následným přesunem do baru. Obvykle je pro vánoční besídku vyhlášeno téma, kterého se mají pracovníci držet ve svém oblečení a účesu. Takovým tématem je například mafie, filmové postavy nebo postavy minulého století. Během vánoční besídky startup hradí občerstvení, nápoje, společenské hry, vánoční výzdobu a také útratu v baru. Kromě programu se společenskými hrami si pracovníci předávají dárky formou hry známé jako Tajný Ježíšek, pracovníci kupují dárky jeden druhému s dopředu nastaveným omezeným rozpočtem (např. 200 Kč). Další organizované tematické akce podle dokumentů startupu (viz Příloha 3) je například jednodenní výlet vlakem do Drážďan na vánoční adventní trhy, kterého se zúčastnilo 10 pracovníků. Startup hradil dopravu, občerstvení a kapesné na místě.

Filmový večer - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) je příkladem volnočasové aktivity ve startupu filmový večer. Probíhá od roku 2019 v kanceláři v prostoru pro odpočinek s frekvencí jednou za dva měsíce. Tato aktivita se organizuje napříč pracovníky. Na základě volby zájemců se hlasuje pro žánr, případně konkrétní film, který se následně během filmového večera promítá. Tato aktivita je v rámci zpětné vazby hodnocena velmi pozitivně, uvažuje se o navýšení počtů filmových večerů a rozšíření této akce o společné návštěvy umělecky zaměřených kin (například Kino Aero).

Teambuilding po práci - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) zpravidla jednou měsíčně pracovníci provozního úseku navrhnu teambuildingové setkání po pracovní době. Nejčastěji se jedná o bowling v blízké vzdálenosti od kanceláře, gastronomický výlet v Praze (například Manifesto, Náplavka nebo Letná) nebo stolní hry v kanceláři. Za účelem takových teambuildingových setkání nakoupili pracovníci provozního úseku stolní hry jako Aktivita, Party Alias, Krycí jména slovní i s obrázky a další. Tyto hry se také hrají na velkém teambuildingu, doplňují se nové hry podle zpětné vazby a zájmů pracovníků.

Velký celodenní a vícedenní teambuilding - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) pro podpoření vztahů mezi pracovníky organizuje startup velký třídenní teambuildingový pobyt mimo Prahu (viz Příloha 2). Obvykle je pronajat velký dům nebo vila na samotě v přírodě. Během takového teambuildingu pracovníci personálního úseku zařizují program ve formě aktivit, her a sportovních akcí, kterých se zpravidla účastní všichni přítomní. V roce 2019 velký celofiremní teambuilding probíhal ve vile Kouzelná samota, který je součástí značky Amazing places. Akce trvala od čtvrtka do soboty. Příjezd byl naplánovaný na odpolední hodiny a odjezd kolem 10 hodiny dopoledne tak, aby každý měl ještě osobní volno a možnost připravit se na další pracovní týden. Pro důkladnější podpoření vztahů mezi pracovníky je při výběru lokality brán ohled na okolí, aby pracovníky nikdo nerušil a oni nerušili okolí. Jedním z důležitých kritérií je také velká zařízená kuchyň, kde pracovníci mohou připravit jídlo a také případně venkovní grilování. V rámci podpoření vztahů mezi pracovníky jsou naplánované hry, společné vaření, sportovní klání, hry na herní konzoli. Kromě toho se myslí i na pracovní aktivity, ve čtvrtek a pátek jsou dvě hodiny denně věnovány společné práci, poradám a otevřené komunikaci se všemi pracovníky.

## **Benefity směřující ke vzdělání**

Přednášky odborníků - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) jednou z využívaných forem osobního vzdělání ve startupu jsou přednášky odborníků v prostorách kanceláře, které jsou na různá témata. Jedná se zpravidla o odborné přednášky v oblasti novinek v oblasti marketingu, managementu, seberozvoje a jsou většinou vedené tak, aby byl prostor pro diskusi zúčastněných s odborníkem. Probíhají v prostorách kanceláře v pracovní době. Podle oboru, kterého se přednáška a problematika týká, je oslovená vybraná skupina zaměstnanců. Zpravidla se jedná o celé úseky, například školení asertivního chování pro pracovníky zákaznické podpory je určeno pro úsek péče o zákazníky. Blok přednášek na téma propagace na sociálních sítích v roce 2020 je určen pro marketingový úsek. Školení vzniká obvykle na základě zájmu pracovníků o podporu jejich rozvoje. Cílem je v rámci nástrojů konceptu work-life balance poskytnout pracovníkům možnosti pro další rozvoj prostřednictvím informací od kompetentních osob z řad odborníků, jako jsou zkušení manažeři, koučové nebo mentoři. Tito odborníci mohou poskytnout pracovníkům hodnotné rady a sdílet vlastní zkušenosti. Jedná se o přednášky, které podporují větší seberealizaci a kariérní růst. Část přednášek je zaměřena přímo na oblast rovnováhy pracovního a osobního života. Takové přednášky se například zaměřují na syndrom vyhoření, motivaci a spánkový režim. V roce 2020 proběhla série přednášek na téma time management od PhDr. Lenky Šilerové, Ph.D. Těchto přednášek se zúčastnila většina pracovníků, cílem bylo naučit zaměstnance lépe pracovat se svojí energií a plánovat svůj čas tak, aby byl využit efektivně. Během školení měl každý účastník prostor se vyjádřit a zamyslet se nad svými pracovními úkoly, výkony a krátkodobým a dlouhodobým plánováním. Kromě plánování vlastního času se série přednášek zaměřovala na techniky zvýšení výkonnosti, na nástroje podporující soustředěnost a také na správné plánování a následné dosažení stanovených cílů. Část přednášek probíhala formou diskuze, účastníci měli možnost probrat se školitelkou otázky, které je zajímaly nejvíce a případně se podělit i s kolegy. Startup podporuje v pracovní době také návštěvu přednášek mimo prostory kanceláře a aktivně na takové přednášky své pracovníky upozorňuje (viz Příloha 2).

Školení APEK - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) startup Tipli je členem Asociace pro elektronickou komerci (APEK), která pravidelně organizuje kvalitní školení. Členství v APEK umožňuje Tipli přihlašovat své pracovníky na odborná školení v rámci členství. K tématům přednášek patří moderní trendy v marketingu, novinky z online podnikání, práce s nástroji Google, porovnávání marketingové strategie podle typu podnikání, úvod do online komerce pro nováčky, tipy na zlepšení nástrojů e-shopu, mailing, sociální sítě, práce s influencery a mnoho dalšího. Podle vyjmenovaných témat je zřejmé, že se jedná o širokou nabídku, proto velká část pracovníků startupu je schopna najít vhodná témata pro svůj pracovní a osobní rozvoj. Pro účast na školeních od APEK vyžaduje startup po svých pracovnících splnění dvou podmínek. Mají se přihlásit na téma, které souvisí s pracovní náplní pracovníka. A současně se prostřídat s kolegy, aby účast na školení byla umožněna každému. Mezi pracovníky Tipli se jedná o velice žádanou formu vzdělávání a pravidelně je tato možnost využívána. Cílem je poskytnout pracovníkům přístup k aktuálním odborným tématům od největších osobností v oboru internetových projektů, marketingu a IT. Příklad takové aktivity je uvedený v příloze 2.

Firemní knihovna - podle interních dokumentů (Tipli, 2019c) jednou z forem firemních benefitů je také firemní knihovna, která byla založená s cílem přinášet zaměstnancům vzdělávací literaturu s přehledem aktuálních trendů v marketingu, marketingových trendech

i tradiční pohled na management nebo osobní produktivitu. Tato knihovna však nebyla příliš využívána a v roce 2020 se plánuje její útlum a postupné zrušení.

### **Benefity zaměřené na využití pracovního volna**

Sick days - podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) ve startupu mají pracovníci možnost využít volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, tzv. sick days. Každý rok se jedná o dva dny pro sick days, které je možné podle potřeby pracovníka rozdělit na čtyři půldenní. Zpravidla se sick days využívají na návštěvy lékařů nebo nečekané zdravotní události, které nevyžadují nemocenskou dovolenou. Při čerpání sick days není nutné čekat na schválení, čerpány jsou okamžitě po nahlášení. Je povoleno čerpat sick days bezprostředně před zahájením pracovního dne nebo v jeho průběhu. Není nutný žádný doklad, jen se nahlásí jejich využití pro účely evidence. Evidence čerpání sick days je v kompetenci pracovníků provozního úseku.

5 týdnů dovolené - podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) společnosti jeden z důležitých pilířů systému benefitů a sladění pracovní a osobní rovnováhy. Startup nabízí jeden týden dovolené nad rámec zákonem stanoveného limitu. Čerpání dovolené je velmi flexibilní, záleží na požadavcích pracovníka. Doporučení je nahlášení čerpání dovolené dva až tři týdny před zamýšleným termínem dovolené. Pracovník událost zaeviduje do systému, která je následně schválena vedoucím pracovníkem. Mezi možné překážky pro zamítnutí dovolené v určitém období může být sezónní práce nebo nemožnost zaměstnance v daném časovém úseku nahradit. S čerpáním dovolené není potíže a týden dovolené navíc pracovníci v rámci zpětné vazby oceňují pozitivně.

### **Benefity pro podporu zdraví**

MultiSport karta - podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) významným benefitem v oblasti podpory zdravého životního stylu je členství startupu v systému MultiSport. Tento volnočasový zaměstnanecký benefit garantuje každý den volný či zvýhodněný vstup do sítě dvou tisíc partnerských pohybových a relaxačních zařízení v rámci ČR. Prostřednictvím MultiSport karty si pracovníci mohou kompenzovat své pracovní vytížení. Pracovníci startupu Tipli mají členství v systému MultiSport dotované, hradí si necelou polovinu ceny, zbytek doplácí zaměstnavatel. Podle interních materiálů se jedná o jeden z hlavních benefitů z pohledu uchazečů o práci.

Sportovní firemní turnaje - podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) k celofiremním sportovním událostem, kterých se startup účastní, patří také sportovní turnaje mezi firmami. Jedná se o akce, během kterých se mohou u sportovní události setkat firmy působící v podobném oboru nebo obchodní partneři. Příkladem takové akce byl na podzim roku 2019 bowlingový turnaj o pohár Eshopisty, kterého se zúčastnilo 10 pracovníků startupu a setkali se na něm s pracovníky z dalších patnácti firem. V létě 2019 v podobném duchu proběhl fotbalový turnaj, kterého se také zúčastnilo kolem 10 pracovníků startupu a zástupci další desítky firem. Příklad komunikace takové akce je uvedený v příloze 2.

Proteinové potraviny a potravinové doplňky - podle interních dokumentů (Tipli, 2020d) pro podporu zdravého životního stylu nakupuje startup pro své pracovníky proteinové potraviny a občerstvení vhodné pro doplnění energie před sportovním výkonem nebo po sportovním výkonu. To oceňují pracovníci, kteří před nebo po pracovní době navštěvují posilovnu nebo fitness. Podle průzkumu společnosti až 50 % pracovníků alespoň jednou měsíčně chodí před

prací nebo po práci cvičit. Mezi výběrem potravin vhodných pro sportující pracovníky dostupných v kanceláři zdarma jsou ovesné vločky, kešu a vlašské ořechy, mandle, med místo cukru, hořká čokoláda, sezónní ovoce, proteiny v nápoji s více příchutěmi, proteinové tyčinky a matcha tea. Konkrétní příklad této aktivity a její komunikace je uvedený v příloze 2.

### **3.2.2 Výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů**

Dále byla získána primární data. V této části se práce zabývá polostrukturovanými rozhovory a interpretací jejich výsledků. Bylo provedeno 8 polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a s řadovými pracovníky startupu Tipli. Jejich přepis je uveden v příloze 7.

Cílem výzkumu bylo získat informace o postojích a názorech vedoucích a řadových pracovníků startupu Tipli. V této části jsou uvedeny výsledky polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky. Poté je na základě všech rozhovorů vytvořen závěr.

#### **Výsledky polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky**

První otázka se věnuje zjištění nástrojů, které jsou využívány pro sladování pracovního a osobního života. První respondent za takové nástroje spontánně považuje nástroje interní komunikace, mezi které řadí sdílený Google kalendář umožňující organizovat společný čas pracovníků v práci i mimo práci. Druhý respondent mezi nástroje pro sladění pracovního a osobního života řadí možnost práce z domova pro externisty, která může být nastavena ve startupu Tipli také jako trvalý formát spolupráce. Respondent uvádí, že působení pracovníků startupu v kanceláři záleží na domluvě. Mezi další nástroje tento respondent uvádí sick days. Shodně s prvním respondentem také zařazuje mezi nástroje pro sladování pracovního a osobního života interní nástroje pro organizování času, které evidují, kolik času pracovníci věnují denně výkonu práce. Podle vyjádření druhého respondenta tyto nástroje umožňují pracovníkům odhlásit se z práce a tím získat nerušený prostor pro osobní život a odpočinek. Jako často využívaný nástroj pro sladování pracovního a osobního života hodnotí druhý respondent flexibilní pracovní dobu. Doplnuje, že z jeho pohledu je důležitým nástrojem pro sladění pracovního a osobního života také nadstandardní počet dní dovolené, kterých je o pět více, než nabízí jiní zaměstnavatelé. Doplnuje, že to je velký benefit, který oceňují především pracovníci například v období Vánoc, že mohou být více s rodinou.

Dále je s respondenty probírána otázka, jak úspěšně ve startupu Tipli jsou využívány konkrétní nástroje pro sladování pracovního a osobního života. V případě flexibilních forem práce oba respondenti shodně uvádí, že tyto nástroje jsou využívány. Druhý respondent uvádí, že flexibilní formy práce jsou využívány maximálně. Podle prvního respondenta je startup flexibilní směrem k zaměstnancům, když potřebují řešit osobní záležitosti. Z jeho pohledu flexibilní formy práce pomáhají v oblasti sladění pracovního a osobního života, zaměstnavatel podle respondenta má zájem, aby práce nebyla překážkou pro osobní život a osobní život nebyl překážkou pro práci. Druhý respondent uvádí, že část pracovníků spolupracuje trvale z domova, jedná se především o pracovníky technického úseku. Doplnuje, že tento formát spolupráce se ukazuje jako dlouhodobě funkční. To je důvod, proč startup Tipli tento formát spolupráce podporuje a jedná se o rozšířenou formu spolupráce.

V případě otázky, jak úspěšně jsou ve startupu Tipli využívány nástroje prorodinné politiky, oba vedoucí pracovníci uvádí, že ve startupu nepracuje velký počet pracovníků s vlastní rodinou a dětmi. První respondent zmiňuje, že startup nabízí možnost řešit nástroje prorodinné politiky flexibilně podle potřeb konkrétních pracovníků. Jako důležité pak vidí, že

otázku nástrojů prorodinné politiky z jeho pohledu vhodně nahrazují flexibilní formy práce. V závěru doplňuje, že přímo nástroje prorodinné politiky zaměstnavatel nenabízí, spíše je nyní postoj hledat řešení podle potřeb konkrétních pracovníků. Druhý respondent shodně s prvním respondentem nevidí u zaměstnavatele žádné konkrétní nástroje prorodinné politiky. Z jeho pohledu startup nabízí nástroje, které jsou nyní blíže současným potřebám pracovního kolektivu, který je složený především z mladých lidí. Druhý respondent doplňuje, že nevidí nutnost se nyní zaměřit na nástroje prorodinné politiky, protože ani není vyžadováno pracovníky při zjišťování zpětné vazby.

V otázce, jak úspěšně jsou ve startupu Tipli využívány pro sladování pracovního a osobního života benefity pro pracovníky (na pracovišti, firemní akce, sick days a další), první respondent uvádí, že z jeho pohledu se jedná o úspěšný benefit využívaný společností. Doplňuje, že je ovšem důležité u benefitů mít nastavené limity čerpání, protože jinak mohou být zneužívány. Respondent uvedl konkrétní příklad zneužívání benefitů, když nebyla nastavena pravidla, tak zaměstnanci měli zájem neustále rozšiřovat nabídku doplňků stravy zdarma na pracovišti. Až to v určité fázi vedlo k zamyšlení, jestli benefit raději neukončit. Jako zaměstnavatel chce zapracovat na nastavení těchto pravidel. Mezi oblíbený benefit uvádí první respondent ještě sick days, zároveň je řadí mezi benefit, kteří již pracovníci od zaměstnavatele na trhu práce očekávají. Druhý respondent shodně uvádí jako důležitý benefit sick days a flexibilní nastavení tohoto benefitu, protože si je pracovníci mohou vybrat úplně kdykoliv. Jako další benefity druhý respondent doplňuje občerstvení na pracovišti, každý měsíc celofiremní teambuilding v podobě například filmového večera nebo grilování. Oblast benefitů hodnotí jako velmi úspěšnou, mezi pracovníky je podle jeho vyjádření výborně hodnocená. Svou zkušenost s touto oblastí benefitů hodnotí jako výbornou a aktivita z jeho pohledu má smysl.

V případě otázky, jak jsou ve startupu Tipli pracovníci informováni o možnostech nástrojů pro sladění pracovního a osobního života, odkazují oba respondenti na interní komunikační nástroj ve formě intranetu. Zároveň oba respondenti uvádí jako důležitou součást komunikace v oblasti nástrojů pro sladění pracovního a osobního života přístup ve formě osobních porad se zaměstnanci. Podle prvního respondenta během osobní porady je možné zaměstnancům vysvětlit, jaké mohou využívat nástroje pro sladování osobního a pracovního života, když si nejsou jisti způsobem využívání těchto nástrojů. Na osobní poradě je také možné vhodně poradit, jaké nástroje využít, když pracovníci chybují ve sladění osobního a pracovního života, to znamená, řešit jejich potřeby a problémy pomocí těchto nástrojů. První respondent ve své odpovědi odkazoval na firemní příručku s uceleným seznamem firemní nástrojů, pravidel a možností pro zaměstnance. Druhý respondent doplňuje, že k dispozici jsou ještě další interní komunikační nástroje, které jsou využívány pro komunikaci nástrojů pro sladění pracovního a osobního života, mezi takové řadí interní emailový newsletter zasílaný elektronicky na pracovníky startupu.

Ve svých odpovědích na otázku, jak může pracovník v Tipli řešit problém se sladěním pracovního a osobního života, uvedli oba respondenti shodně, že hlavní možností je obrátit se na svého přímého nadřízeného, kterému může pracovník popsat svůj problém. První respondent uvádí, že startup Tipli je flexibilní a umožňuje v případě vzniklé potřeby vytvořit individuální plán, který povede ke sladění pracovního a osobního života. Uvádí příklad, jak startup umožnil svým pracovníkům odjet na měsíc do Asie a pracovat na dálku z Asie. V tom případě je podle prvního respondenta důležité dodržet plán, který je s pracovníkem nastavený, a to vyžaduje kázeň ze strany pracovníka. K tomu uvádí, že již má zkušenost s podobnými

požadavky ke sladění pracovního a osobního života a osvědčil se mu tento přístup. To potvrzuje druhý respondent, který uvádí, že požadavky na sladění pracovního a osobního života se běžně ve startupu řeší. Nejčastěji formou hledání kompromisu pro rovnováhu pracovního a osobního života. A doplňuje, že nejvíce se osvědčila pro řešení těchto požadavků forma komunikace pracovníka a jeho přímého nadřízeného, protože přímý nadřízený má s konkrétním pracovníkem obvykle nejlepší vztah.

Oba respondenti uvádí, že mají možnost ovlivňovat výběr nástrojů pro sladování pracovního a osobního života ve startupu Tipli. První respondent uvádí, že pracuje s trendy a získává zpětnou vazbu od pracovníků startupu. Zároveň se snaží být ve svých návrzích slučitelný s firemní kulturou a procesy. Z jeho pohledu je důležité, aby změny nenarušily firemní kulturu a procesy. Druhý respondent doplňuje, že je ideální si nástroje a možnosti pro sladění pracovního a osobního života vyzkoušet na sobě, že tím je proces efektivnější. Až potom navrhne nástroje při poradě vedoucích pracovníků.

V otázce spokojenosti s pracovním výkonem podřízených se odpovědi obou respondentů liší. První respondent ve své odpovědi uvádí, že vidí prostor pro zlepšení. Pracovníci plní aktivity, pracovní výkon juniorních pracovníků je v pořádku. V případě zkušenějších pracovníků a manažerů respondent od svých podřízených očekává větší aktivitu směrem ke zlepšování svých výsledků a výsledků firmy. Tam vidí značné rezervy, není s těmito výsledky spokojený a v této oblasti by měli jeho podřízení pracovníci svůj výkon zlepšit. Druhý respondent je naopak s pracovním výkonem svých podřízených pracovníků spokojený. Uvádí, že když vidí prostor pro zlepšení nebo něco nefunguje, tak to obratem řeší.

Vliv nástrojů pro sladování pracovního a osobního života na výkon podřízených ve startupu hodnotí oba respondenti pozitivně. První respondent uvádí, že díky nabízené flexibilitě vzniká závazek také ze strany pracovníků, aby v případě potřeby nabídli také flexibilitu. To může být podle jeho zkušenosti výhodou, že společnost ve výsledku může získat větší výkon ze strany pracovníků. Konkrétně uvádí, že když se objeví nějaká velká příležitost, tak pracovníci dokáží flexibilně zvýšit svůj pracovní výkon a věnovat práci více, než během běžného pracovního zapojení a také více, než například pracovníci konkurence. Podle slov prvního respondenta v těchto okamžicích vzniká konkurenční výhoda. Vyjádření druhého respondenta jsou více zaměřená na pracovní kolektiv. Podle něj nástroje pro sladování pracovního a osobního života pomáhají vytvářet kvalitní vztahy v pracovním kolektivu, a to ve výsledku pomáhá k vyššímu výkonu pracovníků. Dále z pohledu výkonu hodnotí druhý respondent pozitivně, že využívané nástroje umožňují zapojit do pracovního kolektivu také pracovníky, kteří by v rámci standardního pracovního úvazku nemohli pracovat, jako příklad uvádí matky na mateřské dovolené. Z pohledu druhého respondenta společnost těmito nástroji získává lepší výkon a k tomu ušetří finanční zdroje. Oceňuje, že pro tak významný vliv na výkon podřízených, spokojenějších pracovníků a konkurenční výhodě stačilo jen to, že pracovníkům jsou nabízeny nástroje pro sladění pracovního a osobního života. Dále oceňuje vliv benefitů na výkon pracovníků, konkrétně zmiňuje vliv občerstvení na pracovišti, že pracovníci nemusí řešit svačiny, protože si je mohou vzít rovnou v práci. Jako další příklad uvádí sportovní potravinové doplňky, které jsou pracovníkům dostupné a nemusí si je zajišťovat sami, když jdou například do posilovny před výkonem práce nebo po práci.

V otázce vyhodnocování vlivu nástrojů pro sladování pracovního a osobního života na pracovní výkon zaměstnanců ve startupu uvádí první respondent, že se řídí především mírou využívání těchto nástrojů pracovníky. Z jeho pohledu není správně ani jeden extrém, ani příliš

velké využívání nástrojů, ani příliš malé využívání nástrojů. Podle jeho zkušenosti pracovníci neodcházejí ze zaměstnání kvůli benefitům. Naopak má zkušenost, že když pracovníci moc řeší pracovní benefity, tak to není dobrý signál. Pro prvního respondenta je důležité, aby se pracovníci soustředili na svůj pracovní výkon, ten by neměl být omezován příliš častým využíváním benefitů a nástrojů pro sladění pracovního a osobního života. Tyto nástroje a benefity vnímá spíše jako odměnu a není to z jeho pohledu věc, která by měla být zásadní na výkon zaměstnanců. Druhý respondent uvádí, že nevyužívá nějaké přesné měření vlivu nástrojů pro sladění pracovního a osobního života na výkon pracovníků. Z pohledu vyhodnocení sleduje úsporu času, kterou získávají pracovníci díky flexibilitě nabízené startupem. Takto ušetřený čas potom mohou lépe využít na práci a to má viditelný vliv na výkon pracovníků. A doplňuje, že to pomáhá v práci především matkám na mateřské, studentům a lidem z regionů.

V případě otázky na návrh pro lepší vliv nástrojů pro sladění pracovního a osobního života na pracovní výkon zaměstnanců ve startupu uvádí první respondent, že je z jeho pohledu správné, když nástroje jsou přirozené a zaměstnanec je nějak zvlášť neřeší. Když nástroje jsou až moc důležité pro zaměstnance, tak potom podle jeho názoru neplní takovou roli. Klíčem vidí přirozenost. Jako ideální považuje, když zaměstnanec nástroje nevnímá na denní úrovni, nicméně ví o nich a dokáže je využít, když potřebuje sladit pracovní a osobní život. Druhý respondent uvádí jako řešení pro lepší vliv těchto nástrojů více se zaměřit na benefity pro pracovníky, kteří mají nebo čekají rodinu. Sleduje, že roste počet lidí, kteří mají rodinu a dosud tuto skupinu startup Tipli neřešil samostatně a je správný čas podle jeho názoru začít, protože pracovníci stárnou a celkově průměrný věk pracovníků se zvyšuje a tento trend bude ve startupu Tipli pokračovat.

V poslední otázce zaměřené na zhodnocení, jak je pro startup Tipli finančně a organizačně náročné implementovat tyto nástroje, uvádí shodně oba respondenti, že se nejedná o významný náklad. První respondent uvádí, že náklady na práci z domova a sick days ani nepočítá jako náklad. Příspěvky na občerstvení na pracovišti také nejsou velký náklad, když to porovná například s nákladem na pronájem kanceláře. Druhý respondent uvádí, že nízké finanční a organizační náročnosti pomáhají vhodně používané moderní organizační nástroje a aplikace a jejich nastavení, které označuje jako štíhlé a finančně méně náročné. Finanční a organizační náročnost je podle jeho názoru v pořádku.

## **Výsledky polostrukturovaných rozhovorů s řadovými pracovníky**

Respondenti ze skupiny řadových pracovníků jsou z různých pracovních úseků. V polostrukturovaných rozhovorech jsou zastoupeni pracovníci z většiny pracovních úseků ve startupu Tipli. Po jednom respondentovi z provozního úseku, personálního úseku, produktového úseku, technického úseku a dva respondenti jsou z marketingového úseku. Čtyři respondenti jsou muži, dvě respondenty jsou ženy, taková struktura rámcově odpovídá rozložení pracovního kolektivu ve startupu Tipli, kde převažují muži. Kompletní přepis rozhovorů je uveden v příloze 7.

V první otázce, jak je pro respondenty v jejich současné práci v Tipli důležité sladit pracovní a osobní život, uvádí pět respondentů, že je to pro ně důležité téma. Jeden respondent uvádí, že to pro něj není moc důležité a jako důvod uvádí, že se této oblasti nepotřeboval věnovat, protože nevidí žádný problém a všechny své potřeby je schopen uspokojit. Mezi důvody, proč je pro pět respondentů téma velmi důležité, zaznělo od jednoho respondenta, že není možné

být spokojený jen v práci a doma nikoliv. Jeden respondent uvádí, že spokojenost v práci je propojená se spokojeností osobní a je proto důležité nastavit harmonii v obou směrech. Jeden respondent zmiňuje téma nastavení hranice mezi prací a osobní rovinou. Dva respondenti uvádí, že očekávají změny v otázce důležitosti sladění pracovního a osobního života, protože plánují založit rodinu. Shodně oba uvádí, že toto téma bude pro ně ještě důležitější. Jeden respondent zmiňuje problematiku zodpovědnosti své práce a je z jeho pohledu důležité být odpočatý, protože má zodpovědnou práci a je důležité, aby ve své práci nedělal chyby. Jedná se o respondenta z technického úseku, který pracuje jako vývojář.

V otázce, jak ovlivňuje náročnost vaší práce ve startupu Tipli kvalitu vašeho osobního života uvádí pět respondentů, že náročnost jejich práce významně ovlivňuje oblast osobního života. Jeden respondent uvádí, že jeho osobní život náročnost práce moc neovlivňuje. Jako důvod uvádí, že ho práce baví a tak nevnímá svou práci jako náročnou. A doplňuje, že má nastavené hranice mezi pracovním a osobním životem a nevidí negativní vliv práce na jeho osobní život. Oceňuje flexibilní pracovní dobu, která umožňuje vyřešit osobní záležitosti i během běžné pracovní doby, jako příklad uvádí návštěvu lékaře s těhotnou manželkou. Tento čas si může podle své potřeby napracovat, například o víkendu. Jeden respondent uvádí, že někdy pociťuje stres, když má hodně práce a ještě řeší nepracovní povinnosti, například takové, které vyplývají z probíhajícího studia na vysoké škole. Jedna respondentka uvádí, že se cítí unavená, když má hodně práce. A dále uvádí, že tato únava se potom projeví v jejím vztahu s přítelem, protože pracovní vytížení a pracovní problémy neumí snadno dostat z hlavy a pořád na ně myslí. Má obavy, aby kvůli práci netrpěl její osobní život, i když jí podle jejího vyjádření práce baví. Podobně se vyjadřují čtyři respondenti, kteří spontánně zmiňují, že je práce baví. Jeden respondent uvádí možný problém, že jej práce někdy až pohltí. Dva respondenti zmiňují, že je pro ně velmi důležité mít nastavené hranice mezi prací a osobním životem, aby se omezily situace, při kterých práce až příliš zasahuje do osobního života, například omezit situace, kdy je potřeba něco urgentně vyřešit.

V otázce osobní spokojenosti ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života uvádí všech šest respondentů shodně, že jsou spokojení. Jeden respondent uvádí, že postupně už ani tolik od sebe pracovní a osobní život nerozlišuje. Může tyto dvě roviny kombinovat a je díky tomu spokojený. Jeden respondent oceňuje možnost individuální domluvy se zaměstnavatelem, když řeší nějakou svou potřebu. Tento respondent uvádí, že nezaznamenal problém domluvit se na individuální řešení, které pomůže v lepším sladění osobního a pracovního života. Na druhou stranu doplňuje, že dříve byl přístup zaměstnavatele vstřícnější, když velikost pracovního kolektivu byla menší. Dva pracovníci ve své odpovědi srovnávali aktuální osobní spokojenost ve startupu se svou dřívější pracovní zkušeností ve velké firmě a více jim aktuálně vyhovuje prostředí startupu, ve kterém je lepší individuální přístup k pracovníkům.

Odpovědi na otázky, jak se spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života mění v průběhu roku nebo sezóny, se u jednotlivých respondentů liší. Dva respondenti nepociťují změnu spokojenosti se sladěním pracovního a osobního života v průběhu roku nebo sezóny. Jedná se o respondenty z provozního a personálního úseku. Čtyři respondenti uvádí, že v hlavní sezóně před Vánoci a na začátku nového roku mají více práce. V tomto období musí věnovat práci více času a tito respondenti uvádí, že v tomto období větší pracovní vytížení způsobuje, že mají méně času na svůj osobní život. To podle vyjádření těchto čtyřech respondentů může negativně ovlivňovat jejich spokojenost se sladěním pracovního a osobního života. Na druhou stranu, jeden respondent uvádí, že s tím počítá,



protože ví, že takto funguje obor internetového prodeje, ve kterém startup působí. Jeden respondent uvádí, že se zvýšeným vytížením počítá dopředu už při plánech v osobním životě a počítá s tím, že například v období léta má práce méně a může si lépe odpočinout.

V případě otázky, když se v Tipli nedaří sladit pracovní a osobní život, jaké jsou hlavní důvody, vidí respondenti potíže v množství pracovních úkolů. Tři respondenti zmiňují, že si uvědomují osobní problém v prioritizaci úkolů. Nejsou si někdy jisti prioritou a úkoly se jeví jako urgentní a potom musí kvůli úkolům odložit osobní plány a to je nepříjemné. Další dva respondenti uvádí, že potíže je nárazové velké množství úkolů, které může vést k pracovnímu přetížení. Tím se dostávají tito respondenti pod tlak. To oběma respondentům podle jejich slov naruší harmonii ve sladění pracovního a osobního života. Jeden respondent zmiňuje vliv vztahů s kolegy, že měl negativní zkušenost s jedním kolegou a v té době se mu kvůli této negativní zkušenosti nedařilo sladit pracovní a osobní život.

Všech šest respondentů na otázku, jakých konkrétních možností nabízených startupem Tipli využívají pro sladění pracovního a osobního života, shodně pozitivně hodnotí pružnou pracovní dobu a možnost práce z domova. To jsou podle vyjádření těchto šesti respondentů nejvíce oblíbené možnosti pro sladění pracovního a osobního života. Čtyři respondenti zmiňují možnost využívat službu MultiSport, kterou využívají pro přístup do sportoviště, sauny, wellness nebo na masáže. Podle vyjádření dvou respondentů je někdy využívána služba MultiSport také pro setkávání společně s kolegy mimo pracoviště. Jedna respondentka pozitivně hodnotí kvalitu občerstvení na pracovišti, jako příklad uvádí nabídku dobré kávy zdarma. Jeden respondent pozitivně hodnotí individuální možnosti nabízené startupem Tipli, jako jeho příspěvek na jeho cestování do kanceláře a možnost odkoupit si kvalitní stůl a židle z firemní kanceláře do svého domácího pracoviště a firma mu dokonce zařídila dopravu zdarma. To ho velmi mile překvapilo.

Při hodnocení nabídky startupu Tipli v oblasti pracovních úvazků všech šest respondentů shodně uvádí, že je nabízena dostatečná šíře možností, včetně zahrnutí nabídky pro trvalou práci z domova. V odpovědích všech šesti respondentů zaznělo, že nabídka je široká a není potíže si vybrat vhodný pracovní úvazek. Žádný z respondentů se nevyjádřil negativně k nabídce pracovních úvazků ve startupu. Jeden respondent zmínil, že se mu líbí, že startup Tipli umí k pracovnímu úvazku přistoupit individuálně a dokáže připravit úvazek na míru konkrétnímu pracovníkovi.

V otázce hodnocení nabídky startupu Tipli pro podporu rodin nejsou žádnému respondentovi známy žádné konkrétní nabídky pro podporu rodin. Čtyři respondenti uvádí, že zatím se o podobné nabídky nezajímali, protože nemají vlastní rodinu a téma ani pasivně nezaregistrovali. Tři respondenti jako nabídku pro podporu rodin vidí možnosti, které nejsou přímo pro podporu rodin, nicméně pracovníkům s vlastní rodinou nebo zakládající rodinu mohou pomoci. Jedná se například o možnost práce z domova nebo flexibilní pracovní dobu.

V hodnocení nabídky startupu Tipli v oblasti benefitů zaznívá od čtyř respondentů pozitivní hodnocení občerstvení na pracovišti a služby MultiSport pro zvýhodněné sportování. Jedna respondentka zmiňovala, že by ocenila ještě širší nabídku pro odreagování na pracovišti, jako stolní fotbal nebo stolní tenis. Jeden respondent uvádí, že při srovnání s jinými firmami vnímá, že benefitů je celkově startupem Tipli nabízeno hodně a jako zásadní vidí, že kvalita je nadprůměrná. Respondent z technického úseku pracující trvale z domova uvádí, že benefity nevyužívá, protože se nevztahují tolik na lidi pracující z domova. Na druhou stranu uvádí, že

kolegové působí spokojeně a podle jeho názoru tak široká nabídka benefitů není běžná v každé firmě a hodnotí ji jako nadprůměrnou.

Při hodnocení informací startupu Tipli o nabídce možností pro sladění pracovního a osobního života všech šest respondentů shodně uvádí, že mají přehled o aktuální nabídce a dva respondenti přímo odkazují na intranet, kde je nabídka možností sepsána. Tři respondenti uvádí, že dříve nabídka možností pro sladění pracovního a osobního života nebyla dobře sepsaná v ucelené podobě, a to se změnilo k lepšímu. Jeden respondent uvádí, že někdy může být z jeho pohledu náročnější se zorientovat, protože chybí konkrétní striktní pravidla. Možnosti tu jsou, jenže není přesně stanoveno, jak mohou pracovníci tyto možnosti využívat. Vidí rezervy v informovanosti o konkrétním využívání a způsobech využívání a může se lišit chápání, jak využívat benefity. Tím se liší očekávání a pracovníci podle jeho zkušenosti berou špatně, když benefit využívají a později dojde na upozornění, že jej využívají až příliš. Jako konkrétní příklad uvádí, že někdy není jasné, na jaké pozici je kolik dní práce z domova a pak pracovníci chybují. Není pro ně příjemné, že si nejsou jistí pravidly a třeba jim je vyčítáno, že využívají až příliš práci z domova. Dále tento respondent vidí rezervy v komunikaci nástrojů a pravidel.

V otázce, jak by se měly změnit podmínky na straně startupu Tipli pro lepší sladování pracovního a osobního života, uvádí respondenti různé nápady. Z odpovědí není zřejmé, že by mělo dojít k nějaké zásadní změně podmínek. Jeden respondent navrhuje možnost příspěvku na penzijní připojištění, protože zaslechl, že ve firmách se občas nabízí. Dále uvádí, že by firma měla pracovníkům zorganizovat oslavu narozenin. A také navrhuje zamyslet se nad rozšířením možností školení ve formě rozšíření současné nabídky školení od externího partnera APEK. Jedna respondentka uvádí, že by ocenila volné pátky pro celou firmu a zkrátit tak pracovní týden, aby pracovníci měli více volného času. Dále uvádí nápad udělat některý pracovní den pro celou firmu zkrácenou pracovní dobu, že by se nemuselo tolik pracovat na úkolech a pracovníci by čas strávili společně nějakou nepracovní aktivitou. Také navrhuje zvážit vytvořit prostředí pro pracovníky, kteří mají psy, aby je mohli brát s sebou do práce. Zázemí pro psy nyní ve startupu Tipli není. Další jeden respondent navrhuje zvážit přísnější pravidla pro práci, aby se pracovalo v určitou pracovní dobu, protože někdy není jasné, kdy začíná a končí pracovní doba a někteří pracovníci velkou část dne sice stráví před počítačem, jenže nejsou dostatečně produktivní. To z části odpovídá vyjádření dalšího respondenta, který zmiňuje, že občas řeší práci o víkendu a není na to brán moc ohled od nadřízeného. Nicméně uvádí, že to není moc časté a částečně to patří k technickému typu práce a její údržby, kterou je potřeba vykonávat.

Poslední otázka zjišťovala, jaké nastavení pro sladění pracovního a osobního života by pracovníci zvolili v ideálním případě, pokud by nemuseli brát na nic ohled. Odpovědi respondentů byly zaměřené na počet hodin a dní, které by věnovali práci. Tři respondenti měli zájem o kratší pracovní týden, omezený pouze na 4 pracovní dny, ideálně ve formě prodlouženého víkendu. Jeden respondent by preferoval pracovat jen 6 hodin denně, aby měl větší prostor pro rodinu, přátele a koníčky. Další respondentka by zavedla půl dne práce z kanceláře a půl dne práce z domova, prostor pro psy v kanceláři a více možností pro aktivní odpočinek v kanceláři, jako stolní tenis a stolní fotbal. Také by zavedla společnou práci s kolegy mimo kancelář, třeba z parku. Ocenila by chodit společně s kolegy více do přírody. Jeden respondent by zavedl pro sebe pracovní dobu nastavenou do tří pracovních úseků každý den - část ráno, část odpoledne a část večer. Vyhovuje mu flexibilita. V tom ho nyní limituje velký počet firemních porad v pevně nastavené časy a také průběžná komunikace přes online

chat. Také by ocenil jako introvert pracovat sám z místa, kde by byl sám a nemusel se tolik stýkat s lidmi.

### 3.2.3 Vyhodnocení výzkumu

Oba vedoucí pracovníci mezi nástroje využívané pro sladění pracovního a osobního života řadí především možnost práce z domova, sick days a týden dovolené navíc, než je vyžadováno zákonem. Dále oba vedoucí pracovníci mezi tyto nástroje řadí nástroje interní komunikace, které umožňují organizovat čas pracovníků v práci i mimo práci. Práce z domova může být podle vyjádření obou vedoucích pracovníků nastavena jako trvalý formát spolupráce. Je to podle vyjádření obou vedoucích pracovníků běžný formát spolupráce, především s pracovníky technického úseku. Tento formát spolupráce se ukazuje jako dlouhodobě funkční a startup Tipli jej podporuje. Důležitost tématu sladění pracovního a osobního života potvrzují ve svých odpovědích řadoví pracovníci. V odpovědích uvádí, že spokojenost v práci je propojená se spokojeností osobní. Všech šest řadových pracovníků shodně uvádí, že je ve startupu Tipli nabízena dostatečná šíře možností pracovních úvazků.

V době výzkumu startup Tipli podle vyjádření obou vedoucích pracovníků nevyužíval konkrétní nástroje prorodinné politiky. Jako důvod bylo oběma vedoucími pracovníky uvedeno, že ve startupu nepracuje velký počet pracovníků s vlastní rodinou a dětmi a pracovníci s rodinou mají možnost využít standardní nabídku pro sladění pracovního a osobního života, která je postavená na flexibilních formách práce. Oba vedoucí pracovníci nevidí nutnost se nyní zaměřit se na nástroje prorodinné politiky, protože podle jejich názoru a zpětné vazby od pracovníků není pracovníky vyžadováno. To je částečně v rozporu s vyjádřením dvou řadových pracovníků, kteří zmiňují, že téma zakládání rodiny řeší a je pro ně důležité a nevidí ze strany startupu Tipli žádné konkrétní nabídky pro podporu rodin.

Pět řadových pracovníků uvádí, že náročnost jejich práce ve startupu Tipli významně ovlivňuje kvalitu jejich osobního života. Stejný počet řadových pracovníků uvádí, že je práce baví. Všech šest dotázaných pracovníků shodně uvádí, že jsou nyní spokojeni z pohledu sladění pracovního a osobního života. Zaznívají konkrétní problémy, které jsou u dvou pracovníků ve formě občasné únavy z nadměrného množství práce. Čtyři pracovníci shodně popisují, že více práce mají především v hlavní sezóně před Vánoci a na začátku nového roku. V tomto období podle jejich vyjádření může množství práce negativně ovlivňovat sladění pracovního a osobního života. Pokud se pracovníkům nedaří sladit pracovní a osobní život, mezi hlavními důvody je podle čtyř pracovníků problém s množstvím pracovních úkolů. Tři pracovníci připouští, že část problému je na jejich straně, například problém s prioritizací úkolů. V případě problému pracovníka se sladěním pracovního a osobního života je podle obou vedoucích pracovníků hlavní možností se obrátit na svého přímého nadřízeného. Pro řešení tohoto problému je například možné vytvořit individuální plán, který povede ke sladění pracovního a osobního života. Podobné požadavky na sladění pracovního a osobního života se podle vyjádření jednoho vedoucího pracovníka běžně takto ve startupu řeší.

Oba vedoucí pracovníci hodnotí jako úspěšné využívané benefity pro sladění pracovního a osobního života sick days, občerstvení na pracovišti a firemní teambuildingy. Tuto oblast hodnotí jako úspěšnou mezi zaměstnanci. Od jednoho vedoucího pracovníka zaznívá obava ze zneužívání benefitů, když nejsou pravidla správně nastavena. Všech šest řadových pracovníků mezi konkrétními využívanými nástroji pro sladění pracovního a osobního života hodnotí jako oblíbenou pružnou pracovní dobu a možnost práce z domova. Čtyři řadoví pracovníci

pozitivně hodnotí možnost využívat službu MultiSport a jedna respondentka pozitivně hodnotí občerstvení na pracovišti. Žádný z respondentů nezmiňuje teambuildingy mezi benefity.

Pro informování pracovníků o možnostech nástrojů pro sladění pracovního a osobního života je podle obou vedoucích pracovníků funkčním nástrojem intranet v kombinaci s osobním přístupem při poradách. Mezi další firemní nástroje pro informování pracovníků o možnostech nástrojů pro sladění pracovního a osobního života řadí jeden vedoucí pracovník ještě emailový newsletter nebo firemní příručku pro zaměstnance. Všech šest řadových pracovníků shodně uvádí, že mají přehled o aktuální nabídce nástrojů pro sladění pracovního a osobního života. Dva řadoví pracovníci odkazují na intranet, kde je nabídka možností sepsána. Osobní porady, emailový newsletter a firemní příručku žádný z dotázaných řadových pracovníků nezmiňoval jako zdroj informací o nástrojích pro sladování pracovního a osobního života. Jako možný problém od jednoho řadového pracovníka zaznělo, že někdy může být náročnější se v těchto nástrojích zorientovat, protože chybí konkrétní striktní pravidla a není přesně stanoveno, jak mohou pracovníci tyto možnosti využívat.

Oba vedoucí pracovníci uvádí, že mají možnost ovlivňovat výběr nástrojů pro sladování pracovního a osobního života ve startupu Tipli. Za tímto účelem pracují s trendy a zpětnou vazbou od pracovníků startupu s ohledem na firemní kulturu a procesy. Z pohledu jednoho vedoucího pracovníka je důležité, aby změny nenarušily firemní kulturu a procesy. Jednomu vedoucímu pracovníkovi se osvědčilo si nástroje a možnosti pro sladění pracovního a osobního života vyzkoušet nejdříve na sobě. Tento vedoucí pracovník připouští, že možnosti pro lepší vliv nástrojů pro sladování pracovního a osobního života na pracovní výkon zaměstnanců v Tipli vidí také ve větším zaměření na benefity pro pracovníky, kteří čekají rodinu. Jejich počet ve firmě roste. Pohled řadových pracovníků na možné vylepšení podmínek pro lepší sladování pracovního a osobního života nezahrnuje návrhy na nějaké zásadní změny současného nastavení. Objevují se individuální nápady konkrétních pracovníků, například směrem k rozšíření nabídky školení, nabídky více dní volna, kratší pracovní týden nebo prostor pro domácí mazlíčky v kanceláři. Další úvaha k možnému zlepšení nastavení pro sladění pracovního a osobního života byla vyzkoušet rozdělení práce do více pracovních úseků a samostatné pracoviště vhodné pro introverty.

V oblasti pracovního výkonu podřízených v Tipli jsou oba vedoucí pracovníci spokojeni s plněním základních aktivit. Prostor pro zlepšení pracovního výkonu sleduje jeden vedoucí pracovník u skupiny zkušenějších pracovníků a manažerů, u kterých vedoucí pracovník očekává větší aktivitu směrem ke zlepšování svých výsledků a výsledků firmy. Oba vedoucí pracovníci hodnotí vliv nástrojů pro sladování pracovního a osobního života na výkon podřízených v Tipli pozitivně. Nabízenou pracovní flexibilitu pracovníci podle vyjádření jednoho vedoucího pracovníka vracejí firmě zpět na svém zvýšeném výkonu především v době, kdy se objeví nějaká příležitost a je třeba ji vytěžit a nárazově zvýšit pracovní výkon ze strany pracovníků. Dále jeden vedoucí pracovník pozitivně hodnotí vliv nástrojů pro sladování pracovního a osobního života na kvalitní vztahy v pracovním kolektivu, které podle vedoucího pracovníka také pomáhají zvyšovat výkon pracovníků. Třetí pozitivní oblast vlivu na pracovní výkon vyplývá podle tohoto vedoucího pracovníka z možnosti zapojit prostřednictvím těchto nástrojů do pracovního procesu skupiny pracovníků, které by bez nich byly vyloučeny. Příkladem jsou matky na mateřské, které podávají srovnatelný výkon jako pracovníci v kanceláři, a to při nižších nákladech na jejich práci. Pozitivní vliv na pracovní výkon má podle jednoho vedoucího pracovníka také občerstvení na pracovišti. Ve zhodnocení

finanční náročnosti implementace nástrojů pro sladění pracovního a osobního života oba vedoucí pracovníci uvádí, že se nyní nejedná o významný náklad.

Na základě vyhodnocení výzkumu bylo zpracováno shrnutí silných a slabých stránek startupu Tipli v oblasti work-life balance. Pro přípravu tabulky 6 byla použita získaná data z výzkumu.

Tabulka 6 Silné a slabé stránky startupu Tipli v oblasti work-life balance

Silné stránky	Slabé stránky
Spokojenost s aktuálními nástroji a benefity, zejm. pružnou prac. dobou a prací z domova	Nejasná pravidla některých nástrojů a benefitů a jejich zneužívání/nadužívání
Dostatečná šíře možností pracovních úvazků	Nepřesný systém získávání zpětné vazby
Funkční systém informování přes intranet	Chybí nástroje prorodinné politiky
Oblíbené benefity jako služba MultiSport a občerstvení na pracovišti	Přehlížení rozrůstající se skupiny pracovníků s rodinou/zakládajících rodinu
Individuální přístup a plány pro pracovníky	Velké množství práce a úkolů v sezóně
Spokojenost s plněním základních aktivit	V sezóně únava pracovníků a problém se sladěním pracovního a osobního života
Flexibilita pracovníků při plnění úkolů	Problém pracovníků s prioritizací úkolů
Většinu pracovníků práce baví	Nízký zájem zkušenějších pracovníků o růst svých výsledků a výsledků firmy
Nízký náklad na nástroje work-life balance	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka 6 ukazuje konkrétních devět silných stránek startupu Tipli vyplývajících z výzkumu. Dále je v tabulce uvedeno osm slabých stránek. Zpracované shrnutí silných a slabých stránek startupu bude použito v dalších částech práce, které se zaměří na podporu silných stránek a eliminaci slabých stránek startupu.

### 3.3 Identifikace potřeb startupu v oblasti work-life balance

V této části práce budou identifikovány potřeby startupu v oblasti work-life balance pro následné zpracování návrhů opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců. Za účelem identifikace potřeb startupu v oblasti work-life balance jsou jako podklad použity výsledky a vyhodnocení výzkumu.

#### Potřeba jasných pravidel pro nástroje a benefity konceptu work-life balance

Z výzkumu vyplývá potřeba připravit jasná pravidla a limity čerpání pro využívání nástrojů a benefitů z konceptu work-life balance. Nejasná pravidla v kombinaci s vysokou flexibilitou práce mohou vést opačným směrem, než je zamýšleno. Vysokou flexibilitu lze pojmout jako závazek pro ještě větší pracovní nasazení v případě potřeby zaměstnavatele a může směřovat

k nárazové nadměrné zátěži pracovníků. To je možné negativum flexibilního prostředí, že na druhé straně může podporovat volnost, jak moc práci připustí pracovníci zasahovat do jejich osobního života, kolik času a především přesčasů jsou schopni tolerovat. Nejasná pravidla mohou také vést ke zneužívání těchto nástrojů a benefitů.

### **Potřeba přesnějšího systému zpětné vazby**

Dále z výzkumu vyplývá potřeba nastavit přesnější systém zpětné vazby. Startup využívá systém zpětné vazby, který ovšem není přesný, protože se ve výzkumu objevil rozpor mezi pohledem vedoucích pracovníků a očekáváním řadových pracovníků, například v oblasti prorodinné politiky. V oblasti prorodinné politiky dochází k přehlížení stále se rozrůstající skupiny pracovníků s rodinou nebo zakládajících rodinu a přehlížení jejich potřeb.

Na základě výzkumu je zřejmé, že vedoucí pracovníci nemají aktuální informace a data o očekávání řadových pracovníků. Přesná zpětná vazba je pro vedoucí pracovníky důležitá, protože jim jinak neumožňuje efektivně zpracovávat aktualizace koncepce work-life balance ve společnosti v závislosti na tom, jak se vyvíjí očekávání a potřeby pracovníků. Vývoj očekávání a potřeb pracovníků v oblasti nástrojů konceptu work-life balance je přirozený a tento vývoj by měl být reflektovaný také ve využívaných nástrojích tohoto konceptu.

### **Potřeba nástrojů prorodinné politiky a podpory pracovníků s rodinou**

Z výzkumu rovněž vyplývá potřeba řešit podporu pracovníků s rodinou. Výzkum ukázal, že chybí nástroje prorodinné politiky. Ve startupu dochází k přehlížení skupiny pracovníků s rodinou a pracovníků, kteří řeší založení vlastní rodiny. Přitom se jedná o rozrůstající se skupinu pracovníků, protože se zvyšuje průměrný věk pracovníků startupu.

### **Potřeba podpory pracovníků v hlavní sezóně**

Z výzkumu dále vyplývá potřeba podpory pracovníků především v období hlavní sezóny ke konci roku a na začátku nového roku. Pracovníci uvádí, že v tomto období mají velké množství práce a úkolů a pociťují únavu. To jsou důvody, které mohou ovlivňovat pracovní výkon pracovníků. Únava a problémy se sladěním pracovního a osobního života mohou vést ke stresu, může nastat syndrom vyhoření a může dojít ke ztrátě kvalitních pracovníků.

### **Potřeba podpory pracovníků v prioritizaci úkolů**

Ve výzkumu pracovníci zmiňují problém na své straně, kterým je prioritizace úkolů. Potřeba podpory pracovníků v prioritizaci úkolů je obzvláště významná v období hlavní sezóny, která je typická velkým množstvím úkolů a pracovníci se dostávají pod tlak. Bez správné prioritizace úkolů nemůže být výkon pracovníků optimální.

### **Potřeba zvýšení zájmu zkušenějších pracovníků o růst výsledků**

Z výzkumu také vyplývá potřeba vedoucích pracovníků zvýšit zájem zkušenějších pracovníků a manažerů směrem ke zlepšování svých výsledků a výsledků firmy. Obě tyto oblasti přímo ovlivňují výkon pracovníků a celého startupu.

### 3.4 Návrh opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců

V této části práce jsou návrhy opatření v oblasti work-life balance. Jejich cílem je zlepšit výkonnostní ukazatele jednotlivých pracovníků a pracovního kolektivu jako celku. Navržená opatření vychází z realizovaného výzkumu, ze kterého vyplynulo několik nedostatků. Návrhy také vychází ze získaných informací o nástrojích využívaných ve startupu a snaží na ně navázat. Současně je zohledněno, aby návrhy opatření byly realizovatelné v prostředí startupu. Zde je uvedeno šest konkrétních návrhů:

- uvést pravidla a limity nástrojů konceptu work-life balance do příručky;
- trénink vedoucích pracovníků na zpřesnění systému zpětné vazby;
- identifikace, výběr a implementace nástrojů prorodinné politiky;
- aktivní podpora pracovníků v období hlavní sezóny;
- školení na prioritizaci úkolů;
- opatření pro zvýšení zájmu zkušenějších pracovníků o růst výsledků.

Nedostatek byl nalezen v pravidlech a limitech nástrojů konceptu work-life balance. Prvním návrhem je uvést pravidla a limity nástrojů konceptu work-life balance do příručky pro zaměstnance. Ačkoliv pracovníci mají několik možností, jak se dozvědět o nabízených nástrojích konceptu work-life balance, chybí ucelený přehled pravidel a limitů čerpání nástrojů a benefitů konceptu work-life balance. Tento nedostatek zazněl jak od vedoucí pracovníka, tak od dvou řadových pracovníků. Návrh spočívá v sepsání těchto pravidel a limitů v písemné a ucelené podobě do příručky pro zaměstnance, která je již nyní pracovníkům k dispozici. Tato nová část s pravidly a limity v příručce by měla obsahovat výpis jednotlivých nástrojů a benefitů work-life balance využívaných ve startupu a jasný přehled jejich pravidel a limitů. Příručka pro zaměstnance je tvořena a aktualizována vedoucím provozního úseku, proto by měl být vedoucí provozního úseku zodpovědný za tuto aktivitu. Většina pravidel a limitů nástrojů konceptu work-life balance je již definována, jen nejsou v ucelené podobě dostupné pracovníkům. Vedoucí provozního úseku tyto informace může zajistit a sepsat. Současně s návrhem sepsání pravidel a limitů pro nástroje a benefity konceptu work-life balance do příručky je navržen proces implementační fáze. Společně se sepsáním pravidel je důležité uskutečnit komunikaci nové podoby pravidel a limitů nástrojů konceptu work-life balance. Tato informace by měla být snadno dostupná všem pracovníkům startupu. Také za tuto aktivitu by měl být zodpovědný vedoucí provozního úseku, který zajišťuje interní komunikaci.

Dále bylo zjištěno, že startup využívá systém zpětné vazby, ovšem jeho slabým místem je nesoulad u očekávání řadových pracovníků a informací, se kterými pracují vedoucí pracovníci. Druhým návrhem je trénink vedoucích pracovníků na zpřesnění systému zpětné vazby ve startupu. Proces při získávání zpětné vazby je realizován a vyhodnocován vedoucími pracovníky startupu, proto některý z vedoucích pracovníků měl být zodpovědný za řešení nedostatku. Jak se ukázalo v rozboru interních dokumentů, startup využívá interních i externích odborníků pro školení a rozvoj dovedností svých pracovníků. V rámci opatření je navrženo, aby vybraný vedoucí pracovník přes spolupracující externí odborníky vyhledal odborníka, který má zkušenosti se systémem zpětné vazby, dokáže identifikovat chyby v systému zpětné vazby a provede trénink vedoucích pracovníků na získávání přesné zpětné vazby od řadových pracovníků. Součástí návrhu je přenechat získání části zpětné vazby od řadových pracovníků právě externímu odborníkovi. Takto získaná data mohou pomoci v tréninku vedoucích pracovníků a mohou pomoci v dalším zpřesnění systému zpětné vazby,

kteřá je velmi důležitá, protože pomáhá v dalším nastavování a úpravám konceptu work-life balance. Získaná data umožní vedoucím pracovníkům efektivně zpracovávat aktualizace konceptu work-life balance ve společnosti v závislosti na očekávání pracovního kolektivu.

Další nedostatek byl nalezen v oblasti prorodinné politiky, ve které startup nevyužívá žádné nástroje z konceptu work-life balance. Třetí návrh je zaměřen na identifikaci, výběr a implementaci nástrojů prorodinné politiky. Vedoucí pracovníci si zatím neuvědomovali, že se již ve startupu objevuje skupina pracovníků, kteří mají rodinu nebo rodinu zakládají. Jejich očekávání a potřeby jsou odlišné od pracovníků, kteří vlastní rodinu zatím nemají. Za oblast vztahu se zaměstnanci je zodpovědný vedoucí provozního úseku, proto by měl být zodpovědný za realizaci návrhu. Při identifikaci a výběru konkrétních nástrojů je vycházeno ze skutečnosti, že společnost s nástroji prorodinné politiky začíná. Ve společnosti pracuje zatím jen několik pracovníků, kteří mají nebo zakládají rodinu. Jako vhodné opatření se ukazuje individuálně kontaktovat tyto pracovníky a prodiskutovat s nimi jejich potřeby a konkrétní možnosti nástrojů prorodinné politiky. Přednostně by měly být prodiskutovány nejčastěji využívané nástroje, které jsou uvedeny v teoretické části této práce. Konkrétně se jedná o nástroje udržování kontaktu během mateřské/rodičovské dovolené a poté návrat do práce, dále o finanční příspěvky na hlídání dětí a také o organizaci akcí nebo pobytů pro zaměstnance se svými dětmi.

Dále byl zjištěn problém únavy pracovníků z velkého množství úkolů v období hlavní sezóny a současně v tomto období problém se sladěním pracovního a osobního života, který může být důvodem pro stres a syndrom vyhoření. Dva pracovníci přímo zmiňovali únavu, čtyři pracovníci zmiňovali problém s množstvím pracovních úkolů. Čtvrtým návrhem je aktivní podpora pracovníků v období hlavní sezóny. Jako opatření aktivní podpory pracovníků v období hlavní sezóny je obtížně realizovatelná nárazová podpora formou dodatečné pracovní síly. Pracovníci startupu často vykonávají velmi specifické činnosti a úkony a je poměrně složité nalézt pro tyto pracovníky vhodného zástupce a podporu. Zároveň možnosti pro zastupitelnost pracovníků jsou velmi omezené. Důvodem je náročnost a unikátnost jednotlivých úkolů a současně vytíženost dalších členů pracovního kolektivu. To jsou také důvody, proč může být problematické poskytnout pracovníkům náhradní volno, protože by mohlo dojít k přetížení dalších pracovníků. Návrh aktivní podpory pro období hlavní sezóny proto uvádí opatření v podobě rozšíření možnosti nástrojů z konceptu work-life balance. To je oblast, za kterou je zodpovědný vedoucí provozního úseku. Přednostně by se měl zaměřit na nástroje, které pracovníci v realizovaném výzkumu hodnotí jako nejvíce přínosné. Takovým nástrojem je práce z domova, která může být v období hlavní sezóny rozšířena a více podporována. Dalším přínosným a pozitivně hodnoceným nástrojem konceptu work-life balance jsou sportovní a relaxační aktivity přes benefiční službu MultiSport. V této oblasti může být během hlavní sezóny rozšířena nabídka sportovních a relaxačních aktivit, které budou pracovníkům k dispozici zdarma nebo s malým doplatkem. Jako formu aktivní podpory pracovníků v období hlavní sezóny je navrženo také opatření rozšíření občerstvení na pracovišti o produkty, které pomáhají odbourat únavu, mezi takové produkty patří například vitamíny a energetické nápoje. V reakci na problém s velkým množstvím úkolů je navrženo také opatření zajistit kromě možnosti pro svačinu na pracovišti také další jídlo, jako jsou například obědy, případně večeře, které pracovníkům dodají energii a ušetří čas, který mohou věnovat zvýšenému množství úkolů a odbourávání zmiňované únavy. Dále je navrženo opatření pomoci pracovníkům v jejich osobních rolích, kterým se nezvládají v tomto období naplno věnovat díky vyššímu pracovnímu nasazení. Mezi takové možnosti pomoci může patřit nabídka zajištění úklidu domácnosti nebo příspěvek na úklid domácnosti. Další



možností, která pracovníkům může pomoci lépe sladit pracovní a osobní život v období hlavní sezóny, je příspěvek na dovoz nákupů přes kurýrní služby jako Rohlík.cz nebo Košík.cz. Tyto služby jsou pohodlné, jenže dražší než nákup v běžném obchodě. Příspěvkem na nákup by zaměstnavatel umožnil častější využití této prémiové služby, pomůže snížit únavu pracovníků a šetří jejich čas a stres. Před implementací podobných opatření je vhodné zájem pracovníků ověřit v průzkumu, jaký mají pracovníci o tuto aktivní podporu zájem.

Dále bylo zjištěno, že polovina respondentů zmiňuje osobní problém v prioritizaci úkolů. téma je pracovníky označováno jako problematické, protože narušuje sladování pracovního a osobního života, obzvláště při zvýšeném množství úkolů v období hlavní sezóny. Pátým návrhem je školení na prioritizaci úkolů. Za školení jsou zodpovědní pracovníci provozního úseku, kteří mohou školení na prioritizaci zařadit jako novou oblast již využívaných přednášek externích odborníků, které jsou součástí osobního vzdělání ve startupu. Téma prioritizace úkolů je významné, protože dostává pracovníky pod tlak, způsobuje jejich únavu a narušuje proces sladování pracovního a osobního života. Z toho důvodu je navrženo také opatření realizovat mezi pracovníky průzkum a najít konkrétní pracovníky se zvýšenou potřebou školení na prioritizaci úkolů. Těm následně nabídnout individuální konzultace od externího odborníka, který se může zaměřit na specifické požadavky těchto pracovníků v oblasti prioritizace úkolů a zlepšit tak výkonnostní ukazatele konkrétních zaměstnanců.

Poslední šesté doporučení souvisí se zjištěným nedostatkem, na který upozornil jeden ze dvou vedoucích pracovníků. Upozornil na nízký zájem zkušenějších pracovníků o růst svých výsledků a výsledků firmy. Doporučení je zaměřené na opatření pro zvýšení zájmu zkušenějších pracovníků o růst výsledků. Jeho realizace by měla být svěřena vedoucímu pracovníkovi, kterého tento nedostatek trápí. Návrh spočívá nejprve v ověření, jaký přístup k výsledkům mají pracovníci, aby se o ně vůbec mohli zajímat. Pracovníci by měli mít výsledky a jejich růst a vývoj komunikován pravidelně v přehledné a srozumitelné podobě. Do komunikační strategie výsledků může být zapojena většina komunikačních kanálů startupu. Do úvodní fáze komunikační strategie by měl být zapojen intranet, přes který je možné formou důležitého příspěvku zaslat upozornění, které zakládá pracovníkům povinnost potvrdit přečtení příspěvku. Touto formou může být zpracované jednorázové představení možnosti sledovat růst výsledků. Dále přes intranet formou obecných příspěvků je možné sdílet konkrétních výsledky startupu a podpořit komunikaci a zájem pracovníků o výsledky. Je také vhodné pro úvodní část komunikační strategie využít firemní TV noviny a interní newsletter, ve kterém je možné realizovat jednorázové detailní představení nové aktivity. Následuje fáze průběžné komunikace výsledků, která je dlouhodobá a zaměřuje se na aktuální stav výsledků a připomínání jejich důležitosti. V této fázi je možné opět použít komunikační kanál intranet, který je dobře použitelný pro sdílení konkrétních příspěvků s výsledky. Dále je v této fázi vhodné zařadit jako součást komunikace celofiremní porady, například jako součást některého informačního bloku nebo výsledky zařadit jako součást bloku Q&A a proaktivně vést diskuzi o výsledcích. Do této fáze komunikační strategie by měly být také zařazeny komunikační kanály firemní TV noviny a newsletter. Oba tyto kanály jsou vhodné především pro obecnější shrnutí výsledků, protože mají svým charakterem zásah na všechny pracovníky.

Tabulka 7 Návrh komunikační kampaně pro zvýšení zájmu pracovníků o růst výsledků

<b>Komunikační kanál</b>	<b>Možnosti</b>
Intranet	- fáze 1 - forma důležitého příspěvku (povinnost potvrdit přečtení) - jednorázové detailní představení možnosti sledovat růst výsledků - fáze 2 - forma obecných příspěvků - sdílení konkrétních výsledků
Celofiremní porady	- fáze 1 - jednorázové detailní představení možnosti sledovat růst výsledků a důležitosti zájmu o růst výsledků - fáze 2 - součást některého informačního bloku a aktivní podpoření diskuze v bloku Q&A
Interní newsletter	- fáze 1 - jednorázové detailní představení možnosti sledovat růst výsledků a důležitosti zájmu o růst výsledků - fáze 2 - obecné shrnutí výsledků
Firemní TV noviny (LCD televize)	- fáze 1 - jednorázové detailní představení možnosti sledovat růst výsledků a důležitosti zájmu o růst výsledků - fáze 2 - obecné shrnutí výsledků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jak ukazuje tabulka 7, návrh interní komunikační kampaně pro zvýšení zájmu zkušenějších pracovníků o růst výsledků využívá současných interních komunikačních kanálů startupu jako intranet, celofiremní porady, interní newsletter a firemní TV noviny. Návrh počítá se dvěma fázemi, konkrétně úvodní fází a následnou fází, které jsou označeny jako fáze 1 a fáze 2.

### **Finanční zhodnocení návrhů**

Uvedená doporučení jsou v této části zhodnocena z pohledu finanční a časové náročnosti. Při zhodnocení časové a finanční náročnosti návrhů byla využita konzultace s vedoucím pracovníkem ve startupu. Při finančním zhodnocení návrhů byl dále zohledněn náklad na dodatečné hodiny práce pro pracovníky startupu, kde to návrhy vyžadují. Pokud návrh byl vyhodnocen jako realizovatelný v rámci běžné agendy pracovníků startupu, není zahrnut náklad na dodatečné hodiny práce pracovníků. Dále tato část obsahuje finanční zhodnocení vlastní realizace návrhů, například odměny externích odborníků nebo nákupy pro pracovníky.

### **Uvést pravidla a limity nástrojů konceptu work-life balance do příručky**

Návrh spočívá v uvedení pravidel a limitů nástrojů konceptu work-life balance do příručky pro zaměstnance v přehledné a ucelené podobě. Návrh není finančně náročný. Realizace návrhu je náročná časově. Společnost již pravidla a limity nástrojů konceptu work-life balance má k dispozici. Časová náročnost na získání, kontrolu a ověření pravidel a limitů nástrojů konceptu work-life balance byla odhadnuta na 10 hodin práce. Následně je navržen proces komunikace nové podoby pravidel a limitů nástrojů konceptu work-life balance. Časová náročnost byla odhadnuta na 10 hodin práce.

Náklady lze vyčíslit na základě průměrné hrubé hodinové mzdy pracovníka, který by se návrhem zabýval. Tato průměrná hrubá hodinová mzda byla odhadnuta na 250 korun. Při celkovém odhadu náročnosti 20 hodin práce jsou odhadované náklady na návrh 5 000 korun.

### **Trénink vedoucích pracovníků na zpřesnění systému zpětné vazby**

V návrhu na trénink vedoucích pracovníků pro zpřesnění systému zpětné vazby je zmíněno zapojení externího odborníka, který realizuje trénink vedoucích pracovníků na systém zpětné vazby. Návrh neobsahuje konkrétní výběr takového odborníka. To je úkol, který bude třeba vyřešit na straně vedoucích pracovníků na základě zkušenosti s aktuálně využívanými odborníky, případně jejich doporučeními na jiného vhodného odborníka. Časová náročnost na výběrové řízení pro nalezení vhodného odborníka byla odhadnuta na 15 hodin práce. Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka, který by se zabýval řešením návrhu, byla odhadnuta na 250 korun. Při celkovém odhadu náročnosti 15 hodin práce jsou odhadované náklady na návrh 3 750 korun.

Zároveň návrh vyžaduje finanční zdroje na odměnu externího odborníka za jednorázový trénink vedoucích pracovníků. V případě tohoto nákladu vycházel vedoucí pracovník z nabídek v rámci výběrových řízení, které pro podobné projekty s externími odborníky společnost realizovala v posledních 2 letech. Náklad na odměnu externího odborníka pro realizaci návrhu byl odhadnut na 20 tisíc korun.

Pro finanční zhodnocení druhé části návrhu v podobě získávání části zpětné vazby ve startupu externím odborníkem byla také v odhadu vedoucího pracovníka zohledněna zkušenost s výběrovými řízeními u podobných projektů. Finanční náročnost této druhé části návrhu byla odhadnuta na 20 až 40 tisíc korun za každý cyklus zpětné vazby.

### **Identifikace, výběr a implementace nástrojů prorodinné politiky**

Dalším návrhem je identifikace, výběr a implementace nástrojů prorodinné politiky. První část návrhu spočívá v udržování kontaktu během mateřské/rodičovské dovolené a poté návrat do práce. Tato část návrhu není náročná finančně, její náročnost je časová. Bylo odhadnuto, že vyžaduje 5 hodin práce pro nastavení procesu a řádově 5 hodin práce ročně pro udržení kontaktu s konkrétním pracovníkem. Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka, který by se zabýval řešením návrhu, byla odhadnuta na 200 korun. Při celkovém odhadu náročnosti 10 hodin práce jsou odhadované náklady na návrh 2 000 korun ročně za každého konkrétního pracovníka.

Druhá část návrhu na finanční příspěvky na hlídání dětí je náročná časově na nastavení a evidenci příspěvků. Bylo odhadnuto, že může jít o jednu hodinu práce měsíčně na každého zapojeného pracovníka. Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka, který by se zabýval řešením návrhu, byla odhadnuta na 200 korun. Při celkovém odhadu náročnosti 1 hodina práce měsíčně jsou odhadované náklady na návrh 200 korun za každého konkrétního pracovníka měsíčně. Dále je tato část návrhu náročná také finančně, konkrétně se jedná o prostředky na příspěvky na hlídání dětí. Podle serveru Hlídačky.cz je náklad na hlídání dítěte přibližně 200 korun za hodinu. To znamená, že průměrně za každých tisíc korun investovaných zaměstnavatelem může získat zaměstnanec pět hodin hlídání svého dítěte.

V případě třetí části návrhu na organizaci akcí pro zaměstnance se svými dětmi může startup využít některou z networkingových akcí, kterou již pro zaměstnance připravuje. Jen dojde

k úpravě formátu, který bude rozšířený také o děti. Náročnost organizace bude vyšší, bylo odhadnuto navýšení času na organizaci akce průměrně o 3 hodiny u každé akce. Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka, který by se zabýval řešením návrhu, byla odhadnuta na 200 korun. Při celkovém odhadu náročnosti 3 hodiny práce jsou odhadované náklady na návrh 600 korun za každou akci. Finanční náročnost na akci bude také vyšší. Ve finančním zhodnocení vycházel vedoucí pracovník z rozpočtů u již realizovaných akcí. V případě networkingových akcí v kanceláři je dodatečný náklad v podobě občerstvení a případných dáreků pro děti, tento náklad byl odhadnut na 300 korun za každého dětského účastníka akce. V případě networkingové akce mimo kancelář byl odhadnut náklad 500 korun navíc za každé účastníci se dítě.

### **Aktivní podpora pracovníků v období hlavní sezóny**

Dalším zmíněným návrhem je aktivní podpora pracovníků v období hlavní sezóny. Návrh v tomto období rozšiřuje používání několika konkrétních nástrojů z konceptu work-life balance. Návrh jako první uvádí rozšíření práce z domova. Tento návrh není finančně ani časově náročný. Bylo odhadnuto, že příprava pravidel a komunikace návrhu je řádově 5 hodin práce. Samotná realizace návrhu již zapadá do procesů, které nyní jsou využívány pro práci z domova a nevyžaduje zvýšenou časovou náročnost. Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka, který by se zabýval řešením návrhu, byla odhadnuta na 200 korun. Při celkovém odhadu náročnosti 5 hodiny práce jsou odhadované náklady na návrh 1 000 korun.

Za druhé návrh uvádí rozšíření sportovních a relaxačních aktivit přes benefiční službu MultiSport. Podle webových stránek služby Multisport a zapojených provozovatelů za příplatek 100 až 500 korun jednorázově při návštěvě konkrétního sportoviště je možné prodloužit aktivitu nebo zajistit lepší servis například v podobě občerstvení. Taková forma příspěvku může být vybraným pracovníkům poskytnuta během sezóny jako odměna od vedoucího pracovníka a může být využita opakovaně. Návrh není časově náročný, je realizovatelný v rámci běžné agendy vedoucích pracovníků.

Za třetí návrh uvádí opatření zajistit na pracovišti kromě možností pro svačinu také další jídlo, jako jsou například obědy, případně večeře. Časová náročnost je kolem půl hodiny práce pracovníka provozního úseku na jednu objednávku jídel. Pokud by se objednávaly obědy čtyřikrát týdně, jedná se o 8 hodin práce měsíčně. V případě objednávek i večeří by se jednalo o 16 hodin práce měsíčně. Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka, který by se zabýval řešením návrhu, byla odhadnuta na 200 korun. Ve variantě pouze obědů čtyřikrát týdně je odhad náročnosti 8 hodin práce a odhadované náklady na návrh 1 600 korun měsíčně. Ve variantě obědů a večeří čtyřikrát týdně je odhad náročnosti 16 hodin práce a odhadované náklady na návrh 3 200 korun měsíčně. K tomu je potřeba připočítat náklad na objednání jídla. Průměrná cena jednoho oběda nebo večeře byla podle dřívějších rozpočtů společnosti odhadnuta na částku 150 korun. Ve variantě pouze obědů je odhad nákladů na objednávky jídla čtyřikrát týdně pro dvacet pracovníků ve výši 48 000 korun měsíčně. Ve variantě obědy a večeře je odhad nákladů na objednávky jídla čtyřikrát týdně pro dvacet pracovníků ve výši 96 000 korun měsíčně.

Za čtvrté návrh uvádí opatření pomoci pracovníkům v jejich osobních rolích formou zajištění úklidu domácnosti nebo příspěvkem na úklid domácnosti. Podle serveru Hlídačky.cz je cena za úklid průměrně 200 korun za hodinu a jeden úklid zabere dvě až pět hodin. Pro finanční zhodnocení byla spočítána varianta úklid dvakrát měsíčně na tři hodiny pro dvacet

pracovníků. Celkové odhadované náklady na tento návrh potom vychází na 24 000 korun měsíčně. Úklid přes server Hlídačky.cz by si zajišťovali přímo pracovníci, náročnost na organizaci aktivity pracovníkem startupu je odhadnuta na 2 hodiny měsíčně pro kontrolu evidence. To znamená měsíčně náklad 400 Kč, pokud hodinová mzda pracovníka je 200 Kč.

Za páté návrh uvádí příspěvek na dovoz nákupů přes kurýrní služby jako Rohlík.cz nebo Košík.cz, kde je možné podle webových stránek nakoupit od částky 500 korun. Malý nákup je podle webových stránek Rohlík.cz a Kosík.cz za 500 korun a velký nákup od 1 000 korun. Náklad společnosti je primárně finanční ve formě příspěvku na část nákupu nebo celý nákup, samotný nákup by měl realizovat přímo pracovník. Pro finanční zhodnocení byla spočítána varianta příspěvku na dva velké nákupy měsíčně pro dvacet pracovníků. Celkové odhadované náklady na tento návrh potom vychází na 40 000 korun měsíčně. Objednávky by si zajišťovali přímo pracovníci, náročnost na organizaci aktivity pracovníkem startupu je odhadnuta na 2 hodiny měsíčně pro kontrolu evidence. To znamená měsíčně náklad 400 Kč, pokud hodinová mzda pracovníka je 200 Kč.

### **Školení na prioritizaci úkolů**

Dalším návrhem je školení na prioritizaci úkolů. Návrh zmiňuje zařadit toto školení jako novou oblast již využívaných přednášek externích odborníků. Návrh neobsahuje konkrétní výběr odborníka, tento úkol bude potřeba vyřešit. Časová náročnost na výběrové řízení pro nalezení vhodného odborníka byla odhadnuta na 8 hodin práce. Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka, který by se zabýval řešením návrhu, byla odhadnuta na 250 korun. Při celkovém odhadu náročnosti 8 hodin práce jsou odhadované náklady na návrh 2 000 korun.

Návrh vyžaduje finanční zdroje na odměnu externího odborníka za školení. V případě tohoto nákladu vycházel vedoucí pracovník z nabídek v rámci výběrových řízení, které pro podobné projekty s externími odborníky společnost realizovala v posledních 2 letech. Odměna externího odborníka za navržené školení byla odhadnuta na 5 tisíc korun.

Pro realizaci druhé části návrhu v podobě individuální konzultace pro konkrétní pracovníky startupu byl v odhadu zvolen stejný postup. Finanční zhodnocení nákladů na školení pro jednoho pracovníka byla odhadnuta na 5 hodin individuálních konzultací a odměna odborníka za konzultace je odhadnuta na 2 000 korun za hodinu. Celkové odhadované náklady na tento návrh potom vychází na 10 000 korun za individuální konzultace pro jednoho pracovníka.

### **Opatření pro zvýšení zájmu zkušenějších pracovníků o růst výsledků**

Poslední návrh je opatření pro zvýšení zájmu zkušenějších pracovníků o růst výsledků. Návrh zmiňuje nejprve ověření přístupu pracovníků k výsledkům. Náročnost takového rozboru je pouze časová a byla odhadnuta na 10 hodin práce. Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka, který by se zabýval řešením návrhu, byla odhadnuta na 250 korun. Při celkovém odhadu náročnosti 10 hodin práce jsou odhadované náklady na návrh 2 500 korun.

Dále návrh zmiňuje pravidelnou komunikaci výsledků přes konkrétní komunikační kanály startupu. Náročnost této části návrhu byla rozdělena do dvou oblastí. Za prvé jednorázová příprava první komunikace a nastavení komunikačních kanálů. Zde byla odhadnuta náročnost jednorázově 30 hodin práce. Při průměrné hrubé hodinové odměně pracovníka 250 korun a celkovém odhadu náročnosti 30 hodin práce je odhad nákladů na návrh 7 500 korun.

Za druhé příprava podkladů pro průběžnou komunikaci, která byla odhadnuta na 15 hodin práce měsíčně. Při průměrné hrubé hodinové odměně pracovníka 250 korun a celkovém odhadu náročnosti 15 hodin práce jsou odhadované náklady na návrh 3 750 korun měsíčně.

Tabulka 8 Zhodnocení finanční a časové náročnosti návrhů

Návrh	Finanční náročnost (bez DPH)	Časová náročnost
Uvést pravidla a limity nástrojů work-life balance do příručky	5 000 Kč jednorázově	20 hod.
Trénink vedoucích pracovníků na zpřesnění systému zpětné vazby	- organizace: 3 750 Kč jednorázově - trénink: 20 000 Kč pravidelně	15 hod.
Identifikace, výběr a implementace nástrojů prorodinné politiky	- 2 000 Kč ročně za udržování kontaktu s 1 pracovníkem - 1 000 Kč měsíčně za hlídání 1 dítěte - 600 Kč za 1 networking akci a k tomu 300-500 Kč za účast 1 dítěte	10 hod. 1 hod. 3 hod.
Aktivní podpora pracovníků v období hlavní sezóny	- práce z domova: 1 000 Kč jednorázově - obědy: 1 600 + 48 000 Kč měsíčně - obědy a večeře: 3 200 + 96 000 Kč měsíčně - úklid pro 20 prac.: 400 + 24 000 Kč měsíčně - nákup pro 20 prac.: 400 + 40 000 Kč měsíčně	5 hod. 8 hod. 16 hod. 2 hod. 2 hod.
Školení na prioritizaci úkolů	- organizace: 2 000 Kč jednorázově - školení společné: 5 000 Kč jednorázově - individuální konzultace: 10 000 Kč za 1 pracovníka	8 hod.
Zvýšení zájmu zkušenějších pracovníků o růst výsledků	- příprava: 10 000 Kč jednorázově - komunikace: 3 750 Kč měsíčně	40 hod. 15 hod.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jak ukazuje tabulka 8, finanční náročnost návrhů pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců se liší. Nejnížší finanční náročnost je u návrhů, které jsou náročné především z pohledu dodatečných hodin práce pro pracovníky startupu. Finanční náročnost návrhů obsahující externí náklady jako náklad na externí odborníky nebo služby je vyšší.

## 4 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na rozbor konceptu work-life balance v konkrétním startupu. Tím byl zvolen startup Tipli, který podniká v oblasti internetových projektů a e-commerce. Diplomová práce se zabývá tím, jak je v praxi propojeno téma konceptu work-life balance s podnikáním formou startupu. Cílem diplomové práce bylo zhodnotit, jaké konkrétní nástroje work-life balance jsou využívány ve zvoleném startupu a jak ovlivňují tyto nástroje work-life balance pracovní výkony zaměstnanců v tomto startupu.

Bylo zjištěno, že zvolený startup již využívá nástroje konceptu work-life balance. Jako odpověď na první výzkumnou otázku bylo výzkumem zjištěno, že mezi nejvíce využívané nástroje work-life balance podle všech dotazovaných respondentů z řadových pracovníků zvoleného startupu patří pružná pracovní doba a možnost práce z domova. Mezi dalšími využívanými nástroji konceptu work-life balance jsou podle realizovaného výzkumu služby pro aktivní odpočinek ve formě benefitu MultiSport, který umožňuje zdarma přístup do sportovišť, sauny nebo wellness. Jako odpověď na druhou výzkumnou otázku bylo výzkumem zjištěno, že pracovní výkon zaměstnanců a rovnováha mezi pracovním a osobním životem je problém v období hlavní sezóny. Uváděným problémem je množství pracovních úkolů v tomto období a nedostatek času využívat nástroje konceptu work-life balance. Období hlavní sezóny se ukazuje jako problematické z pohledu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, přesto nebylo ve výzkumu zjištěno, že by byla zajištěna zvýšená specializovaná podpora pracovníků v oblasti work-life balance v tomto období. Z pohledu pracovního výkonu zmiňují pracovníci problém s prioritizací úkolů, když je úkolů velké množství. Jako další nedostatek z pohledu pracovního výkonu bylo ve výzkumu zjištěno, že startup nevyužívá nástroje prorodinné politiky, přestože podle průzkumu řadoví pracovníci řeší téma rodiny a její podpory. Dále bylo zjištěno, že startup využívá systém zpětné vazby, ovšem jeho slabým místem je nesoulad u očekávání řadových pracovníků a informací, se kterými pracují vedoucí pracovníci. Rovněž byl zjištěn z pohledu pracovního výkonu problematický nízký zájem zkušenějších pracovníků o růst svých výsledků a výsledků firmy. Dále byl shledán nedostatek v nastavení pravidel a limitů nástrojů konceptu work-life balance ve startupu.

Diplomová práce obsahuje konkrétní návrhy opatření pro zlepšení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců. V případě problému se sladěním pracovního a osobního života v období hlavní sezóny zmiňuje návrh aktivní podpory pro toto období ve formě rozšíření možností nástrojů z konceptu work-life balance. Přednostně je navrženo se zaměřit na nástroje, které pracovníci v realizovaném výzkumu hodnotí jako nejvíce přínosné, mezi takové nástroje patří práce z domova a sportovní a relaxační aktivity přes benefitní službu MultiSport. Tyto nástroje mohou být v období hlavní sezóny rozšířeny a více podporovány startupem. Dále je navrženo opatření pomoci pracovníkům v jejich osobních rolích, mezi takové možnosti pomoci návrh zmiňuje nabídku zajištění úklidu domácnosti nebo v období hlavní sezóny příspěvek na dovoz nákupů přes kurýrní rozvozové služby jako Rohlík.cz nebo Košík.cz. Dále návrh zmiňuje v období hlavní sezóny rozšířit možnosti občerstvení na pracovišti a zajistit pracovníkům na pracovišti obědy, případně večeře. Cílem navržených opatření je snížit únavu a stres pracovníků, který souvisí s obtížným sladěním pracovních a osobních rolí v tomto období.

Návrh pro řešení problému s prioritizací úkolů zmiňuje školení na prioritizaci úkolů formou přednášek externích odborníků na toto téma a také individuální konzultace od externího odborníka pro vybrané pracovníky. Individuální konzultace na prioritizaci úkolů mohou

zlepšit výkonnostní ukazatele konkrétních zaměstnanců. Je navrženo, že výběr pracovníků pro individuální konzultace by měl být realizován na základě interního průzkumu.

Návrh pro řešení problému s chybějícími nástroji prorodinné politiky zahrnuje postup pro identifikaci, výběr a implementaci nástrojů prorodinné politiky, konkrétně se jedná o nástroje udržování kontaktu během mateřské a rodičovské dovolené a poté usnadnění návratu do práce. Také se jedná o finanční příspěvky na hlídání dětí a o organizaci akcí nebo pobytů pro zaměstnance se svými dětmi. Další návrh je zaměřený na řešení problému s nepřesným systémem zpětné vazby a nesouladu u očekávání řadových pracovníků a informací, se kterými pracují vedoucí pracovníci. Návrh obsahuje doporučení tréninku vedoucích pracovníků na zpřesnění systému zpětné vazby ve startupu. Práce obsahuje návrh postupu pro realizaci tréninku a navrhuje odpovědnost za tuto aktivitu určit některému z vedoucích pracovníků. Trénink je navrženo realizovat přes externího odborníka, který dokáže identifikovat chyby v systému zpětné vazby a provede trénink vedoucích pracovníků na získávání přesné zpětné vazby od řadových pracovníků a může převzít část procesu získávání zpětné vazby od řadových pracovníků.

Návrh pro řešení nízkého zájmu zkušenějších pracovníků o růst svých výsledků a výsledků firmy spočívá v ověření, jaký přístup k výsledkům mají pracovníci, aby se o ně vůbec mohli zajímat. Dále návrh přináší konkrétní doporučení komunikační strategie pro pravidelné sdílení výsledků s pracovníky v přehledné a srozumitelné podobě. Tento návrh komunikační strategie zahrnuje plán aktivit a očekávání pro většinu komunikačních kanálů startupu, mezi které patří intranet, firemní TV noviny, interní newsletter a celofiremní porady.

Návrh pro řešení nedostatku v pravidlech a limitech nástrojů konceptu work-life balance obsahuje řešení uvést pravidla a limity nástrojů konceptu work-life balance v písemné podobě do příručky pro zaměstnance, protože chybí jejich ucelený písemný přehled. Tento přehled by obsahoval výpis jednotlivých nástrojů a benefitů work-life balance využívaných ve startupu a jasný přehled jejich pravidel a limitů. Současně návrh obsahuje návrh postupu pro komunikaci nové podoby pravidel a limitů nástrojů konceptu work-life balance.

V diplomové práci bylo zpracováno finanční zhodnocení návrhů, které zahrnuje náklad na dodatečné hodiny práce pro pracovníky startupu a finanční zhodnocení při započítání externích nákladů jako náklad na externí odborníky nebo služby. Nejnižší finanční náročnost je u návrhů, které jsou náročné především z pohledu dodatečných hodin práce pro pracovníky startupu. Mezi takové návrhy patří návrh pro řešení nedostatku v pravidlech a limitech nástrojů konceptu work-life balance, návrh pro řešení problému s chybějícími nástroji prorodinné politiky a návrh pro řešení nízkého zájmu zkušenějších pracovníků o růst svých výsledků a výsledků firmy. Finanční náročnost návrhů obsahující externí náklady je vyšší. Takovými návrhy jsou tréninku vedoucích pracovníků na zpřesnění systému zpětné vazby ve startupu, aktivní podpora pracovníků v období hlavní sezóny a školení na prioritizaci úkolů.

Hlavním přínosem práce je zhodnocení konkrétních nástrojů konceptu work-life balance ve startupu Tipli a jejich vlivu na pracovní výkon zaměstnanců. Identifikace potřeb startupu v oblasti work-life balance a navržená opatření pomohou zvýšit vliv nástrojů konceptu work-life balance na pracovní výkon zaměstnanců. Současně opatření napomáhají ke sladění pracovního a osobního života, aby práce nebyla v rozporu s osobním životem pracovníků. Tyto závěry a návrhy budou diskutovány s vedoucími pracovníky startupu, aby mohly být dále rozvinuty.



## Literatura

### Primární zdroje

- Tipli s.r.o., Business plán. Praha, 2020a.
- Tipli s.r.o., Dotazníky 360° zpětné vazby, 2019a.
- Tipli s.r.o., Evidence zaměstnanců. Praha, 2020b.
- Tipli s.r.o., Interní průzkum zaměstnanecké spokojenosti. Praha, 2019b.
- Tipli s.r.o., Kodex zaměstnance a interní pokyny zaměstnancům. Praha, 2020c.
- Tipli s.r.o., Příručka pro vedoucí pracovníky. Praha, 2019c.
- Tipli s.r.o., Příručka pro zaměstnance. Praha, 2020d.
- Tipli s.r.o., Reporting pro akcionáře. Praha, 2020e.
- Tipli s.r.o., Výroční zpráva. Praha, 2019d.

### Odborné knihy

- ARENOSKY, A. *Work–Life Balance*. 2. vydání. Santa Barbara : Greenwood, 2017. 231 stran. ISBN 978-1440847134.
- ARMSTRONG, M. et al. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha : Grada, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje : duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2009. 359 stran. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BLANK, S. *The Startup Owner's Manual : The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. 1. vydání. New Jersey : John Wiley & Sons, 2020. 608 stran. ISBN 978-1119690689.
- CREMADES, A. *The Art of Startup Fundraising : Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know*. 1. vydání. New Jersey : John Wiley & Sons, 2016. 224 stran. ISBN 978-1119191834.
- DENZIN, N. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 1. vydání. New Jersey : Aldine Transaction, 2009. ISBN 978-0202362489.
- DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání*. 1. vydání. Praha : Grada, 2019. 248 stran. ISBN 978-80-271-2182-3.
- DUDOVÁ, R. *Nové šance a rizika : Flexibilita, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. 1. vydání. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2008. 308 stran. ISBN 978-80-7330-138-5.
- FLICK, U. *Introducing Research Methodology : A Beginner's Guide to Doing a Research Project*. 1. vydání. London : SAGE Publications, 2013. 292 stran. ISBN 9781446294246.
- FORMÁNKOVÁ, L. *Flexibilita v českých firmách*. 1. vydání. Praha : HR Management, 2011. 87 stran. ISSN 1801-4690.

HAYMAN, J. et al. *Employment Relations Record*. 1. vydání. Sydney : Pacific Employment Relations Association, 2013. 158 stran. ISSN 144-7053.

HOBSON, CH. et al. *Compelling evidence of the need for corporate work-life balance initiatives : Results from a national survey of stressful life-events*. 1. vydání. New Jersey : John Wiley & Sons, 2001. 144 stran. ISSN 00220787.

HORVÁTHOVÁ, P. et al. *Řízení lidských zdrojů : Nové trendy*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2016. 432 stran. ISBN 978-80-726-1430-1.

HUBINKOVÁ, Z. et al. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vydání. Praha : Grada, 2008. 280 stran. ISBN 978-80-247-1593-3.

IGBINOMWANHIA, O. et al. *Employee Work-Life Balance as an HR Imperative*. 1. vydání. Islamabad : IAARR, 2012. 358 stran. ISSN 1994-9057.

JONES, F. et al. *Work-Life Balance : A Psychological Perspective*. 2. vydání. London : Psychology Press, 2013. 320 stran. ISBN 9781135422196.

KALLIATH, T. *Work-life balance : A review of the meaning of the balance construct*. 1. vydání. Maleny : eContent Management, 2018. 327 stran. ISBN 0-9750436-7-6.

KAŠPAROVÁ, K. et al. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vydání. Praha : Grada, 2013. 160 stran. ISBN 978-80-247-4480-3.

KEBZA, V. et al. *Syndrom vyhoření : informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu*. 2. rozšířené a doplněné vydání. Praha : SZÚ, 2003. 23 stran. ISBN 80-707-1231-7.

KELLER, J. *Soumrak sociálního státu*. 1. vydání. Praha : Sociologické nakladatelství, 2009. 162 stran. ISBN 9778-80-7419-017-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha : Grada, 2012. 152 stran. ISBN 978-80-2473269-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Hořet, ale nevyhořet*. 2. přepracované vydání. Praha : Karmelitánské nakladatelství, 2012. 174 stran. ISBN 978-80-7195-573-3.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha : Grada, 2012. 201 stran. ISBN 978-80-247-3983-0.

MACHÁČEK, V. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha : Wolters Kluwer, 2019. 264 stran. ISBN 978-80-759-8361-9.

MANFREDI, S. et al. *Work-Life Balance : An audit of staff experience at Oxford Brookes University*. 1. vydání. Great Britain : The Center for Diversity Policy Research, Oxford Brookes University, 2004. 61 stran. ISBN 1873576706.

- MAXWELL, J. *Qualitative Research Design : An Interactive Approach*. 3. vydání. London : SAGE Publications, 2013. 229 stran. ISBN 978-1412981194.
- NĚMEC, O. et al. *Personální management*. 1. vydání. Praha : VŠEM, 2008. 369 stran. ISBN 978-80-86730-31-8.
- OSTERWALDER, A. *Vydělávejte svými nápady*. 1. vydání. Brno : BizBooks, 2016. 320 stran. ISBN 978-80-265-0452-8.
- PINK, D. *Drive : Pohon*. 2. vydání. Olomouc : Anag, 2017. 184 stran. ISBN 978-80-7554-104-8.
- POULOSE, S. et al. *Work Life Balance : A Conceptual Review*. 1. vydání. Gujrat : IJAME, 2014. 17 stran. ISSN: 2278-3369
- RIES, E. *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. 1. vydání. New York : Crown Business, 2011, 320 stran. ISBN 0307887898.
- RIES, E. *The Startup Way : How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. 1. vydání. New York : Crown Business, 2017, 400 stran. ISBN 9781524762391.
- RYDVALOVÁ, R. et al. *Jak sladit práci a rodinu a nezapomenout na sebe*. 1. vydání. Praha : Grada, 2011. 152 stran. ISBN 9788024735788.
- SOKÁČOVÁ, L. et al. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života : WLB*. 1. vydání. Ústí nad Labem : Centrum komunitární práce, 2010. 99 stran. ISBN 978-80-254-8038-0.
- STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha : Grada, 2010. 112 stran. ISBN 978-80-247-3553-5.
- SVOBODOVÁ, I. et al. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. vydání. Praha : Grada, 2017. 232 stran. ISBN 978-80-271-0407-9.
- ŠIPIKAL, M. *Zosúladovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie*. 1. vydání. Banská Bystrica : Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela, 2007. 109 stran. ISBN 978-80-8083-433-3.
- ŠVINGALOVÁ, D. *Stres a "vyhoření" u profesionálů pracujících s lidmi*. 1. vydání. Liberec : Technická univerzita, 2006. 82 stran. ISBN 80-7372-105-8.
- TICHÁ, M. *Lidé jsou to nejcennější, co máte : prorodinná opatření ve firmách*. 1. vydání. Praha : Aperio, 2012. 136 stran. ISBN 978-809-0430-112.
- THIEL, P. *Zero to One : Notes on Start Ups, or How to Build the Future*. 1. vydání. London : Ebury Press, 2015. 211 stran. ISBN 978-0-7535-5520-0.
- YIN, R. *Case Study Research and Applications : Design and Methods*. 6. vydání. London : SAGE Publications, 2017. 352 stran. ISBN 9781506336169.

## Internetové zdroje

ARNAUD, B. The 5 best countries in Europe for founders and startups. *EU-Startups* [online]. 2019 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z WWW: <https://www.eu-startups.com/2019/11/the-5-best-countries-in-the-europe-for-founders-and-startups/>

BIRD, J. Work-Life Balance Defined - What it really means. *LinkedIn* [online]. 2016 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/work-life-balance-defined-what-really-means-jim-bird/>

BOČEK, M. Startup report 2017/2018. *Keiretsu Forum Prague SE* [online]. 2018 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW: <https://keiretsuforum.eu/cs/pro-media/startup-report-2017/2018-ke-stazeni.html>

BORYSENKO, K. Simple Strategies To Enhance Your Work-Life Balance. *Forbes* [online]. 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2019/08/09/simple-strategies-to-enhance-your-work-life-balance/#d8222b557add>

DAISYME, P. 5 Benefits All Startups Should Offer in 2020. *Entrepreneur* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z WWW: <https://www.entrepreneur.com/article/344591>

DFEE. Changing Patterns in a Changing World. *UCL* [online]. 2000 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z WWW: [https://dera.ioe.ac.uk/8789/7/52\\_1\\_Redacted.pdf](https://dera.ioe.ac.uk/8789/7/52_1_Redacted.pdf)

DIZAHO, E. et al., Achieving work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management Research*. Dostupné z: databáze Proquest.

HARRIS, L., The Drivers Of Work-life Balance : A Critical Review. *Harris Interactive* [online]. 2000 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z WWW: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.503.6415&rep=rep1&type=pdf>

HARRISON, K. The Best Startup Advice From 14 Tech Heroes. *Forbes* [online]. 2014 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.com/sites/kateharrison/2014/01/09/the-best-startup-advice-from-14-tech-heroes/#220248247225>

JOUZA, L. Stres na pracovišti - právní úprava. *Epravo.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489.html>

JUNOVÁ, B. Čas pro změnu : k rovnováze práce a soukromí. *Práce na dálku* [online]. 2012 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z WWW: <https://docplayer.cz/10577285-Cas-pro-zmenu-blanka-junova-spolecenska-firemni-a-osobni-uroven-sladovani-diversita-rodicovske-kompetence-flexibilni-uvazky.html>

KRUMMACKEROVÁ, P. Work-life balance v Německu. *HR Management* [online]. 2011 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z WWW: <https://hrm.ihned.cz/c1-51376860-work-life-balance-v-nemecku>

- LUSTYKOVÁ, A. Work-life balance je in. *Svět byznysu* [online]. 2013 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.svetbyznysu.cz/work-life-balance-je-in/>
- MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Portál veřejné správy* [online] 2006. [cit. 2020-02-28] Dostupné z WWW z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- RIANI, A. To Succeed at Business You Need a Startup Mindset. *Entrepreneur* [online]. 2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.entrepreneur.com/article/330273>
- RIES E. The Energy for Transformation. *startuplessonslearned.com* [online]. 2018 [cit. 2020-02-28]. . Dostupné z WWW: <http://www.startuplessonslearned.com/2018/05/the-energy-for-transformation.html>
- STARTUP GENOME. Global Startup Ecosystem Report 2019. *Startup Genome* [online]. 2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>
- STARTUP GENOME. The Impact of COVID-19 on Global Startup Ecosystems. *Startup Genome* [online]. 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z WWW: <https://startupgenome.com/reports/covid-19-impact-startup-ecosystems>
- STARTUPJOBS. Startup report 2018. *StartupJobs* [online]. 2019 [cit. 2020-02-05]. Dostupné z WWW: <https://www.startupjobs.cz/upload/press/startupjobs-startup-report-2018.pdf>
- STEIGERTAHL, L. EU Startup Monitor. *startupmonitor.eu* [online]. 2018 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z WWW: <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>
- ŠENKÝŘ, M. Startup report 2019/2020. *Keiretsu Forum Prague SE* [online]. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z WWW: [https://media.wix.com/ugd/c955a9\\_382f291fffe642c689506b1d6b694449.pdf](https://media.wix.com/ugd/c955a9_382f291fffe642c689506b1d6b694449.pdf)
- TIPLI. Sekce kariéra. *Tipli* [online]. 2020f [cit. 2020-02-05]. Dostupné z WWW: <https://www.tipli.cz/kariera>
- WORKPLACE. A Work Collaboration Tool. *Workplace* [online]. 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z WWW: <https://work-39745623.workplace.com/>
- UNICORN HRO. Importance of Work Life Balance. *unicornhro.com* [online]. 2015 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z WWW: <https://unicornhro.com/blog/importance-of-work-life-balance/>

## **Přílohy**

Příloha 1 Seznam uskutečněných pozorování	I
Příloha 2 Intranet startupu Tipli	VI
Příloha 3 Firemní interní newsletter	IX
Příloha 4 Vstupní formulář pro nového zaměstnance	X
Příloha 5 Výstupní dotazník zaměstnance	XI
Příloha 6 Otázky k polo-strukturovaným rozhovorům	XIV
Příloha 7 Přepisy polo-strukturovaných rozhovorů	XVI

## **Příloha 1 Seznam uskutečněných pozorování**

### **Pozorování 1 Porada personálního úseku o inzerátech a benefitech, 24. 2. 2020**

Vedoucí pracovník svolal poradu s řadovými pracovníky. V pozvánce na poradu byl uveden cíl diskutovat způsob komunikace benefitů během náboru a v náborových inzerátech. Během pozorování a po celý průběh porady bylo přítomno pět pracovníků. Jeden z pracovníků pořizoval z porady zápis. Pozorování probíhalo v prostoru společnosti ve specializované místnosti pro porady. Vedoucí pracovník nejprve seznámil ostatní pracovníky s harmonogramem porady a zdůraznil cíl porady diskutovat způsob komunikace benefitů během náboru a celý náborový proces. Dále seznámil řadové pracovníky s aktuální nabídkou benefitů a ukázal, jak nyní vypadají náborové inzeráty. Následně dal prostor k vyjádření řadovým pracovníkům, jaký mají názor na aktuální nabídku benefitů a také se zajímal o jejich názor na komunikaci benefitů v náborových inzerátech. Slova se ujal jeden z pracovníků, který uvedl, že podle jeho zkušenosti je komunikace benefitů pro zájemce o práci srozumitelná a obvykle komunikace benefitů vychází ze specifikace obsazované pracovní pozice a na základě diskuze mezi pracovníkem personálního úseku a vedoucím pracovníkem, který má potřebu obsadit volné pracovní místo. Popsal, že to je osvědčený postup, kdy připravuje za personální úsek pracovní inzerát na míru konkrétní obsazované pozice a to zahrnuje také komunikaci benefitů. Tento postup se osvědčil pro hledání kandidátů vhodných na konkrétní pozici. Zmiňuje, že dříve se využívaly pro tvorbu náborových inzerátů obecné šablony stejné pro všechny náborové inzeráty a od tohoto přístupu bylo odstoupeno, protože výsledky nebyly tak dobré. Zmiňuje příklad, že při náboru pracovníků do úseku péče o zákazníky není nutné komunikovat možnosti vzdělávání a není to pro kandidáty podle jeho zkušenosti důležité. Zbytečně to vytváří komplexitu a způsobuje to horší čitelnost náborového inzerátu.

Dále vedoucím pracovníkem projevilo zájem o zapojení řadových pracovníků do diskuze a využití metody brainstormingu. Vedoucí pracovník otevřel téma rychlosti komunikace a zmiňuje, jak je v dnešní době důležité komunikovat s kandidáty rychle. O slovo se přihlásil jeden z pracovníků, který uvádí, že sledují ve statistikách, jak rychle je s kandidáty komunikováno a daří se jim držet se v rámci interních směrnic společnosti a zaslat odpověď do dvou pracovních dní. Reakce vedoucího pracovníka je rychlá a dotazuje se, jestli dva pracovní dny nejsou dnes už pomalá odpověď, jestli není správný čas otevřít otázku rychlejší reakce, například do druhého pracovního dne. Na tento komentář nepřišla od zúčastněných pracovníků žádná reakce. Vedoucí pracovník pokračuje v diskuzi dalším dotazem, tentokrát na komunikaci s potenciálními zájemci a táže se, jak jsou přítomní pracovníci spokojeni s nastavenými procesy při náboru? Vedoucí pracovník shrne, jak je aktuálně nastavený proces a žádá o doplnění nebo upřesnění. Uvádí, že probíhá hodnocení kandidáta přes předem připravené dotazy po emailu, následuje kontrolní telefonát s připravenými dotazy a pokud obě části zvládne kandidát úspěšně, je mu zaslán jednoduchý úkol k vypracování a po jeho splnění je pozván na osobní pohovor. Tento osobní pohovor většinou probíhá ve dvou kolech, nejprve s pracovníkem personálního úseku, následně s pracovníkem, který bude přímým nadřízeným kandidáta. Nejprve se vedoucí pracovník dotazuje řadových pracovníků, jestli postup popsal správně a takto jej pracovníci dodržují a jsou s ním spokojeni. Jestli mají zájem otevřít téma vylepšení procesu nebo jej není nutné teď měnit, že to není prioritou nebo příležitostí? Na straně řadových pracovníků je zřejmé tiché souhlasné přikývnutí, že jsou se současným procesem řadoví pracovníci spokojeni.

Dále se vedoucí pracovník dotazuje, jak probíhá komunikace benefitů. Jeden z řadových pracovníků se ujme slova a představí, jakým způsobem komunikuje benefity. Zmiňuje, že

dodržuje nastavená interní pravidla, podle kterých již na prvním osobním pohovoru má za personální úsek povinnost projít s kandidátem nástroje konceptu work-life balance, které společnost nabízí. Zmiňuje, že jeho cílem je nadchnout potenciální zájemce už během náborovém procesu a překonat ostatní společnosti, se kterými soupeří o zájemce na pracovním trhu. Pracovník doplňuje, že největší zájem je benefit v podobě práce z domova. Dále uvádí, že v druhém kole osobního pohovoru opět připomíná benefity, obvykle se snaží především připomenout takové benefity, o které měl pracovník při minulém osobním pohovoru zájem. A pokud kandidát uspěje a je mu zaslána pracovní nabídka, tak jsou benefity opět komunikovány. Vedoucí pracovník se dotazuje na data k oblíbenosti práce z domova, z jakých dat pracovník čerpá, že tento benefit je tak oblíbený, jak zmiňuje. Vedoucí pracovník se dotazuje, jestli proběhl nějaký interní průzkum mezi kandidáty. Poté nastalo ticho a po chvíli mlčení jeden pracovník zmiňuje, že takový průzkum neproběhl. Vedoucí pracovník zadal úkol připravit rozbor ke zpracování takového průzkumu. Jestli by tvrdá data o kandidátech mohla pomoci zlepšit celý proces. A součástí průzkumu by kromě ověření oblíbenosti jednotlivých benefitů měla podle vedoucí pracovníka být také rychlost komunikace, jakožto téma, která pracovník znova zmiňuje, že podle něj je důležité a není si jistý, jestli současné dva dny na reakci jsou dostatečné. Dále zmiňuje připomínku, že nedostal k tomuto tématu uspokojivou odpověď. Dále dává vedoucí pracovník prostor pro diskuzi, do které se nikdo nepřihlásil. V závěru už probíhá jen neformální diskuze o třech otevřených pracovních pozicích pro juniorní pracovníky, zda je nutné tyto otevřené pracovní pozice stále uvádět na webových stránkách v sekci kariéra, když společnost nyní nemá velký zájem tyto pozice obsazovat a spíše vyčkává, zda se někdo vhodný na tyto pozice přihlásí a nikdo se ani nehlásí. Tato diskuze neměla žádný konkrétní závěr. Vedoucí pracovník poděkoval za účast a poradu ukončil. V závěru doplnil, že během dvou týdnů se chce potkat nad rozbořem ohledně průzkumu mezi kandidáty a zašle k tomuto tématu více informací emailem.

## **Pozorování 2 Osobní pohovor s kandidátem během výběrového řízení, 26. 2. 2020**

Pracovník personálního úseku domluvil termín osobního setkání s kandidátem na pozici marketingového asistenta. Osobního setkání se v rámci výběrového řízení účastní také vedoucí pracovník, který je zodpovědný za marketingový úsek. Pracovník personálního úseku a vedoucí pracovník zodpovědný za marketing se schází 15 minut před termínem osobního pohovoru s kandidátem. Proběhla porada obou pracovníků. Pracovník personálního úseku nejprve shrnul průběh výběrového řízení a zmínil, že se jedná o standardní výběrové řízení na základě podnětu ze strany vedoucího pracovníka, který má zájem rozšířit svůj pracovní kolektiv. Pracovník personálního úseku čte očekávaný profil nového kolegy obsahující požadavky na obsazovanou pozici ve formě vzdělání, pracovní zkušenosti, typ pracovního úvazku a počet let praxe. Poté představuje profil kandidáta a zmiňuje, že se jedná o absolventa VŠ, který ovšem už během studiu pracoval dva roky na podobné pozici ve velké společnosti. Zmiňuje svou domněnku, že by mohl mít dostatek zkušeností s uvedenou pracovní pozicí. Kandidát přichází včas. Po jeho příchodu probíhá krátká neformální diskuze s pracovníkem personálního úseku, který se jej dotazuje, jak zvládl cestu a jak snadno našel adresu sídla společnosti a kancelář? Následně se pracovník personálního oddělení dotazuje, kde se dozvěděl kandidát o pracovním inzerátu a volné pracovní pozici. V odpovědi se dozvěděl, že kandidát obdržel doporučení na společnost od svého známého a pracovní inzerát si vyhledal na firemních webových stránkách v sekci Kariéra. Kandidát dále zmiňuje, že si dělal vlastní průzkum a našel ještě další informace o společnosti na pracovním portále startupjobs.cz, kde má společnost umístěné fotografie kanceláří, pracovníky ve firmě a některé benefity. Kandidát



také zmiňuje, že se ozval přes odpovědní formulář na webu a od té doby jsou s pracovníkem personálního úseku v kontaktu. Pracovník personálního oddělení začíná krátkou diskuzi o úkolu, který byl kandidátovi zaslán v rámci výběrového řízení k vypracování. Dotazuje se, jak se kandidátovi zdál úkol náročný. Následně pracovník personálního úseku prochází s kandidátem jeho životopis a dotazuje se na jednotlivé pracovní zkušenosti. Několik obecných dotazů k pracovním zkušenostem kandidáta vznáší také vedoucí pracovník z marketingového úseku. Následně dostává prostor pro dotazy kandidát. Vznáší dotaz na pracovní dobu v kanceláři a dále se dotazuje, jak funguje ve společnosti žádání o dovolenou. Pracovník personálního oddělení zodpoví oba dotazy a následně přejde k popisu benefitů společnosti. Dalších zhruba deset minut převezme iniciativu vedoucí pracovník marketingového úseku a pokládá kandidátovi několik otázek zaměřených na ověření logického myšlení a matematiky. Jedná se o různé slovní úlohy, početní příklady a příklady zaměřené na procenta. Na kandidátovi je vidět, že je nervózní, některé odpovědi nezná a nedokáže spočítat. V závěru pohovoru pracovník personálního úseku shrne následný postup, ve kterém zmiňuje, že s výsledkem výběrového řízení nebo ohledně dalšího postupu se ozve nejpozději do 3 pracovních dní a doplňuje, že pokud byl kandidát úspěšný, tak rovnou obdrží písemnou nabídku spolupráce a termín pro své závazné vyjádření. V závěru oba pracovníci poděkují za účast a oba shodně říkají, ať se kandidát v případě jakýchkoliv dodatečných dotazů neváhá ozvat telefonem nebo emailem.

### **Pozorování 3 Zaškolení nového zaměstnance, 3. 3. 2020**

Po příchodu nového zaměstnance v první den na něj již čeká pracovník personálního úseku, aby mu pomohl se zapracováním. Společně s pracovníkem personálního úseku na pracovníka čeká také pracovník z provozního úseku, který se začne novému zaměstnanci věnovat. Po úvodním seznámení se pracovník personálního úseku rozloučí a o nového zaměstnance dále pečuje pracovník provozního úseku. Pracovník provozního úseku ukazuje novému zaměstnanci jeho pracovní místo, stůl, připravené pracovní vybavení jako monitor, myš, klávesnici a kancelářskou židli. Ukazuje mu, jak se nastavuje kancelářská židle a dává mu tipy, jak si ji správně nastavit, aby ho nebolela záda. Pracovník provozního úseku se ptá, jestli je vše srozumitelné a pokračuje v procesu. Přináší ze svého stolu připravené dokumenty a popisuje, že tyto dokumenty pomohou novému pracovníkovi se zapracováním. Prochází společně s novým pracovníkem tyto dokumenty a dále jej provádí po kanceláři a ukazuje kuchyňku, kde si společně připraví kávu a vedou neformální diskuzi.

Po přibližně dvaceti minutách se oba pracovníci vrací na pracovní místo nového pracovníka. Pracovník provozního úseku opět vezme připravené dokumenty a ukazuje v těchto dokumentech seznam úkolů a povinností nového zaměstnance. U těchto úkolů uvádí, že slouží k osvojení větší znalosti firmy, jejího směřování a seznámení se s konkrétními pravidly či pracovníky. Jako další krok společně prochází na počítači firemní systémy a pracovník provozního úseku ukazuje novému zaměstnanci, jak firemní systémy fungují a společně také ověřují, že zřízené přístupy pro nového zaměstnance jsou funkční. Po asi hodině společně oba pracovníci odchází na prohlídku kanceláří. Pracovník provozního úseku představuje detailně zázemí kanceláře a v odpočinkové zóně se společně zastaví a pokračují v poradě. Pracovník provozního úseku představí benefity a nástroje z konceptu work-life balance, které zahrnují dotované občerstvení na pracovišti, prostor pro odpočinek v kanceláři, možnosti fungování podpory zdravého životního stylu, příspěvek na sportování ve formě oblíbené služby Multisport, volnočasové aktivity ve firmě, možnosti interních školení a také školení formou partnerských školících středisek. U některých oblastí uvádí pracovník provozního úseku

příklady, jak je možné konkrétní benefity a nástroje work-life balance využívat. Dále se pracovník provozního úseku věnuje systému fungování žádostí o práci z domova, jak často a jakým způsobem může o práci z domova nový zaměstnanec žádat. Dále představí systém fungování programu sick days. V závěru tohoto bloku zaškolení provede nového pracovníka kanceláří a představí ho kolegům ve firmě. V závěru zaškolení odvede pracovník provozního úseku nového zaměstnance k jeho vedoucímu pracovníkovi a rozloučí se.

#### **Pozorování 4 Networkingová akce pro zaměstnance - firemní oběd, 4. 3. 2020**

Pracovník provozního úseku svolává své kolegy k firemnímu obědu, který objednal a zorganizoval v prostoru společnosti. Je připravena pizza, saláty a drobné občerstvení. V úvodu pronáší pracovník proslov, ve kterém vítá nového pracovníka, který v ten den nastoupil jako nový zaměstnanec ve společnosti. Připomíná, že tento firemní oběd je na přivítanou nového pracovníka a děkujeme mu, že si pro práci vybral zrovna tuto společnost. Pracovník provozního úseku přináší láhve vína a začíná nalévat k přípitku novému pracovníkovi a dalším pracovníkům, kteří mají zájem. Postupně dorazí většina pracovníků, mezi kterými jsou pracovníci z různých úseků. Pracovníci se vítají s novým pracovníkem. Během firemního oběda jsou vedeny neformální rozhovory bez moderování nebo dalších proslovů. Celá akce trvá přibližně jednu hodinu. Poté se pracovníci postupně rozcházejí ke svým pracovním stolům. Několik pracovníků ještě zůstává v prostoru vymezeném v kanceláři pro odpočinek a vedou neformální diskuzi s novým pracovníkem. Pracovník provozního úseku, který celou akci připravoval, zjišťuje mezi pracovníky zpětnou vazbu, co se jim na firemním obědě líbilo a co může pro příště u podobných akcí vylepšit.

#### **Pozorování 5 Networkingová akce pro zaměstnance - filmový večer, 5. 3. 2020**

Po skončení pracovní doby se přesouvá skupina asi 10 pracovníků do prostoru pro odpočinek, kam pracovník provozního úseku přesouvá velkou televizi. Pracovník provozního úseku oznamuje program večera. Pracovníci se dozvídají, že během hodiny dorazí objednané občerstvení, mezitím jsou k dispozici nápoje. Pracovníci se rozdělují do dvojic a začínají hrát společenskou hru Activity. Jakmile po hodině dorazí občerstvení, tak společně večeří a následně probíhá diskuze o filmech, které se chystají společně večer shlédnout. Zároveň probíhá diskuze, jak dlouho budou filmy společně sledovat a v kolik hodin druhý den dorazí do práce. Pracovníci se také domlouvají na společný program v další dny mimo pracoviště. Domlouvají si společnou návštěvu posilovny, páteční večírek a víkendový výlet na farmářské trhy. Po dvou hodinách od začátku networkingové akce se začíná promítat první film, pak následuje promítání ještě jednoho filmu. Dva pracovníci odchází po prvním filmu s omluvou, že potřebují jít domů za rodinou a nemohou se déle zdržet. Zbýlých osm pracovníků odchází po skončení druhého filmu společně kolem půlnoci domů.

#### **Pozorování 6 Celofiremní porada “All-hands”, 9. 3. 2020**

Ředitel společnosti stojí vedle velké LCD televize. Postupně přichází všichni pracovníci, kteří jsou dostupní v kanceláři. Pracovník provozního úseku do volného prostoru před ředitelem společnosti na stojan umístil mobilní telefon, přes který bude probíhat živé vysílání porady pro pracovníky, kteří pracují z domova nebo z různých důvodů nemohou být v kanceláři. Ředitel společnosti zahajuje poradu. Nejprve poděkuje za účast a začíná shrnutím výsledků za minulý měsíc. Popisuje, že se firmě podařilo splnit plán a zmiňuje konkrétní dosažené

výsledky. Dále popisuje plán pro nový měsíc. Připomíná, jaká je vize firmy a popisuje plán pro celý rok a následující roky. Zastavuje se u problému se silnou konkurencí. Delší časový úsek věnuje problému s nedostatkem pracovníků v technickém úseku a problému se získáváním nových technických pracovníků. Apeluje na pracovníky, aby se zkusili zapojit a oslovili své známé, případně známé svých známých. Další blok je věnován představení nových úprav v prostoru kanceláře, že se bude rozšiřovat prostor pro odpočinek a ředitel popisuje, kolik se investovalo v minulých dvou letech do úprav kanceláře. Dále popisuje, že tyto investice jsou realizovány s cílem, aby se v kanceláři pracovníci cítili lépe a dobře se jim pracovalo. Dále ředitel připomíná pravidla pro oznámení dovolené a zmiňuje v obecné rovině problém, že někteří pracovníci nahlašují dovolenou pozdě. Nejmenuje nikoho konkrétně. Poslední blok je věnován zpětné vazbě od pracovníků. Ředitel má připravených několik dotazů, které zaslali pracovníci s předstihem na anonymní email, na který může kterýkoliv pracovník zaslat anonymně svůj dotaz a na celofiremní poradě je tento dotaz zodpovězený. První dotaz je zaměřený na více informací o letním teambuildingu, o kterém se podle autora dotazu zatím moc nemluví a má obavy, zda vůbec letní teambuilding proběhne. Druhý dotaz je směřovaný na témata kanceláře, konkrétně problému s poškozeným zařízením na toaletách. Prostor dává ředitel také dotazům od účastníků porady. Opakovaně vybízí k dotazům, nikdo se do diskuze nepřihlásil. Odkazuje na anonymní email, kde mohou kdykoliv pracovníci poslat své dotazy. V závěru poděkuje za účast, zmiňuje další poradě za měsíc a nabízí, ať se kdokoliv i mimo poradě na něj obrátí, když bude potřebovat.

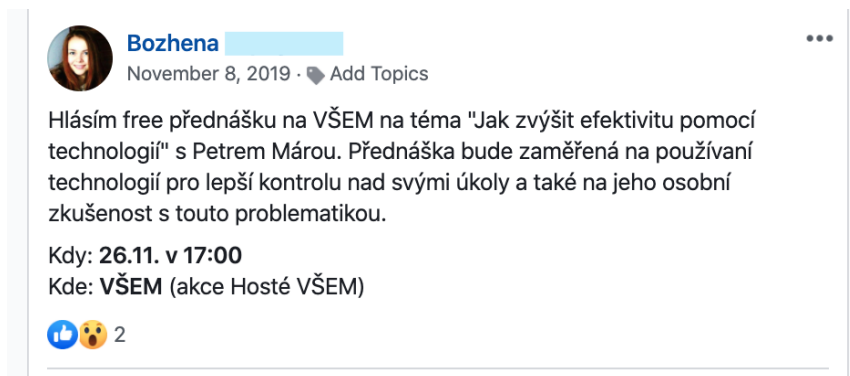
## Příloha 2 Intranet startupu Tipli

### Obrázek 1 Obecný příspěvek v hlavní sekci na intranetu



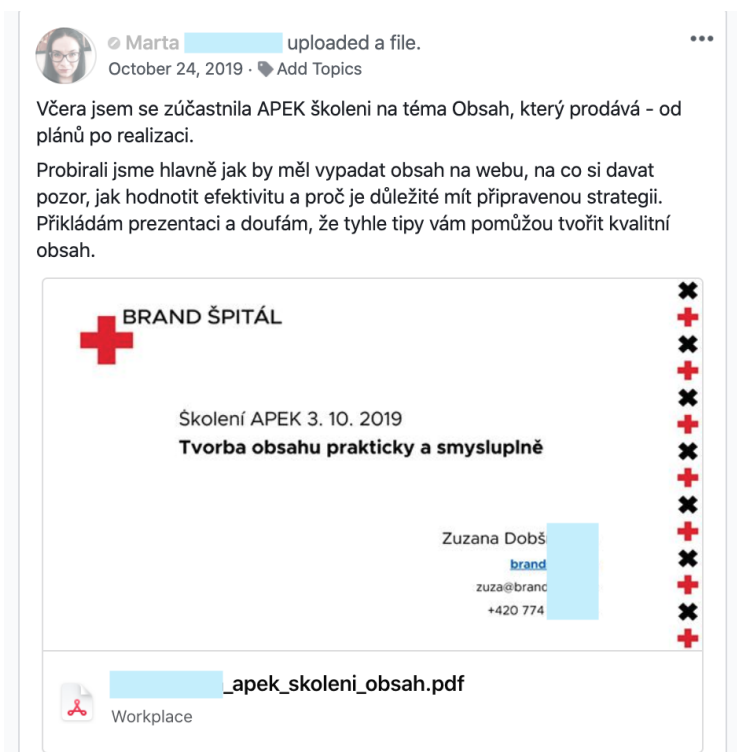
Zdroj: Workplace (2020)

### Obrázek 2 Příspěvek s podporou účasti na přednášce od vysoké školy VŠEM



Zdroj: Workplace (2020)

### Obrázek 3 Příspěvek se sdílením dokumentu a shrnutí z účasti na školení od APEK



Zdroj: Workplace (2020)

### Obrázek 4 Příspěvek z účasti pracovníků startupu Tipli na sportovním turnaji



Zdroj: Workplace (2020)

## Obrázek 5 Příspěvek pro podporu služeb pro zaměstnance na pracovišti



Zdroj: Workplace (2020)

# Příloha 3 Firemní interní newsletter

Listopadové číslo interního magazínu pro zaměstnance Tipli

Tipli magazin @tipli.cz

30 Nov 2019, 12:31



### Jak se Tipli daří?

- V říjnu jsme dosáhli 850 000 registrovaných uživatelů.
- Všichni tito uživatelé za jeden měsíc uskutečnili 58 000 nákupů přes Tipli.
- Náš web zaznamenal přes 4 000 000 návštěv pouze za měsíc říjen.

### Co vše se v říjnu událo?

- V pondělí 7.10. jsme se s Tipli zúčastnili charitativní módní přehlídky Elegance bez bariér, která se konala v krásných prostorách nově zrekonstruovaného Společenského domu v Solnici a přišlo se na ni podívat více než 400 diváků. Letos se získalo rekordních 161 000 Kč pro rodinu Koukolových z Pohorí v Orlických horách.
- V říjnu jsme společně oslavili dvě významné události, a to narozeniny Tipli a Petra.
- Za Tipli jsme se 21.11. zúčastnili bowlingového turnaje firem a utkali se tak s týmy jako je Zásilkovna nebo Alza. V prvním kole jsme byli mezi nejlepšími a umístili se tak na krásném 2. místě. Do finále jsme se bohužel neprobojovali.



### Co nás čeká?

- Velký celofiremní vánoční večírek nás čeká ve čtvrtek 5.12.2019. Téma bude „kriminál“ a můžete se těšit na výzdobu, dárky a spoustu pití a jídla.
- Aby toho nebylo málo, v pátek 20.12.2020 se pojedeme podívat na trhy do Drážďan. Dáme si všichni společně svačák a cukroví na nejhezčích trzích v Evropě a dokoupíme zbývající dárky.



- **Stále můžete využít anonymní formulář pro jakékoliv připomínky [zde](#)**

Zdroj: Workplace (2020)



## Příloha 4 Vstupní formulář pro nového zaměstnance

Ahoj,

ještě jednou Tě vítám v Tipli týmu.

Již jsi si prošel/a základním uvítáním, které zahrnuje vytvoření přístupů do všech našich aplikací, prvotní seznámení s týmem a obdržel/a jsi první pracovní úkoly od svého manažera.

Nyní Tě čeká poslední část procesu nástupu k nám do Tipli. Jedná se o seznam úkolů, které musí splnit každý z nováčků. Všechny tyto úkoly Ti pomohou pochopit nejen to, jak Tipli funguje, co tvoří interní postupy, ale i to, co obsahuje pracovní náplň Tvých kolegů.

Na splnění všech úkolů máš přesně měsíc od data Tvého nástupu. Po splnění každého jednotlivého úkolu zaškrtni příslušné políčko. Poté, co všechny úkoly splníš, odevzdej tento seznam Tomášovi XXX.

☞ V prvních třech dnech po nástupu jsi zveřejnil/a své představení s fotografií na Workplace s informacemi o Tobě a o Tvé pracovní pozici, na kterou jsi nastoupil/a. Též jsi si vyplnil/a profilovou fotografii do služeb Workplace, Basecamp, Timetastic a dalších aplikací, které budeš využívat.

☞ Do 3 dnů od nástupu jsi splnil/a BOZP a PO školení, které Ti zašle \_\_\_\_\_.

☞ Prostudoval/a jsi firemní příručku.

☞ Prostudoval/a jsi organizační strukturu a máš přehled o hlavních týmech, co je obsahem jejich práce a kdo je manažerem konkrétního týmu.

☞ Pokud nebyl v době Tvého představování přítomen v kanceláři \_\_\_\_\_ (CEO), \_\_\_\_\_ (CTO), \_\_\_\_\_ (CMO) nebo \_\_\_\_\_ (COO), kontaktoval/a jsi je a seznámil se s nimi individuálně.

☞ Seznámil/a jsi se se všemi kolegy v kanceláři a máš přehled, kterou pracovní agendu má konkrétní kolega na starosti.

☞ Spojil/a jsi se se \_\_\_\_\_ a absolvoval/a jsi školení o affiliate sítích, obchodech a transakcích.

☞ Spojil/a jsi se s \_\_\_\_\_ a absolvoval/a jsi školení na práci v adminu, včetně vysvětlení karty uživatele.

☞ Spojil/a jsi se s \_\_\_\_\_ a absolvoval/a jsi školení na péči o zákazníky, včetně odpracování dvou směn (2 x 4 hodiny) na livechatu a emailu. Zároveň jsi vyřešil/a minimálně 20 reklamací.

☞ Spojil/a jsi se s \_\_\_\_\_ a úspěšně jsi absolvoval/a závěrečný test.

Zdroj: Tipli (2019c)



## Příloha 5 Výstupní dotazník zaměstnance

### Výstupní dotazník zaměstnance

Jméno:	
Vstupní pohovor provedl:	
Datum nástupu a pracovní pozice:	
Datum výstupního pohovoru a provedl/a:	

#### 1. NÁSTUP DO TIPLI

Napiš co se Ti na Tipli líbilo, když jsi nastupoval(a)?

*Jak by jsi seřadil/a následující body při nástupu (1) a odchodu (2) z Tipli podle pořadí důležitosti? Při rozhodování použij škálu od 1 do 5 (1 = velmi nízký význam / 5 = velmi vysoký význam):*

Náplň práce		
Možnosti osobního rozvoje		
Platové ohodnocení a jiné výhody		
Firemní kultura		
Vnímání společnosti veřejností		

#### 2. ODCHOD Z TIPLI

Tvůj důvod k odchodu byl převážně:

ANO

NE

Osobní		
Pracovní		

##### 2.1 Osobní důvody k odchodu (pokud byly rozhodující)

ANO

NE

Rodina		
Město výkonu práce		
Životní styl		
Zdraví		

## 2.2 Pracovní důvody k odchodu (pokud byly rozhodující)

	ANO	NE
<b>Pracovní podmínky</b>		

Pokud důvodem k odchodu bylo něco jiného, prosím, napiš to níže:

*Jak by jsi zhodnotil(a) Tvoji spokojenost s následujícími pracovními podmínkami. Při rozhodování použij škálu od 1 do 5 (1 = velmi nízký význam / 5 = velmi vysoký význam):*

Základní pracovní nástroje / vybavení	
Pracovní čas	
Pracovní prostředí (např. kancelář)	
Tvůj přímý nadřízený/manager	

	ANO	NE
<b>Platové ohodnocení a jiné výhody</b>		

Pokud platové ohodnocení bylo důvodem k odchodu, prosím, napiš to níže:

	ANO	NE
<b>Pracovní uspokojení</b>		

Pokud pracovní uspokojení bylo důvodem k odchodu, prosím, napiš to níže:

*Jak bys zhodnotil(a) Tvoji spokojenost s následujícími pracovními podmínkami. Při rozhodování použij škálu od 1 do 5 (1 = velmi nízký význam / 5 = velmi vysoký význam):*

Možnost pracovního rozvoje	
Podpora firmy při dosahování pracovních cílů	
Prostor pro realizaci navržených změn	
Možnost samostatného rozhodování	

	ANO	NE
<b>Osobní rozvoj</b>		

*Jak bys zhodnotil(a) Tvoji spokojenost s následujícími pracovními podmínkami. Při rozhodování použij škálu od 1 do 5 (1 = velmi nízký význam / 5 = velmi vysoký význam):*

Možnosti postupu	
Možnosti tréninku	
Možnosti dalšího dalšího vzdělávání	
Možnosti rozšíření svých znalostí	
Možnosti uplatnění dosavadních zkušeností	

**ANO**

**NE**

<b>Pracovní vztahy s kolegy a manažery</b>		
--	--	--

Pokud vztah s kolegy a manažery byl důvodem k odchodu, prosím, specifikuj:

**ANO**

**NE**

<b>Byla dostatečná kvalita a pravidelnost komunikace ze strany managementu?</b>		
---	--	--

Pokud komunikace byla nedostatečná, tak prosím specifikuj:

### 3. ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY

Pokud bys měl/a možnost změnit jednu věc na tvé práci, která by to byla?

Pokud je něco, co bys sis přál/a, aby se ve firmě změnilo, co by to mělo být?

Doporučoval/a bys Tipli jako zaměstnavatele? Proč ano a proč ne?

Zdroj: Tipli (2019c)

## Příloha 6 Otázky k polo-strukturovaným rozhovorům

### A, ROZHOVOR S VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM

#### NÁSTROJE WORK-LIFE BALANCE

- Které nástroje využíváte v Tipli pro sladování pracovního a osobního života?
- Jak úspěšně ve startupu Tipli využíváte následující **nástroje pro sladování pracovního a osobního života**?
  - flexibilní formy práce: zkrácené úvazky, práce z domova, pružná prac. doba?
  - nástroje prorodinné politiky?
  - benefity pro pracovníky (na pracovišti, firemní akce, sick days a další)?
- Jak ve startupu Tipli pracovníky informujete o možnostech **nástrojů pro sladění pracovního a osobního života**, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?
- Jak může pracovník v Tipli řešit problém se sladěním pracovního a osobního života?
- Jak můžete ovlivnit výběr nástrojů v Tipli pro sladování prac. a osobního života?
- Jak jste spokojený/á s pracovním výkonem vašich podřízených v Tipli?
- Jak hodnotíte vliv těchto nástrojů na výkon vašich podřízených v Tipli?
- Jak vyhodnocujete vliv těchto nástrojů na pracovní výkon zaměstnanců v Tipli?

#### DOPORUČENÍ

- Jaký máte návrh pro lepší vliv těchto nástrojů na pracovní výkon zaměstnanců v Tipli?
- Jak je pro startup Tipli finančně a organizačně náročné implementovat tyto nástroje?

Zdroj: Vlastní zpracování

## B, ROZHOVOR S ŘADOVÝM PRACOVNÍKEM

### PRACOVNÍK

- Jak je pro vás ve vaší současné práci v Tipli důležité sladit pracovní a osobní život?
- Jak ovlivňuje náročnost vaší práce ve startupu Tipli kvalitu vašeho osobního života?
- Jaká je vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života?
- Jak se vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života mění v průběhu roku/sezóny?
- Když se vám v Tipli nedaří sladit pracovní a osobní život, jaké jsou hlavní důvody?

### ZAMĚSTNAVATEL

- Jakých konkrétních možností nabízených startupem Tipli využíváte pro sladění pracovního a osobního života? (*zkrácený úvazek, práce z domova, pružná prac. doba, nástroje prorodinné politiky, benefity na pracovišti, firemní akce, sick days a další*)
- Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti pracovních úvazků?
- Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli pro podporu rodin?
- Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti benefitů?
- Jak hodnotíte informace startupu Tipli o nabídce možností pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?

### DOPORUČENÍ

- Jak by se z vašeho pohledu měly změnit podmínky na straně startupu Tipli pro lepší sladění pracovního a osobního života?
- Jaké nastavení pro sladění pracovního a osobního života byste zvolil/a v ideálním případě, pokud byste nemusel/a brát na nic ohled?

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 7 Přepisy polo-strukturovaných rozhovorů

<b>Dotazník pro vedoucího pracovníka</b> <b>Respondent: Petr, vedoucí technického úseku</b>
<b>Které nástroje využíváte v Tipli pro sladování pracovního a osobního života?</b>
Máme interní komunikační nástroje, který řeší komunikaci lidí mezi sebou a domlouvání se na akcích a co kdo dělá v práci a třeba i mimo práci. Máme sdílený Google kalendář, který organizuje, jak lidi jsou společně v práci i mimo práci.
<b>Jak úspěšně ve startupu Tipli využíváte následující nástroje pro sladování pracovního a osobního života?</b> <b>- flexibilní formy práce: zkrácené úvazky, práce z domova, pružná prac. doba?</b>
Používáme. Myslím, že vcelku úspěšně. Jsme flexibilní směrem k zaměstnancům, když potřebují řešit nějaké osobní věci, třeba návštěvu instalatéra. Práce není překážkou pro osobní život a osobní život není překážkou pro práci. Takže snažíme o sladování.
<b>- nástroje prorodinné politiky?</b>
My moc lidí s rodinou nemáme. Většina lidí je bez rodiny, jako myslí s vlastní rodinou a dětmi. Flexibilně podle potřeb těch konkrétních lidí je možné vyřešit věci v rodině, hlavně pak tohle vykrývají až nahrazují flexibilní formy práce. Přímé nástroje prorodinné politiky nemáme v nabídce, nicméně v případě zájmu můžeme řešit flexibilně.
<b>- benefity pro pracovníky (na pracovišti, firemní akce, sick days a další)?</b>
Podle mě je to úspěšná věc. Jen je důležité u benefitů mít nastavené limity čerpání, protože to když neděláme, tak lidi jdou přes hranu. Například, když jsme zavedli proteiny pro lidi zdarma, tak se časem začalo nakupovat spoustu různých typů a tabletek a stále nové a nové věci, až se zvažovalo, že se celá aktivita zastaví, protože je zneužívána. Když nejsou nastavené limity a pravidla, tak lidi mají zájem až zneužívat. Na limitech musíme zapracovat, to se furt učíme. Asi nejvíce využívané jsou věci jako benefity a sick days, to mají lidi rádi a je to už zvykem v řadě firem. Lidi to očekávají.
<b>Jak ve startupu Tipli pracovníky informujete o možnostech nástrojů pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?</b>
Jedna věc je firemní příručka, tam je v ucelené podobě sepsáno vše, co lidi potřebují pro práci a jaké mají možnosti třeba pro odpočinek. Druhá věc je intranet ve formě Workplace. A třetí věc je osobní přístup vedoucího pracovníka, který může zaměstnancům vysvětlit, jaké mohou využívat nástroje pro sladování osobního a pracovního života, když si nejsou jisti. Taky umí poradit, jaké nástroje využít, když lidi právě chybují ve sladění osobního a pracovního života, to znamená, řešit jejich trápení pomocí těchto nástrojů.
<b>Jak může pracovník v Tipli řešit problém se sladěním pracovního a osobního života?</b>

Přijde za svým vedoucím pracovníkem. Popsat konkrétní problém vedoucímu pracovníkovi, jsme relativně flexibilní a umíme vytvořit individuální plán, aby ke sladění došlo. Jsme opravdu hodně flexibilní, třeba lidi mohou odjet na měsíc do Asie a pracovat z Asie. Jen musí dodržet plán, který si nastavíme. Musí tam být kázeň ze strany lidí. Takto umíme řešit různé problémy a požadavky lidí směrem ke sladění pracovního a osobního života.

### **Jak můžete ovlivnit výběr nástrojů v Tipli pro sladování prac. a osobního života?**

Zcela, mám jako vedoucí pracovník přímo ten, kdo nastavuje nástroje pro sladění osobního a pracovního života. Pracuji s trendy. Získávám feedback. Zároveň to musí být kompatibilní s firemní kulturou a procesy, kterých chceme dosáhnout. To je důležité, aby změny nenarušily firemní kulturu a procesy.

### **Jak jste spokojený/á s pracovním výkonem vašich podřízených v Tipli?**

Mohl by být lepší, vždy vše může být lepší. Je to dost individuální. Výkon je jedna věc z hlediska odvedených aktivit. Aktivity jsou splněné, v tom zásadní problém není. Druhá věc je složka, zda je od podřízených tah na branku směrem ke zlepšování se. To mi chybí u středního levelu pracovníků, že by měli být více akční a více mít tah na branku. Základní level pracovníků je v pořádku, ten střední level pracovníků by měl zabrat. Tam vidím rezervy a to mě trápí.

### **Jak hodnotíte vliv těchto nástrojů na výkon vašich podřízených v Tipli?**

Vnímám pozitivní vliv, protože díky flexibilitě, kterou dáváme firemní politikou, tak je závazek také ze strany lidí, že nám dají flexibilitu taky. Tím, že jsou schopni být směrem k firmě flexibilní, tak mohou zabrat a být více výkonní, když je potřeba zabrat, což se nám stává často. To znamená v období zvýšeného výkonu, kdy je nějaká velká příležitost, tak lidi mohou také flexibilně zabrat a dát práci větší výkon, než běžně dávají nebo jak dávají zaměstnanci konkurence. V těchto okamžicích vzniká konkurenční výhoda a posouvá se firma dopředu.

### **Jak vyhodnocujete vliv těchto nástrojů na pracovní výkon zaměstnanců v Tipli?**

Podle míry využívání, díváme se na to, jak lidi využívají nástroje. Není dobře ani nadužívání nástrojů, ani podužívání nástrojů. Lidi neodcházejí z firmy kvůli benefitům. Mám zkušenost, že když lidi moc řeší benefity, tak je to špatně. Když je to křečovitě, jsou nástroje nadužívány a moc řeší tyto nástroje, tak se nesoutředí na svůj výkon v práci. Ve chvílích, kdy jsou tyto nástroje vnímány lidmi až moc jako důležité, tak je to obvykle špatný signál. Tyto nástroje vnímám jako dobrou odměnu, nicméně není to věc, na které by stál výkon zaměstnanců.

### **Jaký máte návrh pro lepší vliv těchto nástrojů na prac. výkon zaměstnanců v Tipli?**

Ve chvíli, kdy nástroje jsou přirozené a zaměstnanec neřeší moc nástroje, tak to je správné. Když nástroje jsou až moc důležité pro zaměstnance, tak potom neplní takovou roli. Klíčem vidím přirozenost. Zaměstnanec nástroje nevnímá na denní úrovni, nicméně ví o nich a dokáže je využít, když potřebuje sladit pracovní a osobní život.

**Jak je pro startup Tipli finančně a organizačně náročné implementovat tyto nástroje?**

Z hlediska nákladů se bavíme o jednotkách desítek tisíc korun měsíčně, takže spíše náklad je malý a finanční náročnost není velká. Home office a sick days ani moc nepočítám jako náklad. Příspěvky na jídlo stojí nějaké peníze, není to ani tolik, kolik platíme za kanceláře, takže to je relativně v pohodě. V současném režimu nám to vyhovuje a náklad není nijak zásadní, není to náklad, co by nás trápil, protože skoro na všechno máme nějakou tabulku v cloudu nebo chytrý nástroj nebo chytrou aplikaci. Takže to pro nás finančně není moc náročné.

Zdroj: Vlastní zpracování



**Dotazník pro vedoucího pracovníka****Respondent: Tomáš, vedoucí provozního úseku****Které nástroje využíváte v Tipli pro sladění pracovního a osobního života?**

Řada nástrojů. Možnost práce z domova pro externisty. Klidně pořád, na plný úvazek pracovat z domova. Pracovníci v kanceláři dle domluvy. Sick days jsou taky hodně důležitá součást. A taky další nástroje, které lidem ukazují, kolik času věnují práci - například online nástroje pro evidenci pracovní doby, kde je vidět, kolik času lidi dají práci. To lidem umožňuje taky ukázat, kdy jsou dostupní a ostatní lidi je neruší během doby, kterou mají určenou pro odpočinek. Dále flexibilní pracovní doba je hodně využívána. Počet dní dovolený nabízíme nadstandardní, o jeden týden více než jiné firmy, to je velký benefit, hlavně pro lidi s rodinami, že mohou využít dovolenou na Vánoce a mají dost volna.

**Jak úspěšně ve startupu Tipli využíváte následující nástroje pro sladění pracovního a osobního života?**

- **flexibilní formy práce: zkrácené úvazky, práce z domova, pružná prac. doba?**

Jsou využívány skutečně maximálně. Hodně lidí pracuje v Tipli trvale externě, z domova. Hlavně pracovníci z IT. Není v tom potíže, funguje to. Firma podporuje. Je to častá forma spolupráce, hlavně ve startupech a v Tipli je to taky oblíbené.

- **nástroje prorodinné politiky?**

V téhle oblasti nejsou žádné významné benefity. Nenabízíme jesle ani školky, ani jiné podobné věci pro rodinný život. Nabízíme jiné benefity, které jsou bližší většině lidí. Nemáme moc lidí s rodinou a dětmi. Jen pár. Máme mladý kolektiv, není nutnost se zaměřit na tyhle benefity, ani není pracovníky vyžadováno, když zjišťujeme zpětnou vazbu od lidí.

- **benefity pro pracovníky (na pracovišti, firemní akce, sick days a další)?**

Sick days jsou tři ročně, které lze vybrat kdykoliv. Občerstvení na pracovišti je taky rozšířené. Máme několikrát do měsíce celofiremní teambuilding, například filmový večer nebo grilování. Z mého pohledu tohle je velmi úspěšná oblast, je to mezi lidmi výborně hodnocené a lidi si to velmi chválí. Ve startupech to má smysl a fakt s tím máme výbornou zkušenost.

**Jak ve startupu Tipli pracovníky informujete o možnostech nástrojů pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?**

Máme nástroje interní komunikace, například interní newsletter. Komunikace skrze firemní intranet, komunikace přes osobní meetingy. To je taky časté, že se bavíme s lidmi osobně. Na to nechceme zapomínat.

<b>Jak může pracovník v Tipli řešit problém se sladěním pracovního a osobního života?</b>
Může se obrátit přímo na svého přímého nadřízeného. Běžně takové věci takto řešíme, že hledáme kompromis pro hledání rovnováhy pro pracovní a osobní život. To funguje nejlépe, protože přímý nadřízený má s pracovníkem obvykle nejlepší vztah.
<b>Jak můžete ovlivnit výběr nástrojů v Tipli pro sladění prac. a osobního života?</b>
Můžu zkoušet jiné nástroje a potom navrhnout při manažerském meetingu, kterého se účastním. Tam mám možnost přímo ovlivnit výběr nástrojů. Ideální je si tyhle věci sám vyzkoušet a sám si tyhle nástroje představit, ať je proces efektivní. Pak můžu navrhnout.
<b>Jak jste spokojený/á s pracovním výkonem vašich podřízených v Tipli?</b>
Jsem spokojený. Vždy je prostor pro zlepšení, když vidím, že něco nefunguje, tak to obratem řeším. Tak můžu říct, že nyní jsem spokojený a kdybych nebyl, tak to hned řeším.
<b>Jak hodnotíte vliv těchto nástrojů na výkon vašich podřízených v Tipli?</b>
Podle mě to má velký význam a vliv. Tyto nástroje pomáhají tým stmelit a pomáhá to k výkonu pracovníkům. Navíc tyhle nástroje umožňují zapojit do pracovního kolektivu i lidi, kteří by jinak nemohli pracovat, například maminky na mateřské. A to pomáhá v lepších výkonech a i šetřit peníze, takže za naše peníze získáme lepší výkon. Přitom stačí jen to, že jsme lidem nabídli tuhle možnost a díky tomu získali velkou konkurenční výhodu a spokojenější pracovníky. Zároveň benefity na pracovišti umožňují lidem pracovat a neřešit třeba svačiny, protože si je mohou vzít rovnou v práci. To samé protein, když jdou cvičit, tak mají rovnou v práci. Je to pak vše jednodušší.
<b>Jak vyhodnocujete vliv těchto nástrojů na prac. výkon zaměstnanců v Tipli?</b>
Má to velký význam a velký vliv na pracovní výkon. Díky té flexibilitě mohou vážně v Tipli pracovat matky na mateřské, studenti, lidi z regionů. Dále některé nástroje pro sladění osobního a pracovního života pomáhají šetřit čas lidí a tím mají více času na práci, to je jasný a na první pohled viditelný vliv na výkon lidí při práci.
<b>Jaký máte návrh pro lepší vliv těchto nástrojů na prac. výkon zaměstnanců v Tipli?</b>
Je cesta více se zaměřit na benefity pro lidi, co čekají rodinu. Sleduji, že roste počet lidí, kteří mají rodinu a nyní to neřešíme a to bychom měli začít. Firma stárne a pracovníci stárnou a celkově průměrný věk pracovníků se nám zvyšuje.
<b>Jak je pro startup Tipli finančně a organizačně náročné implementovat tyto nástroje?</b>
Tak vzhledem k tomu, že se snažíme používat moderní nástroje a jít vždy dopředu, tak volíme vždy štíhlé řešení, aby to nebylo moc drahé. Moderní technologie nám pomáhají k organizování práce a evidenci. Díky tomu to není zas tak moc náročné, nebo minimálně je to snadnější než v jiných firmách. Finanční a organizační náročnost není zas taková potíž.

Zdroj: Vlastní zpracování

<p><b>Dotazník pro řadového pracovníka</b>  <b>Respondent: Mikuláš, provozní úsek</b></p>
<p><b>Jak je pro vás ve vaší současné práci v Tipli důležité sladit pracovní a osobní život?</b></p>
<p>Je to pro mě důležité, v životě musí být harmonie. Když člověk tráví hodně času v práci, tak ztrácí jinde. Je velmi důležité, aby osobní a pracovní život byl sladěný.</p>
<p><b>Jak ovlivňuje náročnost vaší práce ve startupu Tipli kvalitu vašeho osobního života?</b></p>
<p>Jsem ještě student pátého ročníku. Takže jako student se musím připravovat na zkoušky. Musím se připravovat na zkoušky a zároveň mám v práci hodně povinností, které musím splnit, tak se občas cítím vystresovaný nebo pod stresem.</p>
<p><b>Jaká je vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života?</b></p>
<p>Jsem spokojený. V Tipli mám povinnosti, беру do úvahy, že jsem student a tak jsem spokojený.</p>
<p><b>Jak se vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života mění v průběhu roku/sezóny?</b></p>
<p>Extra se to nemění. Hlavně mě trápí, když mám ve škole zkouškové období. Na mojí současné pozici není potíží s tím, že bych měl nějaký tlak ve vazbě na sezónu. Nepocítuji větší tlak v průběhu sezóny. Je to v pohodě.</p>
<p><b>Když se vám v Tipli nedaří sladit pracovní a osobní život, jaké jsou hlavní důvody?</b></p>
<p>Největší problém byl v mojí organizaci, že si nechávám věci na poslední chvíli. Na poslední chvíli si často nechám úkol, který je důležitý a pak jsem pod tlakem. Obecně vnímám, že mám potíží s time-managementem. Na tom pracuji. To je moje slabina. A pak velký problém byl v době státnic, co jsem byl pod obrovským tlakem. Hlavní problém vidím v time-managementu, to musím zlepšit. Nepracuji dobře s prioritami.</p>
<p><b>Jakých konkrétních možností nabízených startupem Tipli využíváte pro sladěním pracovního a osobního života? (zkrácený úvazek, práce z domova, pružná prac. doba, nástroje prorodinné politiky, benefity na pracovišti, firemní akce, sick days a další)</b></p>
<p>Pracuji na zkrácený úvazek, to oceňuji, že je flexibilita a můžu chodit do školy a na zkoušky a přednášky, když potřebuji. Využívám Multisportku pro relax, třeba wellness nebo masáže. S kolegy chodím někdy do fitka, setkáme se a jdeme někam ven. To mám moc rád. Naopak nevyužívám sick days, to jsem nikdy nevyužil.</p>
<p><b>Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti pracovních úvazků?</b></p>
<p>Člověk si může vybrat zkrácený úvazek nebo hlavní pracovní poměr. Nevidím v tom problém. Když člověk pracuje na hlavní pracovní poměr, tak má více jistoty. Zkrácený pracovní poměr nemá tolik podpory od zaměstnavatele, tak tam jsou nějaká rizika.</p>

<b>Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli pro podporu rodin?</b>
Neumím se vyjádřit. Jsem student, nemám rodinu. Nevím o tom, že by Tipli něco nabízelo v oblasti podpory rodin. Nevyužíval jsem.
<b>Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti benefitů?</b>
Je to fajn. Dovolená je delší, máme 25 dní. Je sick days, to se hodí. Multisport karta je pro všechny lidi, i pro lidi na zkrácený pracovní poměr, to v jiných firmách není. Kolektiv je výborný a to je velký benefit pro mě a rád se setkávám s lidmi i mimo práci, třeba na některé akci v rámci benefitu od Multisportu. Není potíž se domluvit i na některém benefitu, který člověk potřebuje a není v nabídce. To se mi líbí.
<b>Jak hodnotíte informace startupu Tipli o nabídce možností pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?</b>
Když jsem začínal, tak jsem si nebyl jistý, na co všechno mám nárok. Po čase se to zlepšilo a firma začala informovat lépe o nabídkách a začalo se to hodně řešit na intranetu ve Workplace. Takže potom už jsem se rychle zorientoval, nic nebylo zatajované a vše jsem věděl. Teď jsem spokojený.
<b>Jak by se z vašeho pohledu měly změnit podmínky na straně startupu Tipli pro lepší sladování pracovního a osobního života?</b>
System cafeteria by mohl být lepší, když za body si lidi můžou vybrat třeba i z větší šíře nabídky. Jinak hodně nabídek ve firmě už teď je, jako třeba mobilní telefon, to taky oceňují. Hodilo by se penzijní připojištění, to vím, že někdy ve firmách nabízí. Dříve ve firmě fungovala oslava narozenin, kterou organizovala firma a pak se to zrušila a měli to organizovat zaměstnanci, tak to mi přišlo zbytečné. To by se mohlo zachovat. Možná by mohla být ještě o něco větší nabídka školení, nikoliv jen školení od APEK. Taky by byla fajn motivace pro zaměstnance, co ve firmě pracují delší dobu, aby to motivovalo lidi pracovat ve firmě a bylo vidět, že firmě záleží na zaměstnancích, že ve firmě vydrží dlouho.
<b>Jaké nastavení pro sladění pracovního a osobního života byste zvolil/a v ideálním případě, pokud byste nemusel/a brát na nic ohled?</b>
Ideální pro mě je flexibilita. Pracovat z domova, kdykoliv chci. Práce by mi vyhovovala tak 6 hodin denně a 4 dny v týdnu. Aby člověk měl prostor pro rodinu, přátele a koníčky. To považuji za ideální stav. Tak by mi to vyhovovalo.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Dotazník pro řadového pracovníka****Respondent: Božena, personální úsek****Jak je pro vás ve vaší současné práci v Tipli důležité sladit pracovní a osobní život?**

Je to pro mě obrovsky důležité. Musí být harmonie v obou směrech. Nemůžu být spokojená jen v jedné věci a jinde být spokojená. Jsou to jako spojené nádoby. Když je člověk nespokojený v práci nebo doma, tak se to pak logicky musí promítnout i do dalších oblastí. To je jasný. Je to fakt hodně důležité.

**Jak ovlivňuje náročnost vaší práce ve startupu Tipli kvalitu vašeho osobního života?**

Běžně je to jednodušší, jsem ráda mezi lidmi. Když mám hodně práce u počítače, tak jsem unavená.

**Jaká je vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života?**

Jsem spokojená, daří se mi to. Je to pro mě důležité, protože když jedno nefunguje, tak nefunguje ani to druhé. Nemůžu pak řešit problémy ani v práci ani v doma a člověk nevypne. Takže je to pro mě důležité. Teď jsem spokojená.

**Jak se vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života mění v průběhu roku/sezóny?**

Na mé pozici sezónnost není tak zásadní, protože řeším úkoly s lidmi během celého roku. Můžu si vše naplánovat během roku. Takhle pozice je v pohodě. Dříve v práci jsem měla velký spěch během letní sezóny, dělali jsme cestovní ruch a to bylo hrozný a vyčerpávající.

**Když se vám v Tipli nedaří sladit pracovní a osobní život, jaké jsou hlavní důvody?**

Když přijde nějaká nečekaná událost, ať už v práci nebo doma, tak to mě rozhodí režim a harmonii. To mě potom rozhodí a není to dobrý. Přemýšlím nad tím a jsem tím vytížená a nemůžu se soustředit.

**Jakých konkrétních možností nabízených startupem Tipli využíváte pro sladění pracovního a osobního života? (zkrácený úvazek, práce z domova, pružná prac. doba, nástroje prorodinné politiky, benefity na pracovišti, firemní akce, sick days a další)**

Určitě jsem využila práci z domova a moc mi to pomohlo. To samé sick days, to mi taky moc pomáhá. To samé pružná pracovní doba, to mi hodně vyhovuje, že můžu přijít později, když potřebuji. Benefity zdravé výživy v práci využívám. Mám ráda dobrou kávu zdarma v práci. Mám ráda firemní obědy v kuchyňce, když s kolegy obědvám společně. Na to se často těším.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti pracovních úvazků?**

<p>Zdá se mi fajn, že máme hodně možností. Také distanční nabídka. Možnosti práce pro studenty jsou dobré, protože jsou šikovní. Je to pestré a lidi si vyberou, to se mi líbí.</p>
<p><b>Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli pro podporu rodin?</b></p>
<p>Nikdy jsem neřešila, ani mi nikdo nenabízel žádnou podporu rodiny. Tohle téma jsem nikdy nezaregistrovala. Nevím o žádných možnostech.</p>
<p><b>Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti benefitů?</b></p>
<p>Jsem velmi spokojená, myslím, že vše v pořádku. Co vím, tak je možnost se dále vyvíjet. Například věci jako stolní fotbal na pracovišti by kolegové ocenili nebo stolní tenis. Takový lehký teambuildingový prostor pro aktivnější zapojení lidí a aktivnější odpočinek, to by lidi asi ocenili. Nebo třeba mini-kino, to jsem viděla v nějakém startupu v Praze v Karlíně a to bylo hodně pěkný, to mě bavilo. To by taky bylo pěkný.</p>
<p><b>Jak hodnotíte informace startupu Tipli o nabídce možností pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?</b></p>
<p>Informace o benefitech jsou dostupné pro všechny zaměstnance. Mám pocit, že vím o všech možnostech a ostatní taky. Na nikoho se myslím nezapomíná. Mám dobré informace o fungování sportovních akcí přes Multisport kartu. To samé různé benefity jako dotovaná lednice a možnost si tam nechat kupovat, co mám ráda.</p>
<p><b>Jak by se z vašeho pohledu měly změnit podmínky na straně startupu Tipli pro lepší sladování pracovního a osobního života?</b></p>
<p>Mně osobně by se líbilo, kdyby byly volné pátky v měsíci pro celou firmu nebo ještě ideálně zkrácený pracovní den v pátek. To by bylo dobré. Dát lidem více volného času. Zkrátit pracovní dobu. Nebo jít do práce jeden den, že bude méně pracovní a v pracovní době budeme více s lidmi a budeme spíše trávit čas spolu nebo volnější režim společně. To by bylo příjemné a lidi by byli určitě rádi. A taky dog friendly prostředí by se mohlo vylepšit. Je to úleva, když z práce nemusím spěchat domů a můžu mít pejska sebou. To by taky jistě hodně lidí ocenilo.</p>
<p><b>Jaké nastavení pro sladění pracovního a osobního života byste zvolil/a v ideálním případě, pokud byste nemusel/a brát na nic ohled?</b></p>
<p>To vychází z předchozí otázky. Volné pátky bez práce nebo více pátků s home office. Nebo práce společně s kolegy mimo kancelář, třeba z parku. Taky se mi líbí pracovat jen půl dne z kanceláře a půl dne z domova. A taky bych ocenila dog friendly kancelář. A taky nějaký stolní tenis nebo fotbálek, abychom měli aktivní pohyb v kanceláři. Taky bych chtěla společně s lidmi z kanceláře chodit více do přírody. A úplně ideálně by se mi líbilo pracovat jen 4 dny v týdnu a mít více času taky na osobní rovinu.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

<p><b>Dotazník pro řadového pracovníka</b>  <b>Respondent: Jiří, marketingový úsek</b></p>
<p><b>Jak je pro vás ve vaší současné práci v Tipli důležité sladit pracovní a osobní život?</b></p>
<p>Není to pro mě zas tak moc důležité. Myslím si, že jak se mi narodí dítě, tak to bude pro mě důležitější. To bude ještě letos. Aktuálně jsem si to byl vždy schopný zařídit, jak jsem měl pocit, že je správně, takže jsem téma nepotřeboval řešit.</p>
<p><b>Jak ovlivňuje náročnost vaší práce ve startupu Tipli kvalitu vašeho osobního života?</b></p>
<p>Ovlivňuje pozitivně - díky flexibilní pracovní době, nemusím pracovat v přesné pracovní době. Můžu si zařizovat věci v oficiální pracovní době, také věci, co nesouvisí s prací. Můžu si natáhnout obědovou pauzu, můžu na poštu, můžu těhotnou manželku vzít k doktorovi, můžu pracovat o víkend, když jsem potřeboval v týdnu řešit soukromé věci. Mně to současné nastavení a náročnost práce ovlivňuje pozitivně.</p>
<p><b>Jaká je vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života?</b></p>
<p>Jsem velmi spokojený se sladěním pracovního a osobního života. Funguji v tomhle režimu dlouhodobě a jinak si to už ani neumím představit. Ani to už nejsou dvě oddělené věci, ten pracovní a osobní život. Můžu tyhle dvě roviny kombinovat a jsem díky tomu spokojený. Za mě to funguje dobře a jinak bych to už nechtěl.</p>
<p><b>Jak se vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života mění v průběhu roku/sezóny?</b></p>
<p>Samozřejmě v hlavní sezóně, to je před Vánoci a na začátku nového roku, to bývá práce více. To musím dát práci více času a ukrajuje si to z času na osobní život. Tím trpí osobní život a mentální energie, kterou musím dávat práci. To je pravda, že tahle hlavní sezóna ovlivňuje mírně negativně moji spokojenost. To je fakt.</p>
<p><b>Když se vám v Tipli nedaří sladit pracovní a osobní život, jaké jsou hlavní důvody?</b></p>
<p>Hlavní důvod, když se nedaří sladit, tak to je v období, kdy je hodně aktivit v práci i doma. Třeba, když mám i hodně osobních starostí, které musím řešit. Tak to pak nestíhám a je to nepříjemný. Mám tendenci prioritizovat pracovní věci, než osobní život. To mě více baví, než třeba doma opravit skříň. Mám sklon k tomu dávat prioritu práci. Pak někdy mě to může trápit, že neřeším tolik věci doma. Nebo partnerku to může trápit.</p>
<p><b>Jakých konkrétních možností nabízených startupem Tipli využíváte pro sladění pracovního a osobního života? (zkrácený úvazek, práce z domova, pružná prac. doba, nástroje prorodinné politiky, benefity na pracovišti, firemní akce, sick days a další)</b></p>
<p>Nejvíce samozřejmě používám flexibilní pracovní doby a home office. To je pro mě nejdůležitější. Pomáhá mi i benefit Multisportky, který využívám pravidelně a můžu díky</p>

tomu častěji sportovat a mít kvalitnější osobní život. Obecně práce odkudkoliv je skvělá, ani nemusím nutně sedět doma, můžu pracovat třeba z výletů nebo z místa, kde žije rodina manželky. Mně osobně pomáhá dotace jízdného, kde mi zaměstnavatel vyhověl a můžu si dovolit lepší a častější dojíždění do práce, protože bydlím daleko. Pak se mi líbí takové firemní benefity, které jsou jednorázové a na míru, například jsem si mohl z práce koupit za pár korun kvalitní židle a stůl a v tom mi firma velmi vyhověla a dokonce doprava zdarma byla zařízená. To jsem koukal.

### **Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti pracovních úvazků?**

Snaží se nám vycházet vstříc. V práci vycházejí vstříc požadavkům lidí, že si můžeme určit, kolik hodin práce můžeme dát a podle toho se poskládá úvazek, aby to vyhovovalo, takže hodnotím pozitivně. Tohle podle mě funguje dobře.

### **Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli pro podporu rodin?**

Vidím dvě roviny. Oficiální nabídku rodinných benefitů přímo z firmy. Jako druhé vidím, jak je vnímáno lidmi. V rovině podpory přímo z firmy, tam nevidím nějaký speciální benefit pro podporu rodin. Jsou tam benefity, které pomohou lidem s rodinou, jako třeba flexibilní úvazky nebo práce z domova. Jenže to není specificky pro lidi s rodinou. Pak je tam druhá rovina, že jak se třeba narodí dítě, tak lidi budou pomáhat pracovníkům, které mají rodinu a třeba tam budou i nějaké výhody, jako větší počet home office dní pro lidi s malými dětmi. Jenže teď o ničem moc nevím. Dítě teprve čekám, tak uvidím, jak to potom bude. Můžu říct v druhé půlce roku, co se dozvím a co mi firma nabídne.

### **Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti benefitů?**

Vnímám, že benefitů je více, než je obvyklé. I kvalita je větší, než v jiných firmách. Třeba manželka má často propagovaný benefit, že lidi v kanceláři mají ovoce. Jenže kvalita je velmi odlišná než u nás. Mají u nich v práci jen dvakrát týdně a trochu. U nás v práci je ovoce celý týden a je ho dost. To znamená, benefitů je celkově hodně a jejich kvalita, a to vidím jako zásadní, tak je nadprůměrná. Nejsou to jen marketingové nebo PR řeči, fakt ty benefity jsou dělané tak, aby byly dostupné a lidi je používali.

### **Jak hodnotíte informace startupu Tipli o nabídce možností pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?**

Z mojí pozice je to jednoduché, mám ty informace dost podrobné, protože se často účastním porad, kde se tyhle věci řeší. Dříve byly informace špatné. Lidi si to museli říkat mezi sebou, museli se spoléhat jen na vedoucí pracovníky, že to lidem řeknou. Dneska je vše už sepsané v dokumentu, takže to je výrazné zlepšení. Jen by bylo lepší, kdyby bylo sepsáno, na co přesně má člověk nárok. Informace jsou podány jako v dávkách. Konkrétní jeden člověk může mít potíž se v tom zorientovat, chybí konkrétní striktní pravidla. Možnosti tu jsou, jenže není přesně stanoveno, jak mohou lidi využívat. Tak v té informovanosti o konkrétním využívání a způsobech využívání jsou rezervy. To znamená, může se lišit chápání, jak využívat benefity. Očekávání se pak různí a lidi to berou špatně, když benefit využívají a najednou někdo přijde, že se využívá až moc. Třeba někdy není jasné, na jaké pozici je kolik dní práce z domova a pak lidi chybují a nejsou si jistí a třeba jim je vyčítáno. To není dobrý. V komunikaci jsou určitě rezervy.



**Jak by se z vašeho pohledu měly změnit podmínky na straně startupu Tipli pro lepší sladování pracovního a osobního života?**

Mělo by se více dbát na to, aby se pracovalo v určité pracovní dobu. Ač jsem to zmiňoval jako benefit, že je možné pracovat kdykoliv. Nejvyšší produktivita je obvykle v předem nastavené pracovní době, v konkrétních osm hodin práce. Obecně si myslím, že bychom měli více dbát na to, aby lidé pracovali v konkrétní pracovní dobu. Potom by se lépe dařilo více sladit osobní a pracovní život. Někdy až moc svobody prostě není dobrých. Pak lidi třeba sedí celý den u počítače, mají z toho špatný pocit, jenže výsledky jsou jako při práci za pár hodin. To znamená, že pak velkou část dne jen sedí u počítače a nejsou produktivní. V tom vidím rezervy. Z pohledu osobního a pracovního života z mého pohledu toho Tipli dělá dost. Když jsou nějaké problémy, tak jsou spíše problémy konkrétních lidí, které mají větší šířku, než sladování pracovního a osobního života. Takže více než na tuhle oblast je asi třeba se zaměřit na konkrétní problémy konkrétních lidí. A ty já neznám, tak se k tomu nemůžu vyjádřit. Jako celek mi přijde, že Tipli v téhle oblasti sladování pracovního a osobního života funguje dobře.

**Jaké nastavení pro sladění pracovního a osobního života byste zvolil/a v ideálním případě, pokud byste nemusel/a brát na nic ohled?**

Aktuálně bych si za sebe nastavil pracovní dobu nastavenou do tří úseků každý den. Část ráno, část odpoledne a část večer. Vyhovuje mi flexibilita. Klidně můžu pracovat o víkendu. Možnost pracovat v úsecích, to z větší části mám. Jen to trochu rozbíjí firemní meetingy, které jsou v pevně nastavený čas. A taky to trochu rozbíjí průběžná komunikace přes chat. Sám jako introvert bych uvítal pracovat sám z místa, kde bych byl sám a nemusel se tolik stýkat s lidmi. To by mi vyhovovalo úplně nejvíce. To znamená mít bez ohledu na ostatní klid a možnost v klidu pracovat a mít práci rozdělenou do úseků, kde si můžu pracovat každý den.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Dotazník pro řadového pracovníka****Respondent: Magda, marketingový úsek****Jak je pro vás ve vaší současné práci v Tipli důležité sladit pracovní a osobní život?**

Řekla bych, že to je určitě velmi důležité téma pro mě. Pokud bych se nezabývala tématem pracovního a osobního života, nešlo by tak dlouhodobě fungovat. Je to hodně propojené a zároveň si člověk musí držet určité hranice. Třeba naučit se odložit občas mobilní telefon, to je potřeba. Jinak furt něco někde pípá a nelze vypnout a odreagovat se.

**Jak ovlivňuje náročnost vaší práce ve startupu Tipli kvalitu vašeho osobního života?**

Určitě je to hodně propojené. Když nejsem spokojená v práci, nemůžu být snadno spokojená doma, protože na to pořád myslím, že mě něco štve. Takže, když je někdy hodně náročné období, tak to může ovlivnit i jak funguji doma s přítelem. Nechci, aby kvůli práci trpěl můj osobní život, aby šel nějak na úkor toho, že někdy mám hodně práce, i když ta práce mě baví.

**Jaká je vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života?**

Určitě velmi dobrá. V hodně věcech nám tady umí vyjít vstříc. Není potíž se domluvit i individuálně, i když to se mi zdá, že dříve bylo lepší, že jak je nás teď více, tak už tolik možností pro výjimky není. Celkově můžu říct, že jsem spokojená. Pracovala jsem dříve ve velké firmě a tam bylo vše problém, nebyl prostor se dívat na to, co chtějí konkrétní lidi. Všechno bylo ve škatulkách, do kterých musel člověk zapadnout. Ve startupu a startupovém prostředí se mi líbí více, jsem spokojená.

**Jak se vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života mění v průběhu roku/sezóny?**

Někdy ke konci roku už toho mám docela dost a těším se na volno kolem Vánoc, kdy se na dva týdny vše uklidní. Je to před Vánoci náročné, jak máme silnou sezónu, hodně spoluprací a hodně kampaní běží, tak to jsem pak přetížena a můžu říct, že pak se stává, že některé dny jsem tak unavená, že toho mám plné zuby. Pak se člověk vyspí a vidí, že tu práci má rád a je to zajímavé, co děláme, jen je to někdy náročné a únava je přirozená. S tím asi nic neudělám, tak funguje internetový prodej. Před Vánoci je rušno a hodně práce.

**Když se vám v Tipli nedaří sladit pracovní a osobní život, jaké jsou hlavní důvody?**

To je jasný, důvodem je velké množství práce v hlavní sezóně nebo když připravujeme nějakou novou spolupráci s partnerem a je toho prostě moc. Nejsme tak velký tým, abych mohla hned něco delegovat, musím si umět poradit a někdy to jde na úkor času, který chci dát sobě nebo přítelovi. A to mě pak mrzí, když to trvá moc dlouho. Pár dní je v pohodě, to se vydrží a okecá, když je to přetížení déle než týden, tak to už je moc.

**Jakých konkrétních možností nabízených startupem Tipli využíváte pro sladění pracovního a osobního života? (zkrácený úvazek, práce z domova, pružná prac. doba, nástroje prorodinné politiky, benefity na pracovišti, firemní akce, sick days a další)**

Mám ráda pohyb a baví mě hodně nabídky, co máme přes Multisportku. To vidím jako velký benefit. Pravidelně chodím do sauny a do fitka. Taky je dobrý, že můžeme pracovat z domova, to využívám často, skoro na maximum, co máme dovoleno. Občas si domluvíme i třeba týden práce v kuse z chaty a není to nějaká potíž, to se mi dost líbí. Je to velký odpočinek a benefit.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti pracovních úvazků?**

To se mě až tolik netýká, mám svůj úvazek a jsem spokojená. Nicméně vím, že těch možností je více, třeba různé kratší úvazky. Moc to neřeším, jde to spíše mimo mě.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli pro podporu rodin?**

Tady ani nevím, jestli něco nabízíme. Nevybaví se mi žádný konkrétní benefit. Bude to asi tím, že většina z nás rodiny nemá. Pár lidí už ano, kolegovi se narodí miminko v létě. Kdybych měla upřímně odpovědět, tak hodnotím neutrálně. Nevím o takových benefitech, asi nebude potíž se případně domluvit, když člověk potřebuje být doma po narození dítěte nebo pak, když je dítě nemocné.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti benefitů?**

Tady vidím jako hlavní Multisportku, kterou jsem zmiňovala. Používám každý týden. Máme ji za zvýhodněnou cenu, firma platí asi polovinu nákladů. To se mi líbí a je to správně, že máme možnost sportovat za lepší ceny. Jinak sedíme celý den u počítače.

**Jak hodnotíte informace startupu Tipli o nabídce možností pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?**

Dříve to moc nebylo sepsané, teď už to je sepsané na intranetu, tak je to přehlednější. Kdo chce, tak si informace dohledá. Nevidím v tom potíž.

**Jak by se z vašeho pohledu měly změnit podmínky na straně startupu Tipli pro lepší sladování pracovního a osobního života?**

V minulosti to bylo ještě volnější, bylo více možností pro práci z domova. Pak se to trochu omezilo, jak je nás více ve firmě. To bych klidně vrátila, aby bylo snadnější žádat o práci z domova a mít více dní práce z domova bez dotazování se. Jinak nevidím zásadní potíž.

**Jaké nastavení pro sladění pracovního a osobního života byste zvolil/a v ideálním případě, pokud byste nemusel/a brát na nic ohled?**

Kdybych nemusela brát na nic ohled, tak bych brala třeba 2x měsíčně delší víkend. Volný pátek bez práce. Ani by mi nevadilo mít ho neplacený. Prostě mít možnost vypnout na více dní. Když je to jen sobota a neděle, tak to velmi rychle uteče.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Dotazník pro řadového pracovníka**  
**Respondent: Ondřej, produktový úsek**

**Jak je pro vás ve vaší současné práci v Tipli důležité sladit pracovní a osobní život?**

Pro mě je to velmi důležité, s přihlédnutím na to, že jsem měl pracovní zkušenost v minulosti, kde to byla špatná zkušenost z pohledu sladění pracovního a osobního života. To nevylepší, na rovinu můžu říct, že v Tipli vidím výrazně lepší přístup, než jsem měl zkušenost v minulosti. Tak se chystám založit rodinu, mám letos svatbu a vidím, že v Tipli je brána v potaz rovina sladění pracovního a osobního života. V Tipli mi to vyhovuje a je to pro mě důležité. Mám důvěru, když dělám práci dobře, a můžu si vyřešit moje požadavky třeba i jednorázově.

**Jak ovlivňuje náročnost vaší práce ve startupu Tipli kvalitu vašeho osobního života?**

Když to zjednoduším, tak moc neovlivňuje. Neřekl bych, že moje práce je nějak náročná, protože mě baví a až mě někdy pohltí. Osobní život může jít na úkor toho, že ta práce mě někdy až moc baví. Náročnost práce mě neovlivňuje z pohledu kvality osobního života. Mám nastavené hranice mezi pracovním a osobním životem. Někdy se to překrývá, to mi nevádí. Nevidím žádný negativní vliv.

**Jaká je vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života?**

Skvělá, řekl bych stoprocentní. Je to z důvodu, že jsem měl v minulosti špatnou pracovní zkušenost v korporátu, kde jsem se necítil dobře. Když jsem přišel do startupového prostředí Tipli, tak musím uznat, že to je zcela v pořádku, více osobní to je. Jsem spokojený a jsem za to rád.

**Jak se vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života mění v průběhu roku/sezóny?**

V průběhu sezóny je to pro mě pořád stejné. Nemá to na mě vliv. Vánoce jsou trochu více stresové období, tam je asi nějaká změna během listopadu a prosince. Tam vidím nějakou změnu, že osobní život musí jít trochu stranou, nic dramatického. Změna tam je, tam cítím nějaké pnutí, nicméně je to logické.

**Když se vám v Tipli nedaří sladit pracovní a osobní život, jaké jsou hlavní důvody?**

Mezi důvody může být množství práce, že mě to občas zavalí. Narázově. Také vztahy mezi kolegy, to může mít vliv. Měl jsem negativní zkušenost s jedním kolegou, bylo to krátkodobé.

**Jakých konkrétních možností nabízených startupem Tipli využíváte pro sladění pracovního a osobního života? (zkrácený úvazek, práce z domova, pružná prac. doba, nástroje prorodinné politiky, benefity na pracovišti, firemní akce, sick days a další)**

Pro mě je velký benefit Multisportka. To je pro mě velký benefit, chodím pravidelně s mojí budoucí ženou na bazén a do fitka. Sick days také jsem rád, že máme v nabídce. Práce z domova je také velkým pomocníkem, to mám rád, že můžu pracovat odkudkoliv, když potřebuji. To ušetří spoustu času a nákladů na cestování. Pružnější pracovní doba je také něco, co oceňuji, že mám důvěru přijít později a odejít dřív, když potřebuji.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti pracovních úvazků?**

Nabízí se hodně druhů pracovních úvazků, je možné pracovat na více druhů úvazků. Hodnotím to kladně.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli pro podporu rodin?**

Máme v práci zaměstnané maminky, které dokáží skloubit práci a osobní rovinu. Uvidíme, až se mi jednou narodí dítě. Teď nevyužívám a hodnotím pozitivně, že tam nějaké možnosti jsou.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti benefitů?**

Fakt skvělé je, že můžeme využívat Multisportku. Jídlo na pracovišti také oceňuji, to se hodí. Jsou to milé věci, takové drobnosti, co člověka potěší. To je skvělá záležitost, rychle se na to zvyká. Kdybych nechtěl jen chválit, hledám něco pro zlepšení a ani mě nenapadá.

**Jak hodnotíte informace startupu Tipli o nabídce možností pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?**

Z pohledu člověka, který začne pracovat pro Tipli, tak zorientovat se může být trochu složitější. Dozví se člověk až v průběhu. Začátek byl pro mě složitější, že všechno člověk neví, není žádná ucelená podoba, když se člověk nepídí, tak se nedozví informace hned.

**Jak by se z vašeho pohledu měly změnit podmínky na straně startupu Tipli pro lepší sladování pracovního a osobního života?**

Více se pochlubit tím, co firma nabízí, už hned kandidátům. To je škoda, že to není vidět, když ta nabídka je dobrá. Z pohledu zaměstnance nevidím velké mezery. Jak jsem říkal, nabídka je dobrá, je to příjemné a je to spíše něco navíc. Zas tak extra kritické to nevidím.

**Jaké nastavení pro sladění pracovního a osobního života byste zvolil/a v ideálním případě, pokud byste nemusel/a brát na nic ohled?**

Určitě pružná pracovní doba. Určitě práce z domova je věc, co mě baví. Ideálně bez nějakých omezení, prostě podle libosti, jak se mi hodí. Výborná je podpora sportování, teď Multisportka a když se vymyslí něco dalšího, tak taky uvítám. Nejvíce důležitá je práce z domova a pružná pracovní doba, protože to se mi s ohledem na plánování rodiny hodí.

Zdroj: Vlastní zpracování

<p><b>Dotazník pro řadového pracovníka</b>  <b>Respondent: Jiří, technický úsek</b></p>
<p><b>Jak je pro vás ve vaší současné práci v Tipli důležité sladit pracovní a osobní život?</b></p>
<p>Pro mě je to velmi důležité, protože jsem vývojář a mám zodpovědnost ve své roli. Musím být odpočatý, abych práci dělal pořádně a nedělal chyby.</p>
<p><b>Jak ovlivňuje náročnost vaší práce ve startupu Tipli kvalitu vašeho osobního života?</b></p>
<p>Asi bych řekl, že hodně. Je to velmi těžké někdy sladit, protože nemám fixní pracovní dobu. Někdy nastávají situace, které mi zasahují z práce do osobního života, když je potřeba něco urgentně vyřešit. Na druhou stranu, jsem takový člověk, který si chrání osobní život, chci mít nastavené hranice.</p>
<p><b>Jaká je vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života?</b></p>
<p>V tuto chvíli jsem spokojený, protože si mohu určovat svou pracovní dobu. Můžu si řešit práci, kdy chci, když mám flexibilní pracovní dobu. To mi teď vyhovuje. Jsem s tím spokojený.</p>
<p><b>Jak se vaše spokojenost ve startupu Tipli se sladěním pracovního a osobního života mění v průběhu roku/sezóny?</b></p>
<p>Záleží, kolik je práce. Je pravda, že v zimě je hodně práce. Plánuji si věci v osobním životě i tak, že vím, že někdy v práci strávím celý den. Na druhou stranu vím, že třeba v létě mám méně práce a to si můžu odpočinout. Nepracuji každý den 8 hodin, někdy více, někdy méně. Je to podle toho, kolik práce je a to se liší dle sezóny. Takže ano, moje spokojenost se mění v rámci sezóny, protože práce je více a méně.</p>
<p><b>Když se vám v Tipli nedaří sladit pracovní a osobní život, jaké jsou hlavní důvody?</b></p>
<p>Nejčastěji do bývá z důvodu, že úkol má velkou časovou prioritu. Nebo jde o nějaký urgentní problém a musím odložit osobní plány. Stává se, že musím zrušit výlet nebo plán být s rodinou nebo kamarády. To je samozřejmě nepřijemné.</p>
<p><b>Jakých konkrétních možností nabízených startupem Tipli využíváte pro sladění pracovního a osobního života? (zkrácený úvazek, práce z domova, pružná prac. doba, nástroje prorodinné politiky, benefity na pracovišti, firemní akce, sick days a další)</b></p>
<p>Pro mě je nejdůležitější práce z domova, protože pracuji z domova každý den. A taky flexibilní pracovní doba. To mi taky vyhovuje. Někdy úkoly mohou počkat a to je dobrý, že si můžu určit kdy zpracuji. Je dobré, že můžu věci řešit online, že firma je taková komunita a to je dobré. Jsem v kontaktu s lidmi, i když pracuji z domova.</p>
<p><b>Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti pracovních úvazků?</b></p>
<p>Za mě, když jsem nastupoval do Tipli, tak to bylo na doporučení a firma věděla, na co jsem zvyklý a co mi nabídnout. Tak jsem získal přesně takový pracovní úvazek a to mi vyhovuje.</p>

Líbí se mi, že firma umí k pracovnímu úvazku přistupit individuálně. A podobně vidím, že i u řady dalších lidí firma klidně udělá úvazek na míru tomu člověku. To se mi hodně líbí.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli pro podporu rodin?**

To je dobrá otázka, protože stále více lidí v Tipli má děti. Oceňují práci z domova, že mohou být s rodinou a nemusí nikam cestovat. To je asi jedna z hlavních výhod, že lidi s rodinou mohou pracovat z domova. To je fajn, že ušetří čas, co mohou věnovat rodině. Jsme flexibilní, že je možné si vzít dovolenou, když potřebují. To rodina taky hodně oceňuje. Není potřeba hlásit dovolenou moc dopředu nebo mít fixně dovolenou v létě, jako v některých firmách.

**Jak hodnotíte nabídku startupu Tipli v oblasti benefitů?**

Osobně tolik nevyužívám, nicméně vážím si toho, že firma dává lidem individuální dárky nebo překvapení, právě třeba pro podporu pracovní a osobní roviny. Je hodně věcí, které se pro lidi dělají navíc a individuálně. V kanceláři jsou taky nějaké benefity, to vím, i když tam moc nejezdím. Lidi působí spokojeně a není taková nabídka v každé firmě. A není toho málo, těch benefitů je docela dost.

**Jak hodnotíte informace startupu Tipli o nabídce možností pro sladění pracovního a osobního života, o kterých jsme se bavili v předchozích otázkách?**

Podle mě je to dobré, vždy je možné něco zlepšit, nicméně nemám špatnou zkušenost. Například při nábore nových vývojářů vidím, že noví lidé vědí, co firma nabízí. Jak můžou využívat práci z domova, flexibilní úvazky a další. Pro mě taky, mám přehled. Nevím asi všechno, nicméně hodně věcí je pro lidi z kanceláře a já moc do kanceláře nejezdím, tak se o to ani tolik nezajímám.

**Jak by se z vašeho pohledu měly změnit podmínky na straně startupu Tipli pro lepší sladování pracovního a osobního života?**

Nic mě nenapadá z velkých věcí. Drobnost, když řešíme něco o víkendu, tak není na to brán ohled. Není to moc časté, patří to k mému životu.

**Jaké nastavení pro sladění pracovního a osobního života byste zvolil/a v ideálním případě, pokud byste nemusel/a brát na nic ohled?**

Co by se mi líbilo, kdyby šlo, aby věci neměli takovou urgenci. Někdy mi přijde, že ta urgence není tolik oprávněná, tak to mě občas trápí. Na tom by se dalo zapracovat. Jinak ostatní věci mi vyhovují a přijdou v pohodě a neměnil bych.

Zdroj: Vlastní zpracování