

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Harmonizace pracovního a osobního života**

**Bc. Kateřina Musalová**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Musalová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Harmonizace pracovního a osobního života**

Název anglicky

**Work-life balance**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit aktuální úroveň harmonizace pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2020 – 08/2021

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2021 – 11/2021

Agregace poznatků: 12/2021 – 02/2022

Odevzdání práce na katedru: 03/2022

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

rovnováha pracovního a osobního života, generace, motivace, pracovní spokojenost, životní spokojenost, flexibilní formy práce, soukromé nástroje

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *How to Manage People*. London: Kogan Page Limited, 2008. ISBN 978-0-7494-5241-4.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- BEDRNOVÁ, E. – PAUKNEROVÁ, D. *Management osobního rozvoje : duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
- HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů : nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KAŠPAROVÁ, K. – KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- RYDVALOVÁ, R. – JUNOVÁ, B. *Jak sladit práci a rodinu : –a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3578-8.
- SNELL, S. – BOHLANDER, G W. *Principles of human resource management*. [New York]: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 9781111824624.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- Vědecké články.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Harmonizace pracovního a osobního života“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.03.2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D za metodické vedení při zpracování diplomové práce a za čas, který věnovala doporučením a podnětům při jejím zpracování. Poděkování náleží též Ing. Janu Kotíkovi za jeho vstřícnost, poskytnuté informace a potřebné dokumentace, které byly v práci použity. Děkuji všem kolegům za ochotu podílet se na dotazníkovém šetření.

# Harmonizace pracovního a osobního života

## Abstrakt

Diplomová práce pojednává o harmonizaci pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., a to jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Hlavním cílem práce je charakterizovat a zhodnotit aktuální úroveň sladění profesního a soukromého života ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., která vyplývá z výstupů provedených empirických výzkumů. V případě zjištěných nedostatků budou navržena vhodná opatření, která pomohou přispět ke zlepšení současného stavu. Pro tento účel autorka práce vedla polostrukturované rozhovory se specialisty na kompetenční management a dále bylo prováděno dotazníkové šetření zajišťující informace o spokojenosti zaměstnanců v oblasti sladění pracovního a soukromého života. V teoretické části jsou shrnuty základní pojmy týkající se motivace, životní a pracovní spokojenosti. Jsou vymezeny pojmy i nástroje, které mohou zaměstnancům pomáhat při uplatnění politiky sladění pracovního a osobního života. Analytická část je zaměřena na charakteristiku společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde je věnována pozornost implementovaným opatřením z oblasti harmonizace obou sfér. Získaná data jsou na základě dotazníkového šetření detailně vyhodnocena, písemně i graficky analyzována. Dále jsou stanoveny hypotézy, které jsou podrobeny statistickému testování pomocí neparametrické metody Chí-kvadrát testu nezávislosti. V závěru práce jsou navržena vhodná doporučení, vyplývající ze zjištěných nedostatků.

**Klíčová slova:** rovnováha pracovního a osobního života, opatření harmonizace pracovního a osobního života, motivace, pracovní spokojenost, životní spokojenost, flexibilní formy práce, soukromé nástroje, benefity.

# Work-life balance

## Abstract

This diploma thesis deals with work-life balance harmonization in the SKODA AUTO a.s. from the point of view of the employee and the employer. The main goal of this work is to characterize and evaluate current level of harmonization of work-life balance in SKODA AUTO by means of empirical research and possibly propose measures leading to improvement of work-life balance harmonization. To this end questionnaire survey was conducted with aim to find out current level of employees' satisfaction with work-life balance harmonization. Vantage point of employer was studied by means of interview. The thesis consists of theoretical and analytical part. Theoretical part summarizes basic topics related to motivation, life and work satisfaction. It also establishes concepts and tools which can help employees to improve their work-life balance. Analytical part of the thesis then examines SKODA AUTO company with emphasis on currently implemented measures aiming to harmonize work-life balance. Data collected by means of questionnaire survey are evaluated and findings are presented both in narrative and graphical form. In addition, hypothesis are formulated and statistically tested on the collected data using Chi-squared independence test. The work concludes with proposal of measures which are likely to improve work-life balance, and which aim to eliminate discovered shortcomings.

**Keywords:** balance between work and personal life, work-life balance measures, motivation, job satisfaction, life satisfaction, flexible norms of work, private tools, benefits.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Pracovní a osobní život .....	15
3.1.1 Životní spokojenost.....	16
3.1.2 Teorie motivace .....	17
3.1.3 Pracovní spokojenost .....	19
3.1.4 Vliv práce na volný čas.....	21
3.1.5 Generace na trhu práce.....	21
3.2 Politika harmonizace pracovního a osobního života.....	24
3.2.1 Uplatňování politiky harmonizace pracovního a osobního života.....	24
3.2.2 Neuplatňování politiky harmonizace pracovního a osobního života .....	26
3.3 Nástroje na podporu harmonizace pracovního a osobního života.....	27
3.3.1 Flexibilní formy práce.....	27
3.3.2 Soukromé nástroje .....	33
3.3.3 Využívání flexibilních forem práce v ČR.....	36
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>38</b>
4.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	38
4.1.1 Oblast Lidé a kultura.....	41
4.2 Harmonizace pracovního a osobního života ve společnosti.....	41
4.2.1 Flexibilní formy práce.....	49
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	51
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>66</b>
5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	66
5.2 Testování a zhodnocení hypotéz .....	<b>Chyba! Záložka není definovaná.</b>
5.3 Doporučení .....	70
<b>6 Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>80</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>87</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowa pyramida potřeb.....	18
Obrázek 2 - Pružné rozvržení pracovní doby .....	32
Obrázek 3 - Využívání flexibilních forem práce v ČR v roce 2018 .....	36
Obrázek 4 - Rozdělení respondentů dle generací na trhu práce.....	52
Obrázek 5 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání .....	53
Obrázek 6 - Počet respondentů dle odpracovaných hodin v rámci 1 pracovního dne .....	55
Obrázek 7 - Rozdělení respondentů dle počtu „zůstat přesčas“ a „brát si práci domů“ .....	57
Obrázek 8 - Důsledky nerovnováhy pracovního a osobního života .....	58
Obrázek 9 - Využití flexibilních forem práce v oblasti Lidé a kultura .....	59
Obrázek 10 - Hlavní výhody mobilní práce.....	60
Obrázek 11 - Využití služeb firemního psychologa .....	62
Obrázek 12 - Rozdělení nabídky sladující práci a soukromý život dle účasti .....	63
Obrázek 13 - Důvody nevyužívání nabídky sladující práci a soukromý život .....	63
Obrázek 14 - Rozšíření obsahu nabídky sladující práci a soukromý život .....	64

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Stanovení hypotéz .....	14
Tabulka 2 - Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	19
Tabulka 3 - Přínosy harmonizace pracovního a osobního života .....	25
Tabulka 4 - Negativní aspekty při neuplatňování harmonizace.....	27
Tabulka 5 - Rozdělení časového fondu zaměstnance v průběhu dne (24 hodin).....	54
Tabulka 6 - Rozdělení časového fondu v průběhu dne (24 hodin) dle generací.....	56
Tabulka 7 - Zhodnocení hypotéz .....	70
Tabulka 8 - Finanční odhad interiéru jedné relaxační zóny.....	74
Tabulka 9 - Finanční a časové zhodnocení návrhů.....	77

# 1 Úvod

Termín harmonizace pracovního a osobního života, který je převzat z anglického „*work-life balance*“, je v současné době často skloňovaným pojmem, který nabízí široké možnosti uplatnění v profesním i soukromém životě. Spolu s ekonomickým a sociálním vývojem už práce není vnímána pouze jako nositel finančních hodnot. Mnoho zaměstnanců objevuje i jiné aspekty v podobě seberealizace a navazování sociálních vazeb. Je tedy velmi důležité, aby vzhledem k množství času, který zaměstnanci tráví v práci, byli spokojeni. Moderní koncept harmonizace představuje jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele je způsob vyrovnání se s hektickou dobou, která je plná rychlých změn a stresových faktorů.

Zaměstnavatelé s konceptem harmonizace pracovního a osobního života pracují proto, že životní nevyváženost přináší negativní dopady v podobě přepracovaných, vystresovaných a unavených zaměstnanců. Následkem toho jsou méně motivováni a klesá jejich pracovní výkon, což úzce souvisí i s častou chybovostí při práci. Proto je zapotřebí, aby společnosti měly vytvořené podmínky pro optimální zachování této rovnováhy, které se dosahuje prostřednictvím různých nástrojů a opatření. Mezi nejčastěji využívané nástroje patří flexibilní formy práce, zaměstnanecké benefity a zavádění rodinné politiky.

Implementace konceptu harmonizace pracovního a osobního života se stává jednou z priorit společností, která jim přináší řadu výhod, jako je vyšší produktivita či snížená fluktuace zaměstnanců, celkové zlepšení image a vyšší konkurenceschopnost společnosti na trhu. Kromě toho jsou zaměstnanci i více spokojeni, loajální a nepodléhají tolik stresovému zatížení. Avšak zavádění harmonizace vyžaduje důslednou a optimální přípravu, komunikaci i zapojení zaměstnanců a managementu, znalosti jednotlivých nástrojů včetně jejich dopadu na výkonnost společnosti, a ekonomickou návratnost vynaložené investice.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy charakterizovat a zhodnotit aktuální úroveň sladění profesního a soukromého života ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., která je největším výrobcem automobilů v České republice a zároveň významným zaměstnavatelem. Práce si klade za cíl zhodnotit úroveň harmonizace zaměstnanců ve společnosti s využitím vhodného statistického testu a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná vlastní opatření pro zkvalitnění oblasti harmonizace obou sfér.

Jednotlivé dílčí cíle práce zahrnují:

- zpracování teoretických východisek k dané problematice na základě studia odborné literatury v oblasti životní a pracovní spokojenosti, motivace, flexibilní a soukromé nástroje, sladování pracovního a mimopracovního života,
- charakteristiku společnosti ŠKODA AUTO,
- studium aktuálního nastavení politiky harmonizace ve společnosti ŠKODA AUTO, které vychází z dostupných i vnitropodnikových zdrojů, praktických zkušeností autorky práce a z osobního rozhovoru se specialisty na kompetenční management útvaru ŠKODA Akademie, Nákupní Akademie a Zdravotní služby a ergonomie,
- sestavení a realizaci dotazníkového šetření pro zaměstnance z oblasti S – Lidé a kultura ve společnosti ŠKODA AUTO,
- vyhodnocení dotazníkového šetření a analyzování získaných dat.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se zabývá skloubením profesního a soukromého života zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Práce je rozdělena na dvě hlavní části.

První část, a to teoretická, je zpracována na základě analýzy sekundárních dat, které se zabývají tematikou harmonizace pracovního a osobního života. Pro zpracování této části práce byla využita česká a zahraniční odborná literatura. Prameny literárních i internetových zdrojů jsou uvedeny na konci jednotlivých odstavců ve formátu autor a rok vydání. Souhrnný přehled je pak uveden v kapitole 7.

Druhá část práce, a to praktická, se pak věnuje vlastnímu výzkumu, kde bylo nutné nastudovat informace a data o společnosti ŠKODA AUTO a.s. Získané poznatky byly konfrontovány s teoretickými a zpracovány na základě několika technik sběru dat:

- studium dokumentů;
- osobní rozhovor;
- dotazníkové šetření.

**Studium dokumentů** včetně vnitropodnikových intranetových stránek probíhalo od června 2020 do srpna 2021. Zahrnuje prostudování odborné literatury a vnitropodnikových (internetových) dokumentů společnosti, především informace o její historii, předmětu podnikání, obchodním vývoji a struktuře společnosti. Studium podkladů pro literární rešerši sloužilo k vymezení daného tématu a k následné přípravě sestavení otázek pro dotazníkové šetření.

**Osobní rozhovor** probíhal v srpnu 2021 a byl veden na základě částečně standardizované formy se specialisty na kompetenční management, kteří mají na starosti chod útvarů ŠKODA Akademie, Nákupní Akademie a Zdravotní služby a ergonomie. Rozhovor byl veden na základě předem připravených otázek a v případě potřeby byly pokládány doplňující otázky k tématu, a to za účelem získání dat týkajících se aktuálního procesu harmonizace pracovního a osobního života zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO. Seznam otázek, které byly kladeny při osobním rozhovoru, je k nahlédnutí v Příloha 1.

**Dotazníkové šetření** mělo za cíl vyhodnotit názory jednotlivých zaměstnanců na jejich spokojenost s rovnováhou pracovního a osobního života, včetně zhodnocení nabídky podporující harmonizaci obou sfér, kterou společnost nabízí všem zaměstnancům. Oslovena byla skupina zaměstnanců z oblasti S – Lidé a kultura. Dotazníkové šetření obsahovalo 23 otázek (Příloha 2) a bylo rozděleno na několik částí:

- Úvodní část: oslovení zaměstnanců z oblasti S, představení autorky a její diplomové práce, seznámení respondentů s účelem, pro který budou odpovědi využity, uveden byl cíl šetření. Byl stanoven mezní termín pro vyplnění dotazníku. Závěrem došlo k ujištění o anonymitě šetření a respondentům bylo nabídnuto zaslání výsledků z dotazníkového šetření, pokud o to budou mít

zájem. Zaměstnancům bylo poděkováno za věnovaný čas a ochotu se na výzkumu podílet.

- Část zajišťující informace o současném stavu v dané oblasti: obsahovala 10 uzavřených nebo polouzavřených otázek, které nabízely variantu odpovědi „jiné“, čímž zaměstnanci měli možnost se vyjádřit i svou subjektivní odpovědí. Cílem bylo zjištění, kolik času respondenti věnují jednotlivým životním oblastem (práce, spánek, rodina či partner, vlastní zájmy a péče o domácnost). Dále bylo zjišťováno, zda zaměstnanci mají možnost a využívají některé flexibilní formy práce, nebo jak vnímají současné skloubení pracovního a osobního života, případně jaké důsledky přináší stav, kdy jejich život není v rovnováze.
- Část zajišťující informace o nabídce, která pomáhá v rovnováze: obsahovala celkem 7 otázek, z toho 6 uzavřených nebo polouzavřených opět s možností zvolit odpověď „jiné“ a 1 otázka v této části byla koncipována jako otevřená, kde respondenti měli možnost sdělit, co nového by uvítali od společnosti v rámci zlepšení harmonizace pracovního a osobního života. Tato část byla věnována stávajícím opatřením, včetně návrhů na kurzy a webináře, které by zaměstnanci v budoucnu uvítali.
- Část zjišťující údaje o respondentovi: posledních 6 identifikačních otázek, které zjišťovaly pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozici a rodinný stav, včetně dětí žijící ve společné domácnosti.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v elektronické formě prostřednictvím platformy Survio v období od 4. února 2022 do 18. února 2022. K vyplnění dotazníku bylo osloveno všech 800 zaměstnanců z oblasti Lidé a kultura společnosti ŠKODA AUTO, a to prostřednictvím interní elektronické pošty a zveřejněním na interním portálu ŠKODA Space. Dotazník byl vyplněn 365 respondenty a žádný z vyplněných dotazníků nebyl vyřazen, neboť všechny obsahovaly kompletní odpovědi. Celková návratnost u dotazníku byla 46 %.

V rámci diplomové praxe strávila autorka dva roky na oddělení nákupu ve vybrané společnosti, kde měla možnost blíže nahlédnout do aktuálního nastavení politiky harmonizace pracovního a osobního života zaměstnanců ŠKODA AUTO.

V souvislosti s dostupnými údaji a současným stavem prorodinné politiky, jsou stanoveny hypotézy, které dají možnost hlouběji nahlédnout do zkoumané oblasti, viz Tabulka 1.

**Tabulka 1 - Stanovení hypotéz**

Hypotéza	
1.	<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na práci přesčas.“</i>
2.	<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na braní si nedokončené práce domů.“</i>
3.	<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na mobilní práci.“</i>
4.	<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na pocitu stresu.“</i>
5.	<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na využívání firemního psychologa.“</i>
6.	<i>„Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na účasti nabízených kurzů/webinářů.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Získané informace z empirického výzkumu byly nejprve zpracovány, analyzovány a následně prezentovány pomocí obrázků či tabulek doplněných o písemný komentář. Závěr práce je věnován shrnutí získaných výsledků provedené analýzy včetně zhodnocení stanovených hypotéz a též doporučením k odstranění nedostatků, které povedou ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců společnosti a s tím spojené vyšší prosperitě zaměstnavatele v budoucnosti.

### 3 Teoretická východiska

Diplomová práce se zabývá tématem harmonizace pracovního a osobního života, která vychází z anglického překladu „*work-life balance*“ a je považována za moderní trend v oblasti společenské odpovědnosti CSR (překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility) a podnikového řízení (Kašparová a Kunz, 2013). Tato kapitola obsahuje přehled dosavadních poznatků a vysvětluje odborné pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky sladění pracovního a osobního života.

#### 3.1 Pracovní a osobní život

Ekonomicky aktivní jedinec je nucen dělat řadu kompromisů mezi dvěma nejvýznamnějšími oblastmi – prací a osobním životem. Snaha o skloubení těchto dvou sfér bývá často náročná a mnohdy dost komplikovaná. Klíčovým determinantem této rovnováhy je správné časové rozložení, aby docházelo k obousměrnému uspokojení (Šerák, 2009). K tomu je potřeba brát i zřetel na konkrétní potřeby každého jedince, jelikož se poměr mezi pracovním a mimopracovním životem individuálně liší. Například jeden jedinec bude vnímat jako harmonii stav, kdy věnuje stejné množství času i energie oběma sférám. Další jedinec bude považovat za harmonický stav, ve kterém bude dávat přednost práci na úkor osobního života. Třetí variantou je situace, kdy člověk se cítí v harmonii, když se bude věnovat více osobním a rodinným závazkům než kariéře. Ke sladění profesního a soukromého života zejména přispívá i věk, ambice související se seberealizací, dosažené vzdělání či rodinný stav (Tausig a Fenwick, 2001).

Z hlediska optimálního rozdělení času Plamínek (2008) člení týdenní časový fond do čtyř oblastí života. První z nich je *pracovní čas*, který by měl optimálně představovat 25 % času v běžném týdnu, dále *osobní čas* (17 %), *čas věnovaný rodině*, který by měl činit stejně jako pracovní čas (25 %) a *klidový čas*, který zahrnuje spánek (33 %). Z toho vyplývá, že osobní oblast, která představuje kombinaci osobního, rodinného a klidového času je tvořena 75 % času z celého týdne a zbývajících 25 % zahrnuje pracovní oblast.

Osobní a pracovní rovnováha se prolíná v několika rozdílných životních rolích, které lze definovat množstvím času. Kromě Plamínka (2008) i Gillernová a spol. (2011) uvádí, že nevyváženost jedné životní role se často projevuje prostřednictvím psychické únavy, nervozity či stresu. Zmiňovaná nerovnováha vniká i v případě, že zaměstnanec pociťuje

ve svém zaměstnání nejistotu, a proto se snaží v práci zůstat déle. Výzkumy prokázaly, že u zaměstnanců, kteří zůstávají v práci přesčas, dochází k jejich profesní i soukromé nerovnováze a jejich pracovní výkon není tolik efektivní (Eurostat, 2017). Další výsledky poukazují na to, že vytvořit zmiňovanou rovnováhu je pro ženy často náročnější než pro muže. Ženy kromě pracovních povinností častěji zastávají i další úkoly, například péče o rodinu či o domácnost (Hayman a Rasmussen, 2013).

### 3.1.1 Životní spokojenost

Životní spokojenost zahrnuje příznivý přístup člověka k životu a je měřena ve vztahu k ekonomickému postavení, stupni vzdělání, zkušenostem, a mnoha dalším tématům. Životní spokojenost je klíčovou součástí subjektivního blaha (Blatný, 2010).

Slezáčková (2012) rozděluje kvalitu života na dvě základní dimenze – objektivní a subjektivní. Objektivní stránka odpovídá životním podmínkám, jako například zdravotní stav nebo socioekonomický status. Zatímco subjektivní stránka zahrnuje životní spokojenost a osobní pohodu jedince.

Taylor a spol. (2004) také podobně rozlišují kvalitu života na dvě hlediska – objektivní osobní pohodu a subjektivní osobní pohodu. Toto rozdělení se postupem času stalo základním východiskem a v současnosti je akceptováno většinou autorů. Objektivní osobní pohoda zahrnuje zdravotní stav či funkční kapacitu organismu. Subjektivní osobní pohoda zahrnuje čtyři složky: sebeúctu, osobní zvládnání, psychickou osobní pohodu a sebeuplatnění (Bowling, 2005).

Osobní pohodu definuje Blatný (2010, s. 198) jako „*dlouhodobý či přetrvávající emoční stav, ve kterém je reflektována celková spokojenost člověka s vlastním životem. Stav osobní pohody je však vyjádřen v různých emočních prožitcích a kognitivních obsazích a není proto považován za jednoduchý konstrukt, ale spíše za širokou kategorii různých psychologických proměnných.*“

Podle Hamplové (2006) na životní spokojenost působí i rodinný život, jelikož lidé, kteří žijí v harmonickém partnerském vztahu či v manželství jsou obecně spokojenější. Důvodem je, že partnerský vztah má pozitivní dopad jak na zdravotní stav a finanční situaci partnerů, tak i na vzájemnou podporu a porozumění. Mimo jiné také životní spokojenost ovlivňuje i jak jsou lidé spokojeni se svou prací, avšak významnější vliv má právě rodina.



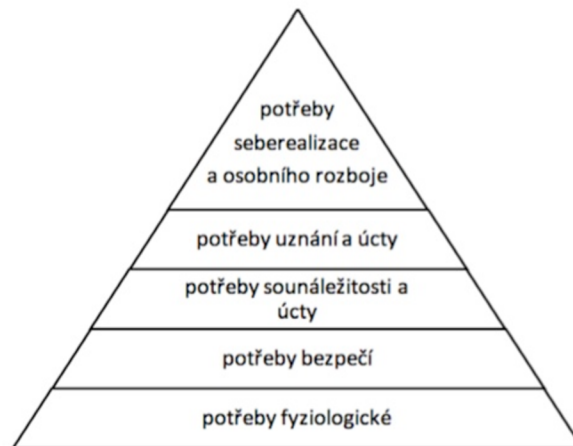
### 3.1.2 Teorie motivace

*„Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem“* (Armstrong, 2008, s. 219). Jedná se o vysoce složitý a individuální proces, kde dochází k uplatňování motivačních strategií. Tím společnost získá přidanou hodnotu, která prostřednictvím lidí přesáhne náklady jejího vytváření. Podle Dvořákové (2007, s. 161) se motivace člověka v pracovním procesu může vyjádřit jako *„určitý soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětu.“*

Jednou ze základních motivačních teorií, která souvisí s koncepcí harmonizace pracovního a osobního života, je **Maslowova hierarchie potřeb**. Ta vychází z pěti hlavních kategorií potřeb, které lze hierarchicky uspořádat. Tato motivace identifikuje hlavní potřeby a následně směřuje k uspokojení vlastních potřeb, které ovlivňují chování. Pokud člověk chce realizovat všechny stupně potřeb, je potřeba začít od nejnižšího stupně a postupně se dostávat k stupňům vyšším (Bělohlávek, 1996).

Na nejnižším stupni jsou *fyziologické potřeby*, jejichž uspokojení je nutné pro přežití. Jedná se například o potřebu vody, jídla, vzduchu, spánku, a podobně. Na ty dále navazuje *potřeba bezpečí*, která zahrnuje eliminaci ohrožení i nebezpečí a zachovává budoucí existenci. Pokud jsou tyto potřeby naplněny, je potřeba uspokojit další vyšší potřeby, tj. *sociální potřeby*, které jsou interpretovány jako potřeba lásky a sounáležitosti. Dalším vyšším stupněm je *potřeba uznání*, kam náleží například potřeba respektu, úcty a ocenění od ostatních a zároveň akceptaci sebe sama. Vrcholný a zároveň nejvyšší stupeň pak představuje *potřeba seberealizace*, která poskytuje možnost daného jedince rozvíjet své schopnosti, dovednosti a maximálně využít svého potenciálu (Bělohlávek, 1996; Armstrong, 2008).

**Obrázek 1 - Maslowa pyramida potřeb**



Zdroj: Bělohlávek (1996)

Na teorii Abrahama Maslowa navázala **Alderferova Teorie ERG**, kterou přizpůsobil tehdejším nejnovějším poznatkům o lidském chování. Původních pět úrovní potřeb zredukoval a pracuje pouze se třemi základními kategoriemi potřeb:

- Potřeby existenční (existence), které mají konkrétní podobu, obsahují fyziologické a materiální potřeby.
- Potřeby vztahové (relatedness), které nabývají abstraktní podoby, zahrnují veškeré mezilidské vztahy (lásku, přátelství, nenávisť). Pokud dojde k neuspokojení těchto potřeb, následuje emocionální odstup.
- Potřeby růstové (growth), které mají zcela abstraktní podobu, ovlivňují osobní rozvoj a tvořivou práci na svém okolí (Bělohlávek, 1996).

Ve vztahu ke koncepci harmonizace pracovního osobního života se v této teorii odráží snaha jedince realizovat se jak v oblasti osobních vztahů a rodiny, tak i v profesní oblasti (Armstrong, 2008; Kocianová, 2012).

Poslední významnou teorií, je tzv. **Herzbergova dvoufaktorová teorie**, kterou lze zřejmě nejlépe uplatnit na koncept harmonizace pracovního a osobního života. Ta je také označovaná jako motivačně hygienická, kdy výzkumem Herzberg zjistil, že je pracovní motivace ovlivněna dvěma základními faktory – hygienické a motivační.

- Faktory vnější, hygienické (dissatisfiers), jejichž absence způsobuje nespokojenost, ale přítomnost těchto faktorů nevede ke spokojenosti zaměstnanců. Souvisí s obsahem práce a nemají vliv na spokojenost ani na pracovní výkon zaměstnance.
- Faktory vnitřní, motivátory (satisfiers), jejichž absence nevede k nespokojenosti, ale přítomnost těchto faktorů vede ke spokojenosti zaměstnanců. Souvisí s kontextem práce, motivují jedince k vyššímu výkonu a ovlivňují rovněž pracovní spokojenost (Bedrnová, 2015).

**Tabulka 2 - Herzbergova dvoufaktorová teorie**

FAKTORY HYGIENICKÉ	FAKTORY MOTIVAČNÍ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní pravidla</li> <li>• Pracovní podmínky</li> <li>• Mzda</li> <li>• Odborná kompetence nadřízeného</li> <li>• Mezilidské vztahy na pracovišti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samotná práce a její obsah</li> <li>• Uznání za vykonanou práci</li> <li>• Možnost kariérního postupu</li> <li>• Osobní rozvoj</li> <li>• Odpovědnost za danou práci</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnová (2015) a Kocianová (2012)

Jsou-li hygienické faktory nepříznivé, dochází ke vzniku pracovní nespokojenosti a mohou mít i negativní vliv na pracovní motivaci. Jsou-li tyto faktory v příznivém stavu, zajistí pouze to, že zaměstnanci nepocítují nespokojenost, pracovní motivaci však neovlivňují. Druhou skupinou faktorů jsou tzv. faktory vnitřní, motivátory. Pokud jsou uvedené vnitřní faktory v příznivém stavu, tak je zaměstnanec spokojen a adekvátně motivován. V opačném případě je u zaměstnance pracovní spokojenost a motivace ovlivněna negativně (Bedrnová, 2015; Kocianová, 2012).

Přínos Herzbergovy dvoufaktorové teorie spočívá ve zjištění, že pracovní spokojenost nevede nutně k motivovanosti zaměstnance. Zároveň podmínkou pracovní motivace je nepřítomnost pracovní nespokojenosti (Bedrnová, 2015).

### **3.1.3 Pracovní spokojenost**

Podle Koubka (2003) je pracovní spokojenost zcela individuální míra pozitivního přístupu a vztahu k vykonané práci. Z toho vyplývá, že se jedná o individuální poměr sladění mezi pracovní orientací člověka a vykonávanou prací. Kollárik (1986; in Štikar,

2003, str. 101) rozděluje pracovní spokojenost na dva způsoby a to: „*Spokojenost v práci – jenž jako obsahově širší pojem odráží komponenty osobnostní stránky jedince a obecnější podmínky v práci (vyplývající například z fungování organizace.) Spokojenost s prací – obsahově užší význam, který je vázán na konkrétní činnosti, na jejich fyzické a psychické nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením apod.*“

A. Armstrong (2017) definuje pojem pracovní spokojenost jako zcela specifický. Podle něj může být zaměstnanec spokojen v práci, ačkoliv v práci nevykazuje žádný pracovní výkon, ale pracovní spokojenost vyžaduje aktivní přístup k práci, která je spojena s následným uspokojením.

G. Wiswede (1995) považuje pracovní spokojenost jako zcela žádoucí stav, který udává spokojenost s pracovní činností a výkonem. Polemizuje však, zda je tento stav spíše důsledkem života ve společnosti nebo rovněž činitelem pracovní motivace. Zatímco P. E. Spector (1997) hovoří, že pracovní spokojenost vyjadřuje pocit zaměstnanců z vykonané práce, vztahu ke své práci a k jejím jednotlivým aspektům, jako jsou pracovní podmínky, činnosti apod. Jedná se o míru, v jaké mají zaměstnanci svoji práci a pracoviště rádi či naopak.

Mnozí autoři jako například Výrost a Slaměník (1998) doporučují rozlišovat:

- „*Celkovou a dílčí spokojenost – Celková spokojenost odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci v obecné rovině. Dílčí spokojenost se vztahuje na jednotlivé faktory ovlivňující práci. Soubor dílčích spokojeností utváří pak celkovou spokojenost.*
- *Intenzitu spokojenosti – Vyjadřuje intenzitu prožitku, která se pohybuje na škále od maximální spokojenosti až do maximální nespokojenosti.*
- *Stabilita spokojenosti – Jedná se stabilitu nebo variabilitu prožitků. Spokojenost je považována za jev snadno ovlivnitelný mnoha faktory.*
- *Spokojenost jako stav a proces – Spokojenost lze zaznamenat jako momentální stav nebo také jako vyvíjející proces, který je ovlivňován řadou intervencí. Tento proces se odráží v chování jedince jako aktuální stav.*“

Pro zaměstnavatele je velmi významným činitelem pracovní spokojenost zaměstnanců, jelikož směřuje k vyšší produktivitě zaměstnanců, tím tedy i k vyšší prosperitě a dosahování cílů společnosti. Ovšem pracovní spokojenost má i velký význam

pro zaměstnance společnosti, která souvisí s kvalitou života a celkovou spokojeností (Spector, 1997).

#### **3.1.4 Vliv práce na volný čas**

Práce představuje významný faktor, který ovlivňuje hierarchii hodnot i zájmy jedince, neboť lidé stráví podstatnou část dne právě v práci, která pak ovlivňuje i jejich soukromý život. Dle Filipcové (1967) vytváří jednotvárná a intelektuálně nenáročná práce prázdnotu života pro mimopracovní život, kdežto tvůrčí a různorodá práce tvoří bohaté stimuly i ve volném čase.

Průzkum Večerníka (in Maříková, 2010), ukazuje, že jedinci z nižších vrstev upřednostňují trávení volného času spíše pasivně či neaktivně, například sledováním televize, sociálních sítí apod. Oproti tomu jedinci, kteří mají vyšší společenské postavení, se zajímají více o aktivní životní styl, například sportovní aktivity nebo sebevzdělávání. Šerák (2009) ještě doplňuje, že větší zájem o kulturně náročné aktivity, jako je návštěva muzeí, výstav a poslech vážné hudby mají právě lidé s vyšším sociálním statutem. Z toho vyplývá, že kromě finančních možností má také vliv na trávení volného času i zaměstnání, konkrétně pracovní pozice, kterou jedinec získá na základě svých znalostních a kvalifikačních předpokladů. Proto významně souvisí způsob trávení volného času s dosaženým vzděláním (Maříková, 2010).

#### **3.1.5 Generace na trhu práce**

Důležitým aspektem, který souvisí s konceptem harmonizace pracovního a osobního života, je také generační diverzita. Tato rovnováha je u každého jedince odlišná, závisí na věku, rodinném stavu, vzdělání nebo genderovém rozdílu a je „poznamenána“ jinými historickými událostmi. Tím lze předpokládat, že každá generace se bude vyznačovat určitými charakteristikami, ke kterým by manažeři měli náležitě přistupovat (Rezlerová, 2009 in Kociánová, 2012).

Na trhu práce se jedinci člení do skupin podle tzv. generací, které se vyznačují určitými charakteristikami. V současné době je možné se setkat s generacemi v pracovním procesu:

## **Baby Boomers**

Výrazem Baby Boomers se označuje skupina lidí narozená v poválečné době v letech 1946–1964, kdy došlo k narození obrovského množství dětí (McCrindle a Wolfinger, 2014). Tato generace se narodila v době politických a sociálních změn a ekonomické prosperity. Pracovní oblast tvoří podstatnou součást jejich života, proto je pro ně obtížnější udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Bývají charakterizováni jako „workoholici“, kteří usilují o osobní růst a uznání. S tím souvisí, že jsou často vystavováni stresu, jsou pod velkým tlakem, mají málo volného času, který se snaží věnovat své rodině (Dondé, 2015).

## **Generace X**

Do tzv. generace X, v České republice také známé jako „Husákovy děti“, jsou obecně zařazováni lidé narozeni v letech 1965–1981. Na rozdíl od předchozí generace lidé této generace vyrůstali v období rodinné, finanční a sociální nejistoty. Jejich pohled na svět je spíše pesimistický, z důvodu, kdy se během jejich dospívání začali šířit sexuálně přenosné nemoci, rozmáhat tvrdé drogy, zvýšila se rozvodovost, ale i špatný stav světové ekonomiky v 70. letech (McCrindle a Wolfinger, 2014; Dondé, 2015).

V práci jsou vnímáni jako ambiciózní, loajální, nezávislí jedinci a práci si chtějí udržet. Proto je pro tuto věkovou skupinu lidí typické, že mnohokrát zůstávají v prvním zaměstnání, až do důchodu. Zaměstnání je pro ně tak důležité, že u nich může docházet k tomu, že ho upřednostní před osobním a rodinným životem (Horváthová a spol., 2016).

Tato generace zažila ještě neglobalizovaný svět bez moderní technologie. V České republice dospívali za komunistického režimu, po jeho pádu získali konečně možnost cestovat a mít svobodu. Na základě této změny a nových příležitostí, začalo hodně jedinců zakládat rodinu až v pozdějším věku (Brončková, 2010). Díky této nové etapě začalo být více žen bezdětných a v porovnání s předchozími generacemi se zvyšoval počet rozvodů.

I když tato generace byla velmi ovlivněna rozšířením televize a prvních počítačů, tak se podle Horváthové a spol. (2016) neztotožňuje s nejmodernější technikou. Proto se často účastní různých vzdělávacích kurzů a pokračují ve vzdělávání formou dálkového studia nebo rekvalifikačních kurzů.

## Generace Y

Další generací, narozenou v letech 1980-1995, je tzv. generace Y, kterou lze označovat jako „mileniálové“, jelikož se zapojují do pracovního procesu až v novém miléniu. Jejich nejvýraznější charakteristikou je právě změna. Tito mladí lidé chtějí mít určitou životní úroveň, zejména v oblasti zaměstnání, cestování nebo moderních technologií. Oproti předešlé generaci nechtějí obětovat pracovní kariéře svůj osobní život. Od zaměstnání očekávají smysluplnost práce, možnost rozvoje a vzdělávání, kvalitní pracovní prostředí a komunikaci prostřednictvím moderních prostředků. Kvůli zajímavější a výhodnější práci nemají problém změnit zaměstnavatele. V prvních zaměstnáních chtějí pracovat ihned na vyšších pozicích, než aby volili nižší pozice a sbírali pracovní zkušenosti. To může být zapříčiněno i tím, že se neumí rozhodovat a chtějí mít vysokou funkci, avšak nevědí, jakou a ani proč. Proto po studiu někteří z nich zůstávají mnohdy nezaměstnaní nebo často mění pracovní pozice. Rodinu zakládají spíše později, ale ani poté se nevzdávají své kariéry, naopak se ji snaží skloubit s osobním životem (Šmorancová, 2015).

Jedná se o první generaci, která byla již od svého dětství obklopená modernějšími technologiemi a lze ji považovat za globální generaci. Proto tyto technologie chtějí využívat i ve svém zaměstnání. Na rozdíl od starších generací mají náskok v informačním pokroku, čímž si mnohdy ulehčují svou práci a zbývá jim tak více času na jejich osobní život. Proto by měli zaměstnavatelé této generaci zajistit různorodou a kreativní práci s možností se podílet na různých projektech (Brončeková, 2010).

V současné době je generace Y na začátku své kariéry či vstupuje na trh práce, avšak v roce 2025 bude tvořit 75 % globální pracovní síly. Příchodem této generace na trh práce dochází ke značným změnám a ke střetávání různých postojů a potřeb s předešlou generací X. Důležitou roli zde hrají i personalisté, kteří by měli upravit zavedené postupy ve společnosti tak, aby umožnili nové generaci uspokojovat jejich požadavky. Některé organizace se začaly nově přichozí generaci přizpůsobovat a nabízejí mladým lidem nové „nevšední“ zkušenosti, za účelem udržet si je. Nicméně většina společností stále hledá to správné řešení, jak se vypořádat s nově nastupující generací Y (Horváthová a spol., 2016).

## **Generace Z**

Poslední uváděnou generací je generace Z, která zahrnuje lidi narozené v letech 1996-2010, a jsou součástí digitálního světa. Tato generace si už život bez internetu nedokáže představit a lze ji označit jako „*net generation*“ (tj. generace sítí), na základě jejich snahy mít neustále připojení k síti (Brončková, 2010). V zahraniční literatuře je možné se setkat s označením generace C, které pochází z anglického slova „*Connected*“ tj. připojeno. Pickett (2018) uvádí jejich typické rysy, kterými jsou: kreativní tvorba pomocí nejnovějších softwarových programů a stálého online spojení.

Přestože tato generace umí pracovat s nejmodernějšími technologiemi, tak postrádá emoční inteligenci. Charakteristickým rysem je nezávislost, touha po svobodě a odlišovat se od ostatních. Svůj osobní život striktně nerozdělují od své práce, v nejlepším případě se snaží skloubit obě sféry dohromady. Na základě toho si potrpí na neformálně zařízené prostory společnosti s připojením k internetu. Mají potřebu pracovat u více než jednoho zaměstnavatele, kdy dochází velmi často ke změně zaměstnání, častěji než u předchozí generace Y (Pickett, 2018; Brončková, 2010).

### **3.2 Politika harmonizace pracovního a osobního života**

Aplikování politiky sladění pracovního a osobního života přináší řadu výhod pro obě zúčastněné strany, tedy jak pro zaměstnance, tak pro společnost jako zaměstnavatele. Také je nutné podotknout, že na druhé straně jejím neuplatňováním je vystaven zaměstnanec i společnost řadě negativních aspektů.

#### **3.2.1 Uplatňování politiky harmonizace pracovního a osobního života**

Úspěšná strategie sladění pracovního a osobního života má jednu zásadu – management nese iniciativu a zaměstnanci se na ní podílejí. Při zavádění strategie je důležité stanovit správnou výši nákladů, která souvisí s pojmem „Return of Investments (ROI)“, neboli výnosnost investice. Pokud společnost nemá dostatek finančních prostředků na zavedení harmonizace, mohou zavádět jednotlivé nástroje postupně. Přínosem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele bude řada ekonomických výhod spojených s produktivitou práce, konkurenceschopností podniku a schopnosti inovovat (Sokačová, 2003; Lero, 2009).



Zaměstnanci, kteří pracují podle konceptu harmonizace pracovního a osobního života mají především vyšší motivovanost a spokojenost. Následně mají více příležitostí a možností, jak práci skloubit s osobním životem a věnovat se například více rodinnému životu. Z toho vyplývá, že výhody nezasahují pouze jedince – zaměstnance, ale i jeho blízké okolí. Z dlouhodobého hlediska je možné sledovat veškeré uvedené přínosy rovněž pro zaměstnavatele, zejména lepšími pracovními výkony zaměstnanců i nižší fluktuaci zaměstnanců, což snižuje náklady na výběr nových pracovníků a jejich následné zaškolování. Tímto způsobem se zlepšuje pozice společnosti na trhu práce a může velice snadno získat nálepku atraktivního zaměstnavatele, která jí zajišťuje nepřímou reklamu. Ta pak následně může společnosti především pomoci při získávání a následném výběru kvalitních potencionálních zaměstnanců (Kašparová a Kunz, 2013). Výše zmíněné přínosy shrnuje následující tabulka:

**Tabulka 3 - Přínosy harmonizace pracovního a osobního života**

Pro zaměstnance	Pro společnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší spokojenost a motivovanost</li> <li>• Zlepšení kvality osobního života a více času na rodinu</li> <li>• Kladný vztah k zaměstnavateli</li> <li>• Zlepšení podmínek výkonu práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zařazení mezi CSR aktivity</li> <li>• Lepší image společnosti</li> <li>• Spokojenější zaměstnanci (snížená absence a fluktuace, vyšší produktivita a loajálnost)</li> <li>• Udržení loajálních a talentovaných zaměstnanců a související úspora nákladů se získáváním a zaučením nových zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Kašparová a Kunz (2013)

Před implementací projektu harmonizace pracovního a osobního života, je pro společnost velmi důležité, aby věnovala pozornost správnému nastavení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů včetně ekonomické výnosnosti investice. Očekávanou návratnost implementovaného projektu by společnost měla analyzovat na pravidelné bázi. Požadované přínosy pro společnost lze měřit ukazateli, kterými jsou například: snížená absence zaměstnanců, zvýšená produktivita práce, snížená fluktuace, která úzce souvisí se snížením nákladů na vyhledávání nových zaměstnanců (Lero, 2009).

### 3.2.2 Neuplatňování politiky harmonizace pracovního a osobního života

Pokud zaměstnavatel neuplatňuje politiku harmonizace profesního a soukromého života, může docházet k tomu, že zaměstnanec nebude tolik motivován chodit do práce a ztratí celkově zájem o práci. Jedním z důvodů je, že zaměstnanec bude nabývat dojmu, že kvůli práci postrádá volný čas a nemá prostor věnovat se svému osobnímu a rodinnému životu. Tím je pro něj práce pouze představa povinnosti a postupem času může zamýšlet, že dané zaměstnání opustí (Lockwood, 2003). Dalším důležitým poznatkem je, že při nedostatku harmonizace osobního a pracovního života se u zaměstnanců mohou vyskytovat zdravotní komplikace nebo také tzv. syndrom vyhoření. Tento syndrom nemusí být snadné rozeznat od běžného stresu, jelikož se mohou v určité fázi vyznačovat stejnými příznaky, avšak odlišné jsou příčiny a průběh. Mezi hlavní příčiny syndromu vyhoření se řadí pocit bezmoci, zklamání, nesplněné naděje nebo nemožností cokoliv změnit podle vlastních představ. Často bývá syndrom doprovázen zdravotními komplikacemi jako střevními potížemi, nespavostí, bolestí žaludku či hlavy a další. Je zapotřebí, aby v takovém případě byly odhaleny všechny příznaky včas a mohlo se co nejdříve začít pracovat na jejich odstranění (Fischerová – Katzerová a Češková-Lukášová, 2007).

Na základě výše uvedeného lze shrnout, že při nezavádění politiky harmonizace dochází ke zvýšené absenci a fluktuaci zaměstnanců, která společnosti rozhodně neprospívá. S tím může být spjata image společnosti, která pak bude mít za následek obtížnější vyhledávání kvalitních potencionálních zaměstnanců a celkový pokles zájmu vyhledávaného zaměstnavatele. Proto by si společnost měla před finálním rozhodnutím o neaplikování politiky harmonizace obou sfér řádně zvážit možné dopady a uvědomit si, jaké následky jim dané rozhodnutí přinese (Lockwood, 2003).

Rizika, která jsou spojena s neuplatňováním politiky harmonizace pracovního a osobního života, a které byla popsána výše, stručně shrnuje následující přehled:

**Tabulka 4 - Negativní aspekty při neuplatňování harmonizace**

Pro zaměstnance	Pro společnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vnitřní nezájem a vyšší touha zaměstnání opustit</li> <li>• Zvýšení pracovního nebo rodinného stresu</li> <li>• Syndrom vyhoření, zdravotní problémy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klesající výkonnost a zainteresovanost zaměstnanců</li> <li>• Nárůst absencí</li> <li>• Ztráta image firmy na trhu práce</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Lockwood (2003), Fischerová-Katzerová a Češková-Lukášová (2007)

### **3.3 Nástroje na podporu harmonizace pracovního a osobního života**

Ke sladění pracovního a osobního života mají zaměstnavatelé k dispozici mnoho nástrojů. První skupinou opatření jsou *nástroje flexibilních forem práce*, mezi které se řadí pružná pracovní doba, formy částečných úvazků, práce z domova, sdílení pracovního místa apod. Druhou skupinou jsou *soukromé nástroje* zaměřující se na podporu péče o děti a další blízké osoby nebo podporu volnočasových aktivit.

#### **3.3.1 Flexibilní formy práce**

Zaměstnavatelé se snaží zaměstnancům vyjít vstříc rozšiřováním alternativních forem práce, díky nimž je společnost schopna rychle reagovat na probíhající změny (Keller, 2009). V dnešní době čím dál více společností nabízí pružnou pracovní dobu, práci z domova nebo částečný úvazek.

Rydvalová a Junová (2011) vytýkají, že je možné na formy úvazku pohlížet z obecného hlediska jako na nástroj přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky trhu práce. Keller (2009) souhlasí s názorem, že pro zaměstnavatele má flexibilita v oblasti pracovních úvazků obzvláště ekonomický význam. Podle Kociánové (2012) mohou pro společnost pracovní úvazky představovat i riziko, které nebude schopno pokrýt celkovou poptávku, proto společnosti uplatňují tzv. koncept „*flexicurity*“ (česky označované jako flexikurita či flexijistota), která usiluje o nalezení rovnováhy mezi těmito dvěma významově protichůdnými pojmy. Předpokladem je najít takové řešení, které je vhodné jak

pro zaměstnavatele, tak i pro konkrétního zaměstnance (Kociánová, 2012; Heathfield, 2014).

Implementace flexibilních forem práce přináší řadu pozitiv. Mezi ty nejdůležitější výhody pro zaměstnance lze zařadit:

- *„možnost lépe sladit pracovní a osobní život,*
- *zlepšení kontroly nad pracovním harmonogramem,*
- *úspora času vzniklá v souvislosti s dopravní situací a cestou do zaměstnání,*
- *snížení nákladů spojených s cestou do práce,*
- *prevence proti fyzickému a psychickému vyčerpání z důvodu vysoké pracovní zátěže,*
- *přizpůsobení pracovní doby podle zaměstnance (z hlediska individuální výkonnosti),*
- *snížení nákladů vztahujících se na hlídání dětí“ (Heathfield, 2014).*

Oproti tomu zaměstnavatelé uvádějí následující výhody plynoucí z flexibilních forem práce:

- *„zvýšení loajality a vyšší pracovní nasazení zaměstnanců,*
- *možnost najmout zaměstnance, které by si jinak společnost nemohla dovolit,*
- *snížení absencí v zaměstnání, větší dochvilnost,*
- *snížení fluktuace zaměstnanců,*
- *zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce, protože podporuje politiku Worklife balance“ (Heathfield, 2014).*

Flexibilní formy práce mohou přinášet i negativní stránky, proto je důležité, aby si zaměstnavatelé uvědomili, že flexibilní formy práce nejsou vhodné pro všechny společnosti, zaměstnance, ani pracovní místa. Následkem snižování produktivity zaměstnanců může být například flexibilní forma práce „*homeoffice*“ neboli práce z domova, kdy zaměstnanci nejsou dostatečně soustředěni a disciplinováni na práci v pracovní době a řeší své osobní záležitosti. V některých společnostech může docházet ke zvyšování nákladů spojených s obtížným nastavením a sladěním flexibilních forem práce, například v průmyslové výrobě, kde jednotlivé operace na sebe vzájemně navazují, je tedy důležitá přítomnost každého člena výroby. Proto nastavení flexibilních forem práce

představuje velmi složitý a náročný úkol, ke kterému je potřeba dostatečná a důkladná příprava (Barnett, 2013).

### **Částečný pracovní úvazek**

Mezi často využívanou flexibilní formu práce patří částečný pracovní úvazek, u kterého dochází ke zkrácení pracovní doby ve srovnání s běžnou pracovní dobou (Armstrong, 2017). Zákoník práce definuje kratší pracovní dobu, jako „*dobu pod rozsah běžné týdenní pracovní doby, která může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Při uplatňování kratší pracovní doby přísluší zaměstnanci mzda nebo plat, která odpovídá kratší pracovní době*“ (§ 80 Zákoník práce, 2014). To znamená, že zaměstnanec pracující na kratší pracovní dobu, má nárok na stejné podmínky a výhody jako zaměstnanci pracující na plnou pracovní dobu, avšak pouze v poměrné části (Boháčová a spol., 2012).

Pokud mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebyla dohodnuta kratší pracovní doba, má se za to, že byla sjednána práce v plném rozsahu. Pokud mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem byla sjednána kratší pracovní doba, pak je zaměstnavatel povinen přidělit zaměstnanci takové množství práce, aby odpovídala sjednané pracovní době (Šikýř, 2012).

Výhodou tohoto úvazku je, že zaměstnanci mají k dispozici více volného času a tím dochází ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Úvazek je vhodný pro zaměstnance z rodičovské dovolené, zaměstnance s dalšími aktivitami, nebo pokud potřebují snížit pracovní tempo například kvůli nemoci či blízcímu odchodu do důchodu (Junová, 2012). Ačkoliv pracovní náplň zůstává stejná jako u standardního pracovního úvazku, za nevýhodu lze považovat snížené finanční ohodnocení. Další nevýhodou může být omezená perspektiva dalšího kariérního růstu, neboť společnost nepohlíží na zaměstnance, pracující na zkrácený úvazek, jako na klíčové pracovníky (Lužaić, 2008).

### **Práce z domova**

Další možnou formou výkonu práce je práce z domova, tzv. „*home office*“, který se dostává, čím dál více do popředí. Představuje práci mimo pracoviště společnosti, kdy zaměstnanec pracuje buď zčásti, nebo odvádí svou práci zcela ze svého domova. Forma práce je vhodná obzvláště pro samostatné a disciplinované jedince, kteří dokážou pracovat efektivněji a lépe se na práci soustředit doma než na pracovišti. Pravidla pro práci z domova by měla být jasně stanovena a uvedena v pracovní smlouvě mezi

zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanec si po dohodě se zaměstnavatelem může přizpůsobit pracovní dobu zcela podle svých časových možností a potřeb (Boháčová a spol., 2012).

Gola (2018) zdůrazňuje pět nejdůležitějších výhod pro pracující zaměstnance z domova:

- *„vlastní organizace času;*
- *možnost skloubit péči o děti;*
- *lepší koncentrace na úkoly;*
- *větší pracovní volnost;*
- *snížení množství času stráveného cestováním do zaměstnání.“*

Valentová (2017) ještě dodává, že časové úspory v souvislosti s dojížděním nejsou jedinou výhodou pro zaměstnance. Jelikož zaměstnanec nemusí do zaměstnání každý den dojíždět, jedná se i o úspory provozních nákladů.

Výhodou pro společnost jako zaměstnavatele je zejména skutečnost, že nemusí pro zaměstnance udržovat v areálu zaměstnavatele vybavené pracovní místo, nejsou spotřebovávány energie (teplo, světlo, voda atd.), kancelářské potřeby a podobně (Valentová, 2017).

Důležité je zmínit, že tato forma práce má také své nevýhody. Zaměstnanci, kteří pracují z domova, mohou postupem času postrádat pracovní interakci, jako je nedostatek pravidelné komunikace s kolegy na pracovišti, neformální komunikace (např. u kávy či oběda) nebo také neverbální komunikace (výraz, řeč těla či nálada), která přes výpočetní techniku nelze přenést (Valentová, 2017). Junová (2012) doplňuje, že na základě omezeného osobního kontaktu mezi spolupracovníky může docházet i ke snižování vnitřní motivace a osobní disciplíny zaměstnance, na základě odváděné pozornosti, která je ovlivňována domácí atmosférou. Je tedy žádoucí, aby zaměstnanci pracující z domova pravidelně docházeli do společnosti a byli v kontaktu s kolegy.

Nevýhodou pro zaměstnavatele jsou pochybnosti vůči zaměstnanci, který vykonává práci z domova. Důvodem bývá nedůvěra k vykonané práci nebo únik důvěrných dat společnosti (Valentová, 2017).

V důsledku celosvětové pandemie COVID-19 došlo v roce 2020 ke zvýšení využití práce z domova, a to jak v České republice, tak i v zahraničí. Tato změna byla zaměstnanci vítána, avšak z dlouhodobého hlediska, při špatné regulaci této flexibilní formy práce mnoho zaměstnanců neumělo odlišit pracovní část dne a jejich soukromý život. Tím se u zaměstnanců zvýšilo nutkání být neustále k dispozici a odpovídat na pracovní zprávy či řešit úkony i po pracovní době (EU parlament, 2021). Ke zlepšení situace může sloužit institut „*mít právo se odpojit*“, což znamená právo zaměstnanců se odpojit od práce a být nedostupný mimo pracovní dobu. Většina zemí EU sice reguluje práci na dálku, avšak ve své legislativě mají možnost „odpojit se od práce“ zakotvenou pouze čtyři evropské země – Francie, Belgie, Itálie a Španělsko. V dalších evropských zemích se společnosti touto politikou inspiroují, ale v České republice zatím podobný předpis neexistuje. Z důvodu, že nebyla vydána žádná celoevropská směrnice, která by právo na odpojení přímo definovala a regulovala, v roce 2021 Evropský parlament vydal rezoluci o právu na odpojení, která bude stanovovat minimální požadavky, aby zaměstnanci uplatňovali právo odpojit se (EU parlament, 2021; Eurofound, 2021).

### **Flexibilní pracovní doba**

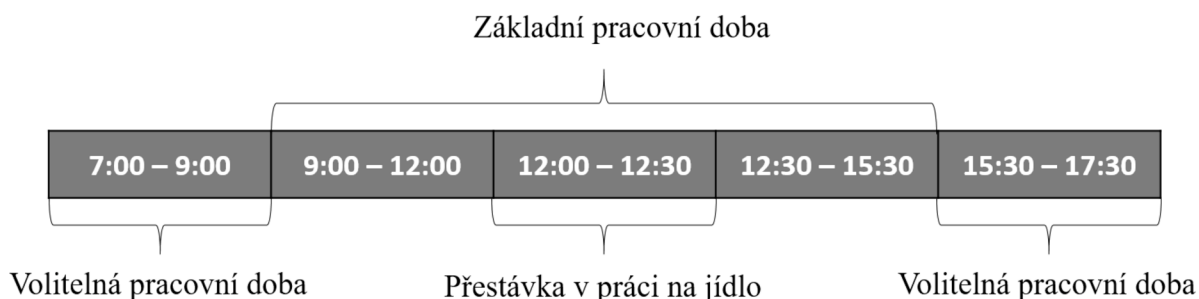
Dle § 85 zákona č. 262/2006 Sb. § 85 odst. 1 zákoníku práce:

- „*Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel.*
- *V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti.*
- *V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby. Celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.“*

Podle Dvořákové (2012) se jedná o nejčastěji využívanou formu flexibilního úvazku. Hlavní podstatou tohoto úvazku je, že zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci si rozvrhnout pracovní dobu na základě jistých podmínek. Zaměstnanec musí mít odpracovaný předepsaný počet hodin dle výše svého pracovního úvazku. Dále je zaměstnanci pevně stanovena tzv. základní pracovní doba, kdy musí být přítomen na pracovišti. Zaměstnanec si poté dle své potřeby určí začátek a konec pracovní doby sám. Pro zaměstnavatele může být náročnější zorganizovat práci takový zaměstnancům, neboť je spojena s nedostatečným přehledem pracovního výkonu a docházky zaměstnance. Existují však různá oddělení a pracovní pozice, u kterých nelze uplatnit flexibilní pracovní

dobu, a to může vést k rozporům mezi zaměstnanci (Boháčová a spol., 2012); Šikýř, 2012). Příkladem rozvržení pružné pracovní doby je následující obrázek:

**Obrázek 2 - Pružné rozvržení pracovní doby**



Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýř (2012)

V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti, podle vyobrazeného příkladu musí přijít nejpozději v 9:00 hodin a odcházet nejdříve v 15:30 hodin. Ve volitelné pracovní době si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby. V čase od 7:00 do 9:00 hodin přichází na pracoviště a v čase od 15:30 do 17:30 hodin odchází z pracoviště, aby v daném měsíci odpracoval v průměru 40 hodin týdně (Šikýř, 2012).

Zaměstnancům tato forma úvazku přináší několik výhod, např. příležitost lépe skloubit pracovní a osobní život, vyřešit osobní záležitosti bez čerpání dovolené na základě možnosti si přizpůsobit pracovní dobu (Rydvalová a Junová, 2011).

### **Sdílení pracovního místa**

Sdílení pracovního místa je často anglicky označováno jako „*jobs-sharing*“. Dochází ke sdílení jednoho pracovního místa zpravidla dvěma zaměstnanci na poloviční úvazek, kteří si po vzájemné dohodě rozdělí pracovní povinnosti a úkoly spojené s danou pracovní pozicí. Při této formě je zapotřebí, aby fungovala oboustranná komunikace a vždy jeden ze zaměstnanců byl na pracovišti (Dvořáková, 2012). Finanční ohodnocení a další odměny jsou pak zaměstnancům rozděleny dle míry jejich odvedené práce (Armstrong, 2017).

Tato forma zaměstnávání sebou přináší několik výhod i nevýhod stejně, jako u částečného úvazku. Největší výhodou pro společnost je, že sdílení pracovního místa snižuje absenci a fluktuaci zaměstnanců. Důvodem je úzce související přínos i pro



zaměstnance, kteří mohou lépe sladit své pracovní vytižení se soukromým životem. Dále lze pozitivně hodnotit možnost se vzájemně v práci zastoupit v případě nemoci. Zaměstnavatel může využít odborné znalosti obou zaměstnanců, kteří zpravidla odvedou více práce, než když pracovní místo zastává jeden člověk (Armstrong, 2008). Naopak pro obě strany plyne riziko ze sdílené odpovědnosti za vykonanou práci, kde musí být zajištěna fungující vzájemná komunikace zaměstnanců (Boháčová a spol., 2012).

Některé společnosti nabízí i formu úvazku v podobě **stlačeného pracovního týdne** neboli „*compressed week*“. Jedná se o formu, kdy zaměstnanec má zkrácený pracovní týden na úkor delších pracovních dnů. Obvykle zaměstnanec pracuje 5 pracovních dní po dobu 8 hodin denně, při této formě úvazku místo 5 pracovních dnů bude vykonávat práci pouze 4 pracovní dny, avšak po dobu 10 hodin denně, aby došlo k naplnění fondu pracovní doby. Díky takto získanému volnému dnu bude mít zaměstnanec více času na osobní život (Kašparová a Kunz, 2013). Například Belgie představila nový soubor pracovních reforem, podle kterých si každý zaměstnanec bude moci požádat o stlačený pracovní týden, což znamená, že v týdnu bude pracovat místo pěti dnů pouze čtyři dny. Všichni belgičtí zaměstnanci mají tak možnost požádat o čtyřdenní týden bez snížení platu. V případě, že jejich zaměstnavatelé nebudou souhlasit s touto formou práce, musí poskytnout zaměstnanci písemné odůvodnění svého stanoviska (EURONEWS, 2022; CzechCrunch, 2022).

### **3.3.2 Soukromé nástroje**

Zaměstnavatelé mají k dispozici i další nástroje v rámci nepovinné péče o zaměstnance, kterými mohou přispět k jejich harmonizaci pracovního a osobního života. Zprvu pro společnost představují vyšší vstupní náklady na jejich implementaci, avšak následkem toho se zvyšuje loajalita zaměstnanců a atraktivita samotné společnosti na trhu práce. Jedná se zejména o podporu péče o děti zaměstnanců a aktivní trávení volného času zaměstnanců. Právě na tyto oblasti je zaměřená následující část práce.

#### **Podpora rodinné politiky**

Pokud zaměstnanec přeruší své zaměstnání v souvislosti s čerpáním mateřské či rodičovské dovolené, postupně dochází ke snížení znalostí a kvalifikace v dané pracovní pozici, včetně ztráty kontaktu mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem. Proto většina zaměstnanců po mateřské či rodičovské dovolené hledá nová pracovní místa. Společnosti

tomu mohou předejít pomocí různých nástrojů, které pro společnost nemusí být ani tak finančně náročné (Rydvalová a Junová, 2011).

Jednou z možností, jak může zaměstnavatel podpořit své pracující zaměstnance s jejich dětmi, je zřízení *firemni školky a jeslí*. Dané zařízení může být provozováno buď zaměstnavatelem, nebo externí společností, avšak jejich založení podléhá přísným normám podle platné legislativy. Jedná se o splnění přísných hygienických, technických a požárních norem včetně zaměstnávání kvalifikovaného i pravidelně školeného personálu. V neposlední řadě je potřeba mít správně nastavenou kapacitu školky či jeslí a související provoz (Boháčová a spol., 2012; Sokačová a Kolářová, 2012).

Pokud společnost nemá dostatečné množství financí nebo je odradí náročnost splnění všech pravidel pro zřízení a provoz, je možnou alternativou zajištění zaměstnavatelem *místa pro děti zaměstnanců v jiných zařízeních*. V tomto případě společnost nemusí řešit složitost a nákladovost spojenou se zřízením školky či jeslí (Boháčová a spol., 2012; Sokačová a Kolářová, 2012).

Dále může společnost poskytovat zaměstnancům finanční prostředky, které jim usnadní péči o děti. Nejčastěji jsou zaměstnancům nabízeny finanční *příspěvky na hlídání dětí*, které si zaměstnanec zajišťuje sám (Boháčová a spol., 2012; Sokačová a Kolářová, 2012).

Další podporou sladění pracovního a osobního života je i *organizace akcí nebo pobytů* určených pro zaměstnance a jejich děti. Realizace opatření probíhá jako společenská/sportovní akce, prázdninový pobyt dětí či dětský den (Boháčová a spol., 2012; Sokačová a Kolářová, 2012).

Poslední uvedenou možností je zavedení *rodinného koutku na pracovišti*, který představuje vymezený a vhodně upravený prostor či místnost, kde mohou zaměstnanci pečovat o své rodinné příslušníky nebo kde na ně mohou počkat do konce pracovní doby (Boháčová a spol., 2012; Sokačová a Kolářová, 2012).

Prostřednictvím zmíněných nástrojů lze dosáhnout větší sounáležitosti mezi zaměstnancem a jeho rodinnými příslušníky, čímž získává společnost spokojené a loajální zaměstnance (Rydvalová a Junová, 2011).

## **Podpora volnočasových aktivit**

K zachování psychického i fyzického zdraví je potřeba, aby každý jedinec kromě každodenních pracovních povinností zaměřil pozornost i na sebe a využíval volný čas naplno podle svých preferencí a zájmů. Důležitou součástí harmonizace pracovního a osobního života je podpora aktivního trávení volného času, při kterém dosáhne kvalitnější regenerace psychických sil a zlepší i svou fyzickou kondici. Pro aktivní odpočinek je důležité, aby každý jedinec vykonával ty aktivity, které ho budou uspokojovat, uvolňovat stres a zároveň nabíjet energií (Sokačová a Kolářová, 2012).

Zaměstnavatelé mohou své zaměstnance motivovat a podporovat volnočasovými aktivitami, které budou poskytovat v rámci zaměstnaneckých výhod. Daná podpora aktivit může mít například formu příspěvku na sport, rehabilitaci, kulturu, relaxační či rekreační pobyty nebo pořádání firemních výletů a dalších sportovních/kulturních akcí. Může se také jednat o podporu firemními aktivitami, jako jsou zejména výlety či sportovní/společenské akce, kterých se účastní nejen zaměstnanci společnosti, ale i jejich partneři, děti či další rodinní příslušníci (Kociánová, 2012).

## **Další nástroje na podporu harmonizace pracovního a osobního života zaměstnanců**

Ke snadnějšímu skloubení profesního a soukromého života je třeba, aby zaměstnanci měli příležitost vyřizovat si krátké osobní telefonické hovory v pracovní době. Díky možnosti operativně řešit své osobní situace, se sníží míra jejich stresu. Další možností, jak přispět ke spokojenosti zaměstnanců je relaxační zóna, která zajistí krátký odpočinek od stresu a zatížení na pracovišti. Přínosem pro zaměstnavatele je, že zaměstnanci jsou pak více koncentrovaní, spokojeni s pracovní činností a jsou schopni opět podávat očekávané pracovní výkony (Boháčová a spol., 2012).

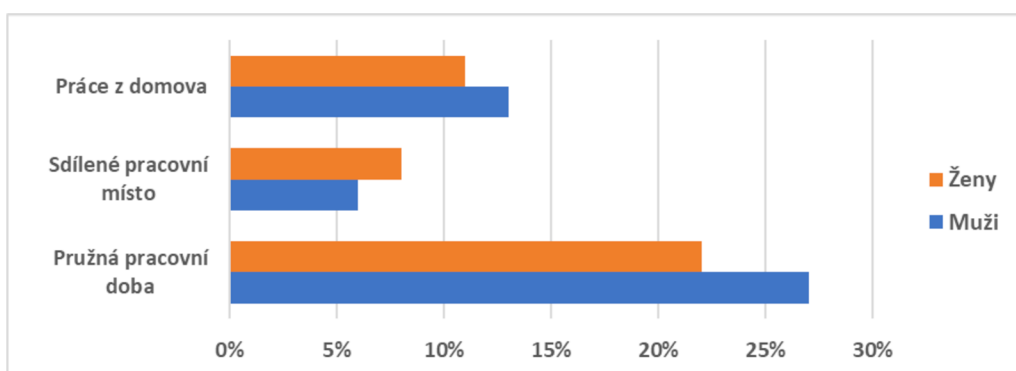
Velikým přínosem pro harmonizaci je delší dovolená, kterou mají zaměstnanci podle zákoníku práce stanovenou v základní výměře 20 pracovních dní, tedy 4 týdny. Mnoho společností nabízí jako zaměstnaneckou výhodu delší dovolenou, nejčastěji v délce 25 dní, tedy 5 týdnů (Zákoník práce, 2014). Zvýšením počtu dnů dovolené získají zaměstnanci možnost se více věnovat osobnímu a rodinnému životu. Alternativou může být i stále častěji používaná zaměstnanecká výhoda tzv. „*sick days*“, kdy zaměstnanci dostanou určitý počet proplacených dnů volna, které mohou využít místo kratší pracovní

neschopnosti, nebo pro svoji rekonvalescenci či péči o své blízké, zejména své potomky (Kociánová, 2012).

### 3.3.3 Využívání flexibilních forem práce v ČR

Před vypuknutím virového onemocnění COVID-19 nebyly flexibilní formy práce v České republice ve srovnání s jinými evropskými státy tolik rozšířené a využívané jako nyní. Výzkum, který byl vypracován v roce 2018, ukazuje, že jedna třetina zaměstnanců (35,7 %) využívala alespoň jednu z nich ve svém zaměstnání (Mlezivová, 2018).

Obrázek 3 - Využívání flexibilních forem práce v ČR v roce 2018



Zdroj: vlastní zpracování dle Mlezivová (2018)

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, „že *nejfrekventovanější formou flexibilní práce je pružná pracovní doba, kterou má možnost využívat ve své práci 27 % mužů a 22 % žen z odvětví bankovníctví, pojišťovnictví, výzkum a vývoj, IT, poradenství, reklama.*“ Další formou je **sdílené pracovní místo**, které je v České republice prozatím zřídka využívanou alternativou flexibilního zaměstnání oproti jiným zemím Evropy. Častěji používanou a rychle se rozšiřující formou pracovního poměru je **práce z domova**, která je zastoupená z 13 % u mužů a z 11 % u žen. Opět je nejvíce zastoupeno u vysokoškolských osob, a to s podílem 26 % (Mlezivová, 2018).

Avšak po vypuknutí pandemie v roce 2020 museli zaměstnavatelé rychle uzpůsobit pracovní chod, dotýkající se každodenního fungování. V rámci prevence šíření virového onemocnění, docházelo k omezení osobního kontaktu na pracovišti a začalo se přecházet na práci z domova s využíváním technologií pro vzdálenou komunikaci. Osobní schůzky jsou s větším podílem nahrazeny komunikací pomocí videokonferenčních řešení. Mnoho zaměstnavatelů si uvědomilo, že je možné, aby zaměstnanci pracovali stejně efektivně vzdáleně jako z kanceláří.

Kromě možnosti práce z domova zavedlo 33 % zaměstnavatelů pro své zaměstnance flexibilní pracovní dobu. Možnosti učení a rozvíjení nových dovedností pro své zaměstnance rozšířilo 37 % zaměstnavatelů a 25 % se více zaměřilo na benefity spojené se zdravím a spokojeností svých zaměstnanců (Manpower Group 2021).

Podle průzkumu společnosti Profesia a nadace Eurofound se ukázalo, že kdyby nebylo onemocnění COVID-19, tak většina zaměstnanců (52 %) by upřednostňovala kombinaci práce z domova a na pracovišti - tzv. hybridní způsob práce, který umožňuje lépe skloubit pracovní a soukromý život. Téměř třetina dotazovaných uvedla, že jim nevyhovuje dlouhodobá práce z domova (Novák, 2021; EURES, 2021).

Další průzkum společnosti Flexjobs Consulting (2020) zjistil, že dokonce 81 % zaměstnanců chce dlouhodobě využívat hybridní způsob práce. Při práci z domova uvedlo 59 % zaměstnanců, že je více produktivní a 73 % ušetří čas za cestu. Pokles výkonu nevnímá 87 % zaměstnanců, avšak 46 % vyžaduje od managementu jasná interní pravidla, lepší podporu a vedení pro práci z domova. Pro 57 % zaměstnanců je nejtěžší nahradit osobní kontakt virtuální přítomností. Management se obává o ztrátu firemní kultury a vnímá riziko v nedostatečné inovativnosti a kreativitě na dálku, a to v 85 % případů (Studená, 2020).

## 4 Vlastní práce

Analytická část diplomové práce se skládá ze 4 kapitol. První část obsahuje charakteristiku společnosti ŠKODA AUTO a.s. od jejího založení až po současné působení na trhu, včetně obchodního vývoje a organizační struktury. Druhá kapitola se zaměřuje na uplatnění harmonizace pracovního a osobního života zaměstnanců uvnitř společnosti. Třetí část analyzuje výsledky dotazníkového šetření, které bylo prováděno mezi zaměstnanci. V poslední kapitole je vymezen prostor pro celkové vyhodnocení šetření, včetně doporučení ke zlepšení harmonizace pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO.

### 4.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.

#### Historie společnosti

Mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement založili v roce 1895 malý podnik pod názvem Laurin & Klement (dále jen L&K) se sídlem v Mladé Boleslavi na výrobu jízdních kol, která byla po 4 letech rozšířena i na výrobu motocyklů. Na základě popularity vyrobených motocyklů a několika ocenění v závodních soutěžích v roce 1905 se L&K rozhodli vyrobit první model automobilu „*Voiturette A*“. Tento model spolu s dalšími modely aut slavily veliký úspěch, a o dva roky později se z malého podniku stala akciová společnost, která se řídila heslem „*pro naše zákazníky je dobré pouze to nejlepší*“, kterou ŠKODA AUTO a.s. ctí dodnes (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s., 2020).

V roce 1924 byla společnost L&K v důsledku požáru částečně zničena, což vedlo následující rok k fúzi se strojírenským koncernem ŠKODA se sídlem v Plzni. Fúze byla spojena se zánikem značky L&K a současně s přechodem na jméno a logo ŠKODA. Během následujících let docházelo k obrovským inovacím ve výrobě a vznikaly další úspěšné modely a řady automobilů (Historie ŠKODA AUTO a. s., 2020).

V důsledku politických změn v listopadu 1989 a s tím souvisejících změn hospodářských, se společnost ŠKODA stala v roce 1991 součástí německého koncernu Volkswagen AG, který je i jejím jediným akcionářem. Mladoboleslavská automobilka průběžně zvyšovala kvalitu výroby, rozšířila výrobní portfolio, posílila image značky a proměnila se na mezinárodně konkurenceschopnou společnost, která přetrvává dodnes (Historie ŠKODA AUTO a. s., 2020).

## **Současnost společnosti**

Společnost ŠKODA AUTO se specializuje především na vývoj, výrobu a prodej osobních automobilů, originálních dílů včetně příslušenství a poskytování servisních i poradenských služeb. Od doby, kdy je součástí koncernu Volkswagen AG, vzrostly dodávky automobilů ŠKODA na šestinásobek a své produktové portfolio rozšířila do více než stovky trhů po celém světě (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s., 2020).

V České republice ŠKODA AUTO zaměstnává v současnosti téměř 35 tisíc kmenových zaměstnanců (o 1,9 % více než v roce 2019) a je zároveň nejstarší a největší automobilový producent v České republice. Díky tomu se už několik let za sebou stává velice atraktivním zaměstnavatelem a je také největším českým exportérem. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde je současně hlavní závod, dva menší závody jsou v Kvasinách a Vrchlabí. Kromě ČR jsou výrobní závody koncernu Volkswagen AG rozšířeny i na Slovensku, v Německu, v Ukrajině, v Rusku, v Indii a v Číně (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s., 2020).

Ačkoli jsou vozy ŠKODA AUTO propagovány chytrými řešeními už 125 let, tak od roku 2001 jsou automobily charakterizovány podle konceptu „*Simply Clever*“ jednoduchostí, důmyslností a dostupností. Mezi nejznámější prvky tohoto konceptu patří velké množství úložného prostoru, různé držáky (např. na deštník), skrytá škrabka na sníh atp. V současné době ŠKODA AUTO nabízí zákazníkům více než 60 „*Simply Clever*“ prvků v sedmi modelových řadách, kterými jsou: Fabia, Scala, Kamiq, Octavia, Superb, Karoq a ENYAQ iV (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s., 2020).

## **Obchodní vývoj společnosti**

V roce 2020 ŠKODA AUTO slavila 125. výročí od jejího založení. Navzdory dopadům celosvětové pandemie koronaviru, která na jaře roku 2020 způsobila na 39 dní uzavření českých výrobních závodů a následně ve druhém čtvrtletí přerušení prodejních kanálů, si udržela na pozitivní úrovni finanční výkonost i stabilitu. Již po sedmé v řadě se podařilo společnosti překonat hranici milionu prodaných automobilů během jednoho roku. V roce 2020 bylo prodáno 1 005 000 vozů značky ŠKODA, oproti roku 2019 došlo k poklesu o 1,2 %. Po dosažení rekordního odbytu a obratu v roce 2019, společnosti ŠKODA AUTO v roce 2020 meziročně klesl odbyt o 17,2 % (785 tis. vozů) a tržby meziročně klesly o 7,6 % (424,3 mld. Kč). Nejprodávanějšími modelovými řadami pro rok

2020 byla ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA KAROQ. Společnost dosáhla provozního výsledku ve výši 17,3 mld. Kč, což odpovídá meziročnímu poklesu o 53,5 % (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s., 2020).

### **NEXT LEVEL ŠKODA Strategie 2030**

V roce 2021 byla definovaná nová strategie s názvem NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030, která určuje hlavní směry dalšího vývoje automobilky a reflektuje současné i budoucí trendy v automobilovém průmyslu. Cílem této podnikové strategie je úspěšný rozvoj, který se zaměřuje na tři hlavní priority v oblasti internacionalizace, elektrifikace a digitalizace (EXPAND, EXPLORE a ENGAGE):

- *„EXPAND – povýšit značku ŠKODA mezi pět nejprodávanějších automobilových značek v Evropě a rozšířit portfolio produktů o minimálně tři další elektrické modely;*
- *EXPLORE – aby se do roku 2030 značka ŠKODA stala vedoucí evropskou značku na perspektivních trzích Indie, Ruska a severní Afriky;*
- *ENGAGE – zahrnuje specifické cíle pro oblasti digitální zákaznické zkušenosti, ekologie, diverzity a vzdělávání.“* (Oficiální web ŠKODA AUTO, 2021).

### **Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.**

Společnost ŠKODA AUTO je organizačně členěna do sedmi oblastí označených klíčovými písmeny a každou jednotlivou oblast má na starost jeden člen představenstva:

- Oblast centrálního řízení (G)
- Technický vývoj (E)
- Výroba a logistika (P)
- Prodej a marketing (V)
- Finance a IT (F)
- Lidé a kultura (S)
- Nákup (B)

Dotazníkové šetření bude probíhat v oblasti S – Lidé a kultura.



#### **4.1.1 Oblast Lidé a kultura**

V oblasti Lidé a kultura s vlastní zkratkou S pracuje přibližně 800 zaměstnanců a je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti. Cílem této oblasti je získávat, rozvíjet a udržovat motivované zaměstnance. Personální služby, které oblast poskytuje, jsou následující:

- plánování lidských zdrojů, nábor nových zaměstnanců,
- péče o zaměstnance (vedení personální administrativy, poradenství a podpora pro zaměstnance či manažery při vedení týmů),
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- rozvoj hodnotících a mzdových systémů,
- sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví,
- komunikace se zaměstnanci,
- ochrana a bezpečnost závodu.

Oblast Lidé a kultura hraje klíčovou roli v naplňování NEXT LEVEL ŠKODA Strategie 2030. Zaměstnanci z oblasti S představili vlastní funkční strategii Next Level S, kterou chtějí podpořit celofiremní projekt NEXT LEVEL ŠKODA Strategie 2030. Mezi hlavní úkoly v roce V roce 2020 a 2021 patřila příprava na nastupující elektromobilitu, provedení zaměstnanců nesnadným obdobím pandemie nemoci COVID-19 a s tím spojené zavádění digitálních nástrojů do každodenních pracovních úkonů. Dalšími cíli byla podpora otevřené firemní kultury, přátelské pracovní prostředí, možnost kariéerního růstu či vyšší míra samostatnosti (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s., 2020; Oficiální web ŠKODA AUTO, 2021).

#### **4.2 Harmonizace pracovního a osobního života ve společnosti**

Cílem této kapitoly je analyzovat současnou situaci společnosti ŠKODA AUTO a. s. a jak přistupuje k tématu harmonizace pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Společnost nabízí řadu benefitů, které pomáhají sladit profesní a osobní život, avšak jsou zahrnuty obecně v zaměstnaneckých benefitech a nespádají do oblasti harmonizace pracovního a osobního života.

Zaměstnanci společnosti si mohou vybírat z širokého spektra nadstandardních výhod, které jsou stanoveny v kolektivní smlouvě. Podle Zákoníku práce je zaměstnancům standartně poskytována 4týdenní dovolená. Společnost ŠKODA AUTO poskytuje svým

zaměstnancům 5 týdnů dovolené, tedy 1 týden nad rámec stanovený Zákoníkem práce. Určenou dobu čerpání dovolené je zaměstnavatel povinen písemně oznámit zaměstnanci alespoň 14 dnů předem, pokud se nedohodne se zaměstnancem na kratší době. Ve společnosti může být stanoveno hromadné čerpání dovolené, termín určuje představenstvo po dohodě s Odbory KOVO.

Dalšími benefity jsou například možnosti dotovaného stravování v závodních restauracích, poskytování bezúročných půjček na bydlení nebo na pořízení nového vozu zn. ŠKODA, penzijní připojištění hrazené společností, doprava zaměstnanců, ubytování pro vybrané skupiny zaměstnanců, kteří nemohou denně dojíždět do zaměstnání. Společnost poskytuje kulturní, společenské a sportovní vyžití pro své zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. ŠKODA AUTO nabízí i široké spektrum vzdělávacích aktivit, kterými podporuje své zaměstnance, zejména v jejich individuálním rozvoji a které jsou v souladu se strategií společnosti.

V důsledku celosvětové pandemie COVID-19, společnost v období odstávky výroby spustila projekt #STRONGERTOGETHER. Cílem projektu bylo podpořit své zaměstnance a vedoucí zaměstnance, při přechodu na mobilní práci, aby krizi vnímali jako společnou šanci na nový začátek. Obsah projektu brzy doplnila i bohatá nabídka návodů a online školení k tématu zdraví, komunikace a dalších tematicky zaměřených webinářů (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s., 2020).

Do vyčleněné sekce, která pomáhá sladit osobní a pracovní život se řadí nabídka péče o zdraví; podpora rodin s dětmi; dovolená, pracovní volna a rekreace. Společnost nabízí podporu harmonizace obou sfér různými kurzy či přednáškami organizovanými útvarem Zdravotní služby a ergonomie a ŠKODA Akademií nebo pro oblast Nákupu Nákupní Akademií. Niže budou detailněji popsány jednotlivé oblasti, které jsou po splnění určitých podmínek dostupné pro všechny zaměstnance společnosti ŠKODA AUTO. Analýza zahrnuje zejména využívání flexibilních forem práce a nástrojů péče o zaměstnance a jejich skloubení pracovních a soukromých povinností.

### **Podpora rodin s dětmi**

Pokud se zaměstnancům ŠKODA AUTO narodí dítě, vzniká každému z nich nárok na příspěvek ve výši 10 tis. Kč. Tento nárok je za podmínky, že oba rodiče jsou minimálně 3 měsíce zaměstnání ve společnosti ŠKODA AUTO. Zaměstnanci přísluší při

narození dítěte pracovní volno s náhradou mzdy k převozu manželky/družky do zdravotnického zařízení a zpět v délce 1 dne a dále na dobu nezbytně nutnou. Uvedený benefit může čerpat otec dítěte, který je zaměstnán ve společnosti ŠKODA AUTO. Dále společnost přispívá svým zaměstnancům ve výši 30 % z měsíčního poplatku za pobyt dítěte v jeslích, maximálně však 700 Kč měsíčně. Příspěvek se vztahuje na dítě do 3 let věku dítěte. Zaměstnanci, kteří pečují o dítě do 12 let věku, mohou čerpat pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu 2–4 dnů. Volno je možné poskytnout pouze v daném období, bez možnosti převádění do dalšího období. V případě, že zaměstnanec má v péči více dětí do 12 let, dny se nesčítají a tento nárok je poskytován pouze jednou (Zákoník práce, 2014).

### **Příspěvek na rekreaci**

Společnost ŠKODA AUTO nabízí svým současným, ale i bývalým zaměstnancům, kteří odešli do důchodu, příspěvek na rekreační a rekondiční pobyt, který může být čerpán jednou ročně. Příspěvek na rekreaci je poskytován podle druhu a délky pobytu, například:

- Dlouhodobý rekreační pobyt (5 a více dní)
  - Rekreace v rekreačních zařízeních v majetku ŠKODA AUTO nebo v majetku Odborů KOVO, výše příspěvku činí 50 % z celkové ceny poukazu.
  - Tuzemská rekreace organizovaná odborovou organizací KOVO lze čerpat pouze prostřednictvím smluvních cestovních kanceláří, výše příspěvku závisí na celkové ceně zájezdu, pro zaměstnance 1.400 Kč až 2.800 Kč, pro děti a studenty do 26 let bez vlastního příjmu 700 Kč až 1.400 Kč.
  - Zahraniční rekreace jsou organizované smluvní cestovní kanceláří, výše příspěvku pro zaměstnance je 2.800 Kč, pro děti a studenty do 26 let bez vlastního příjmu 1.400 Kč
- Krátkodobý rekreační pobyt (do 4 dní) je organizovaný odborovou organizací KOVO smluvní cestovní kanceláří, výše příspěvku pro zaměstnance i pro děti a studenty do 26 let bez vlastního příjmu činí 700 Kč (Odbory Kovo MB, 2020).

## **Péče o zdraví**

Jedním z negativních důsledků nerovnováhy mezi osobním a profesním životem může být zhoršování fyzického i duševního zdraví. V souvislosti s péčí o zdraví, se společnost ŠKODA AUTO, konkrétně útvar SG – Zdravotní služby a ergonomie se snaží u svých zaměstnanců předcházet zdravotním obtížím pomocí širokého spektra preventivních programů.

ŠKODA AUTO podporuje zdraví svých zaměstnanců komplexním programem tzv. ŠKODA Check-up neboli zdravotní prohlídkou. Pro včasné rozpoznání rizikových faktorů a předcházení nemocím pořádá společnost „*Dny zdraví*“, které umožňuje zaměstnancům se zúčastnit a podstoupit bezplatně různá vyšetření a poradenství. Zaměstnancům nabízí preventivní vyšetření jako je onkologická a kardiovaskulární prevence, ozdravný pitný režim, konzultace s fyzioterapeutem nebo i program pro mladou generaci, který má za úkol odhalit jejich rizikové faktory a nevhodné návyky. Dále je zaměstnancům poskytováno bezplatné očkování proti sezónní chřipce a klíšťové encefalitidě. Mezi preventivní programy se řadí i projekty s názvem „*Na cukru záleží*“ nebo „*Na plicích záleží*“, který vznikl z důvodu vysokého počtu evidovaných kuřáků, které ve společnosti ŠKODA AUTO tvoří 33 % zaměstnanců. Od roku 2021 se stala společnost ŠKODA AUTO zcela nekuřácká. Cílem programu je pomoci zaměstnancům odstranit nebo významně snížit závislost a předejít zdravotním rizikům plynoucí z kouření cigaret. Další z projektů, které společnost zajišťuje svým zaměstnancům, jsou léčebné a preventivní rehabilitace. Od roku 2016 jsou rehabilitační cvičební programy obsahující například jógu či školu zad dostupné i pro zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené. Dalším programem, který je součástí, se věnuje psychosociální péči s názvem „*Na duši záleží*“. Zejména externí specialisté nabízejí pomoc zaměstnancům v oblasti stresu, syndromu vyhoření, soukromé a pracovní nerovnováhy a podobně. Od roku 2018 jsou pro zaměstnance v oblasti prevence a zvládání stresu k dispozici psychologické konzultace, které mohou využít s externím psychologem. Konzultace jsou nabízeny všem zaměstnancům, kteří si potřebují ujasnit, jak postupovat v náročném pracovním, osobním nebo rodinném životě a jak předcházet možným problémům (Poliklinika ŠKODA, 2021).

V roce 2017 vznikl tým nadšených sportovců tělem i duší pod názvem ŠKOFIT, s cílem zapojit do týmu co nejvíce zaměstnanců ŠKODA AUTO a podporovat zdravý

životní styl s mottem „*Myslete na své zdraví*“. Od roku 2020 je zpřístupněné členství i rodinným příslušníkům, přátelům a známým zaměstnanců ŠKODA AUTO. ŠKOFIT tým má aktuálně 1 540 členů, kterým nabízí sportovní akce (tréninky s fitness trenéry, Den Jógy, teambuildingy apod.) nebo svými sportovními výkony přispívá dobročinným organizacím. ŠKOFIT organizuje zajímavé přednášky na téma zdraví, zdravý životní styl, cestování nebo jsou nabízeny atraktivní všestranné výzvy prostřednictvím aplikace Strava (Poliklinika ŠKODA, 2021).

Cílem společnosti je zvýšit zájem zaměstnanců o své zdraví, a přiblížit cesty, které mohou zlepšit jejich zdravotní stav. Za péči o své zdraví mohou zaměstnanci získat body, které mohou následně čerpat v Cafeterii Benefity ŠKODA prostřednictvím platební brány, nebo kartou Flexi Pass Card. Aktuálně společnost ŠKODA AUTO společně s Odbory KOVO rozšiřuje motivační program očkování proti COVID-19. Všichni zaměstnanci, kteří se nechají očkovat proti COVID-19, dostanou až 2 dny volna a určitý počet bodů do Cafeterie (Oficiální web ŠKODA AUTO, 2021).

### **Nabídka ŠKODA Akademie**

ŠKODA Akademie byla založena v roce 2013 a zastřešuje komplexní vzdělávání od odborného učňovského školství až po vzdělávání dospělých ve společnosti ŠKODA AUTO. Od založení Akademie došlo k výraznému posílení oblasti vzdělávání, zejména jazykovými kurzy a tréninky interkulturních znalostí i dovedností. Nabídka se postupně rozšířila o aktivity spojené s harmonizací pracovního a osobního života, např. podpora duševního zdraví, zvládání stresu a zátěžových situací, efektivní self-management a time management apod. ŠKODA Akademie patří do oblasti S – Lidé a kultura a je zodpovědná za personální, odborný i osobní rozvoj svých zaměstnanců.

Zaměstnanci se přihlašují na aktivity spojené se sladováním pracovního a osobního života, ale také na různé další vzdělávací kurzy a systémová školení online – prostřednictvím komunikačního kanálu tzv. ŠKODA SPACE. Tento interní web obsahuje veškeré informace o vzdělávacích aktivitách, jejich termínech i místu konání. Pokud se zaměstnanci už některých aktivit zúčastnili, tak jsou informováni kromě interního webu i prostřednictvím e-mailu, který je informuje o plánovaných událostech.

Vzdělávání probíhá prostřednictvím kvalitních vzdělávacích programů, formou školení, webinářů od interních expertů i odborníků z AutoUni, jazykovými kurzy, E-

learningem a neustále se rozšiřujícími možnostmi samostudia. ŠKODA Akademie zodpovídá za kvalifikaci, která vychází z potřeb jednotlivých zaměstnanců, na jejich základě vytváří nabídku veškerých aktivit. Kompletní nabídka, kterou nabízí ŠKODA Akademie je uvedena v Příloha 4 a níže jsou podrobněji uvedené některé z nich.

- **Mentální Trénink**

„*Mentální trénink*“ má za cíl u zaměstnanců rozvíjet psychickou odolnost a prevenci v oblasti duševního i fyzického zdraví. Kurz se snaží vědomě podporovat stabilní výkon zaměstnanců v pracovním prostředí. Také současně učí zaměstnance používat techniky a nástroje rozvíjející psychickou odolnost a radost ze života. Tento dvoudenní kurz o celkové délce 16 hodin probíhá dle poptávky nebo výsledků z kvalifikačních rozhovorů.

- **Efektivní Self-management a Time management**

V semináři „*Efektivní Self-management a Time management*“ se zaměstnanci nejvíce zabývají tématy, jak naplno využívat principy IV. generace time managementu, zásady plánování a priority. Dalšími technikami a nástroji jsou sebeorganizace a sebeřízení. „*Efektivní Self-management a Time management*“ se koná ve dvou pracovních dnech o celkové délce 12 hodin a rovněž probíhá dle poptávky nebo výsledků z kvalifikačních rozhovorů.

- **Fitness coaching**

Dvoudenní kurz „*Fitness coaching*“ umožňuje účastníkům zjistit v jaké jsou kondici a zároveň je seznámit se základními přístupy a technikami v péči o fyzickou i psychickou kondici. Cílem kurzu je podpořit účastníky v tvořivém, proaktivním a pozitivním přístupu k sobě samému a současně poskytnout důležité informace z oblasti lidského metabolismu, výživy a péče o psychický a fyzický fond.

- **Podpora duševního zdraví**

Během půldenního kurzu „*Podpora duševního zdraví*“ účastníci pochopí důležitost vlastního otevřeného postoje k práci sám/a na sobě. Dalším nástrojem je zmapování aktuálních stresorů v osobním i pracovním životě a nalezení vlastních možností práce na budování duševní odolnosti.

Útvar Zdravotní služby a ergonomie společně s ŠKODA Akademie vynaložila náklady na následující aktivity spojené s harmonizací pracovního a osobního života:

- Preventivní programy zaměřené na zvýšení kondice, cvičení, relaxaci apod.
- Vzdělávací aktivity zaměřené na témata zdraví
- Psychologické poradenství, koučink
- Komunikační kampaň – aktivity v projektu Na duši záleží

Za rok 2021 představovaly náklady na výše jmenované aktivity téměř 20 mil. Kč

### **Nabídka Nákupní Akademie**

Nákup s vlastní zkratkou B (z německého překladu *Beschaffung*) je ve společnosti ŠKODA AUTO ze všech oblastí nejnovější a zároveň nejmenší oddělení, v této oblasti pracuje přibližně 440 zaměstnanců. Do nákupu dále spadá kompetenční management, který řídí Nákupní akademii a primárně se zabývá vzděláváním i adaptací svých zaměstnanců. Na základě vyšší fluktuace v oblasti nákupu oproti ostatní oddělením ve společnosti, se Nákupní Akademie rozhodla hledat cestu, jak nákupčím usnadnit jejich práci, která je velmi stresová. Z tohoto důvodu Nákupní Akademie zavedla v roce 2016 v rámci oddělení program *WorkLife Balance*, aby zaměstnancům neposkytovala pouze pracovní informace, ale starala se i o jejich soukromou sféru. Na základě kompetenčních rozhovorů Nákupní Akademie zjišťuje, co zaměstnanci aktuálně potřebují a snaží se jim to poskytnout v co nejkratší době. Zásluhou tohoto programu se v roce 2020 fluktuace na oddělení nákupu snížila o 8,4 % v porovnání s rokem 2016. Veškerá opatření nabízená v rámci projektu *WorkLife Balance* jsou pro všechny zaměstnance dobrovolná a hrazená z rozpočtu Nákupní Akademie, ze kterého se hradí i jazykové kurzy, vzdělávací aktivity apod.

Nákupní Akademie se snaží do programu *WorkLife Balance* zařazovat aktuální nabídku ŠKODA Akademie, která zastřešuje všechny Akademie v rámci společnosti. Ve spolupráci se ŠKODA Akademií se poslední akce zaměřovala na psychickou zátěž zaměstnanců. V rámci programu *Work life balance* pořádá Nákupní Akademie přednášky a semináře a některé z nich jsou detailněji popsány níže. Rok 2020 byl výrazně poznamenán dopady celosvětové pandemie nemoci COVID-19, proto se některé semináře odložily nebo se konaly online, např. 21 dní pro život, Life management apod.

- **21 dní pro život**

Program „21. dní pro život“ byl v nákupní akademii zahájen v roce 2017 a je navržený přímo pro zaměstnance nákupu. Program je rozdělen na tři části. Během první části kurzu s mottem „jídlo je základ všeho“, zaměstnanci získají informace ohledně stravování. Druhá část programu se zaměřuje na pohyb, který je nedílnou součástí života. Třetí část s mottem „to, jak myslíme, určuje, čím jsme“ se zaměřuje na myšlení zaměstnanců. Tento program pomáhá zaměstnancům získat informace vedoucí k lepšímu porozumění, jak funguje jejich tělo, co mu prospívá nebo naopak škodí.

- **Life management**

Ve dvoudenním semináři „*Life management*“ se zaměstnanci nejvíce zabývají tématy podpory sebeuvědomění, myslí a jejím efektivním využitím, zmapováním vlastností, schopností a postojů včetně následné práce s nimi. Součástí semináře je i seznámení s tématem sebeřízení a jeho základními principy a nástroji, identifikace vzorce naučeného chování, které blokuje rozvoj a proces změny. Dalším nástrojem je sebe vedení, jehož cílem je identifikovat potřeby a motivátory, životní cíle včetně hledání jejich cest k naplnění, ujasnění priorit a hodnotové orientace, využití zkušeností a inspirací.

- **Přednášky odborníků**

Cílem přednášek je předat zaměstnancům potřebné informace prostřednictvím kompetentních osob z řad odborníků, např. mentoři, psychologové, lékaři či další osoby, které mohou poskytnout rady a sdílet tak vlastní zkušenosti z oblasti rovnováhy profesního a soukromého života. Přednášky se zaměřují například na spánkový režim, syndrom vyhoření nebo motivaci. Nákupní Akademie organizuje přednášky podle poptávky od zaměstnanců nákupu nebo aktuálních témat.

Podle zaměstnankyně Nákupní Akademie jsou náklady na jednotlivé aktivity realizované pro zaměstnance nákupu v rámci programu Work-life balance minimální, převážně do 100 tis. Kč za jeden rok. Nejdražší položkou jsou jazykové kurzy, které nespádají do této sekce.



#### 4.2.1 Flexibilní formy práce

Společnost ŠKODA AUTO a. s. nabízí řadu alternativních úvazků, mezi nejčastějšími jsou pružná pracovní doba, zkrácený úvazek, sdílení pracovního místa nebo práce z domova, která je v současné době více využívána. Dále bylo zjišťováno, zda zaměstnanci zejména z oblasti Lidé a kultura, v souvislosti s jejich pracovní náplní, mohou využívat alternativní formy práce. Níže jsou uvedené formy úvazků analyzovány.

*Flexibilní pracovní doba* se nejen v oblasti Lidé a kultura využívá poměrně často. Zaměstnanec musí být k dispozici na svém pracovišti vždy od 9 do 14 hodin, a pokud není v této době k zastížení, je potřeba, aby doložil důvod své nepřítomnosti. Svou pracovní činnost může začít v 6 hodin ráno a odcházet ve 14 hodin nebo pracovat až od 9 do 17 hodin.

*Částečný pracovní úvazek* je dostupný pro všechny zaměstnance, avšak záleží na povaze pracovní pozice, zda bude tento typ úvazku vhodný a možný. V současnosti tuto formu úvazku využívají především zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené. V rámci zachování zaměstnanosti je částečný pracovní úvazek preferován také v případě, že dojde k nadměrnému počtu kmenových zaměstnanců, který má za následek neplánované snižování funkčních míst. Projekt s názvem *Chráněné profilové centrum* vzniklo v roce 2001, čímž společnost ŠKODA AUTO v úzké spolupráci se sociálním partnerem, Odbory KOVO, zajišťuje uplatnění pro zaměstnance se zdravotním nebo sociálním omezením, kteří nadále nemohli vykonávat svoji dosavadní profesi. Centrum se každým rokem rozrůstá a aktuálně zaměstnává přes 350 osob ve všech závodech společnosti ŠKODA AUTO v České republice. Tímto významným způsobem společnost podporuje sociální politiku nad rámec povinností daných platnou legislativou (Tisková zpráva, 2018).

Ve společnosti je *sdílení pracovního místa* využíváno již několikátým rokem. Pokud zaměstnanci o danou formu práce mají zájem, musí kontaktovat svého vedoucího nebo koordinátora v dané oblasti. Někteří vedoucí zaměstnanci mají obavy, že sdílené pracovní místo je náročnější na organizaci a obnáší více administrativy, avšak společnost ŠKODA AUTO se snaží tuto formu práce podporovat. Nicméně na určitých pracovních pozicích je pracovní náplň značně odborná a sdílení pracovního místa by mohlo způsobovat spíše negativní dopady, například špatné předání informací mezi dvěma

zaměstnanci, kteří se střídají na jednom pracovním místě. Z tohoto důvodu není možné uplatnit sdílené pracovní místo na všech pracovních pozicích.

Zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO mají *konto pracovní doby*, které souvisí s pružnou pracovní dobou, stanovené na 37,5 hodin týdně, což činí celkem 150 hodin měsíčně. Zaměstnanci si musí naplánovat pracovní dobu podle toho, aby splnili měsíční požadavek. Pokud by zaměstnanec odpracoval méně než 150 hodin, může si je napracovat, jinak za neodpracované hodiny dojde ke krácení mzdy.

V roce 2017 se z důvodu zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO zavedla možnost *mobilní práce*, tzv. rozšířená forma home office. Názvem mobilní práce zaměstnavatel ŠA upřesňuje možnosti home office v tom smyslu, že při mobilní práci zaměstnanec může pracovat nejen z domova, ale z jakéhokoliv jiného místa, odlišného od jeho místa pracoviště u zaměstnavatele. Proto se nadále v této části práce bude používat termín „*mobilní práce*“, který zaměstnavatel ŠA běžně užívá. Tato forma přináší mnoho výhod, zejména pokud zaměstnanci mají nemocné děti nebo jiného člena rodiny, mohou na ně dohlížet a zároveň vykonávat svou práci, a to i mimo své bydliště. Dále zaměstnanci mohou docházet do práce jen na část dne a zbylých pár hodin pracovat z domova či jiného místa.

Mobilní práci mohou za jistých podmínek využít všichni vedoucí a zaměstnanci, včetně zaměstnanců se smluvní mzdou. Zaměstnanci mohou požádat o využití této flexibilní formy práce, jedná se však o oboustrannou dohodu mezi nadřízeným a podřízeným. Důležitou podmínkou je, aby pracovní náplň zaměstnance obsahovala vhodné pracovní úkoly, které lze uskutečnit mimo pracoviště. Zda je zaměstnanec schopen vykonávat práci touto formou, musí zvážit a dát souhlas jeho přímý nadřízený, který zároveň odpovídá za splnění daných úkolů. Aby mobilní práce byla prospěšná jak pro zaměstnance, tak pro společnost, je potřeba zaměstnance naučit, jak tuto formu práce správně využívat. Společnost ŠKODA AUTO zajišťuje zaměstnancům školení přímo na mobilní práci, jejichž obsahem jsou pravidla, směrnice a komplexní informace o systému této formy práce. Školení zahrnuje i test, který zjišťuje, zda je zaměstnanec schopný vykonávat práci z domova. V závěru školení se pro efektivní práci na dálku a komunikaci probírají IT nástroje, které zároveň musí být z hlediska ochrany dat řádně zabezpečeny.

Do března roku 2020 mohlo přibližně 45 % zaměstnanců příležitostně či po dohodě s nadřízeným ve stanovených dnech využívat mobilní práci. Po vypuknutí pandemie musela značná část zaměstnanců, včetně z oblasti Lidé a kultura pracovat z domova. Na základě této velké změny, si společnost ŠKODA AUTO uvědomila, že je potřeba i nadále podporovat své zaměstnance i vedoucí zaměstnance na mobilní práci a vytvořila digitálněji, zároveň flexibilnější a efektivnější pracovní prostředí pro své zaměstnance.

### **4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Následující kapitola se podrobně zabývá výsledky provedeného dotazníkového šetření ve společnosti ŠKODA AUTO. Šetření bylo zaměřeno na koncept rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců v oblasti Lidé a kultura a jejich spokojenost s dosavadními opatřeními. Dotazníkové šetření bylo prováděno v elektronické formě v období od 4. února 2022 do 18. února 2022. K vyplnění dotazníku byly osloveni prostřednictvím odkazu v e-mailu a zveřejněním na interním portálu ŠKODA Space všichni zaměstnanci z oblasti Lidé a kultura společnosti ŠKODA AUTO. Dotazník byl vyplněn 365 respondenty a celková návratnost činí 46 %. Respondenti dotazník vyplňovali přibližně 2–10 minut.

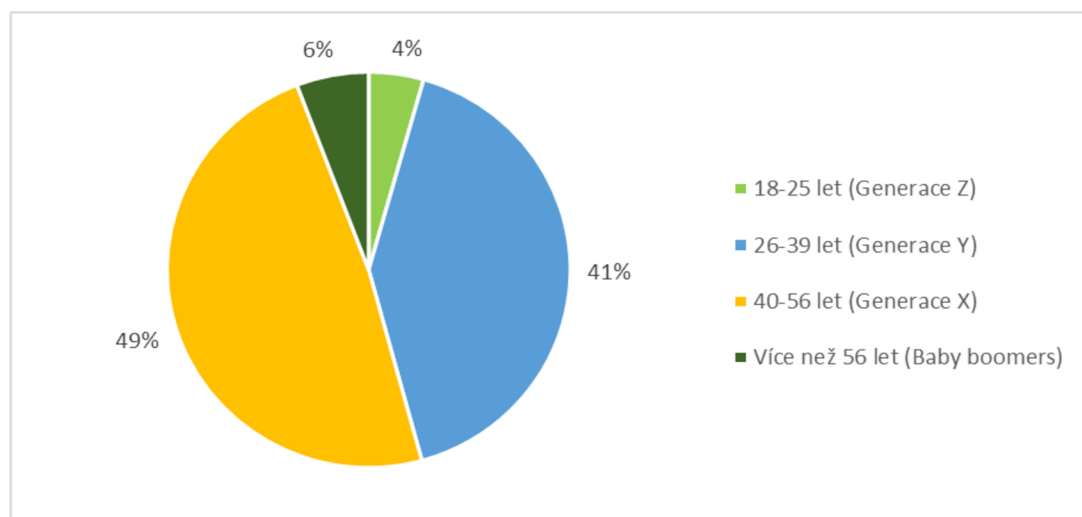
Dotazníkové šetření je rozděleno na tři části a je uvedeno v Příloha 2. První část je zaměřena na zjištění současné rovnováhy mezi profesním a soukromým životem. Následně je věnována pozornost stávajícím opatřením včetně návrhů na aktivity, které by zaměstnanci v budoucnu uvítali. Identifikace respondenta je v poslední části dotazníku. V prováděném šetření byli respondenti obeznámeni, že dotazník je anonymní a slouží jako podklad pro diplomovou práci ke zhodnocení nabídky pro harmonizaci pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO. Dotazník obsahoval celkem 23 otázek. Prostřednictvím platformy Survio je k dispozici v Příloha 3 grafické zpracování výsledků.

#### **Charakteristika respondentů**

Charakteristiku skupiny respondentů lze určit podle identifikační části v dotazníkovém šetření. Tato část byla umístěna na konci dotazníku a obsahovala celkem 6 otázek, které se týkaly respondentova pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, současné pracovní pozice a rodinného stavu, včetně dětí žijící ve společné domácnosti. Z celkového počtu 365 respondentů je zastoupení obou pohlaví poměrně vyvážené, a to konkrétně v počtu 173 žen a 192 mužů. V procentuálním vyjádření tedy 47 % žen a 53 %

mužů. Přibližně 57 % všech dotázaných je v manželství, dalších 21 % má partnera či partnerku, 18 % je svobodných a zbylá 4 % zvolilo možnost „jiné“, kde uvedli, že jsou rozvedení nebo vdovec/vdova. Děti žijící ve společné domácnosti má celkem 60 % respondentů. Zaměstnanci jsou rozděleni podle věkových kategorií, jež odpovídají generacím na pracovním trhu viz kapitola 3.1.5.

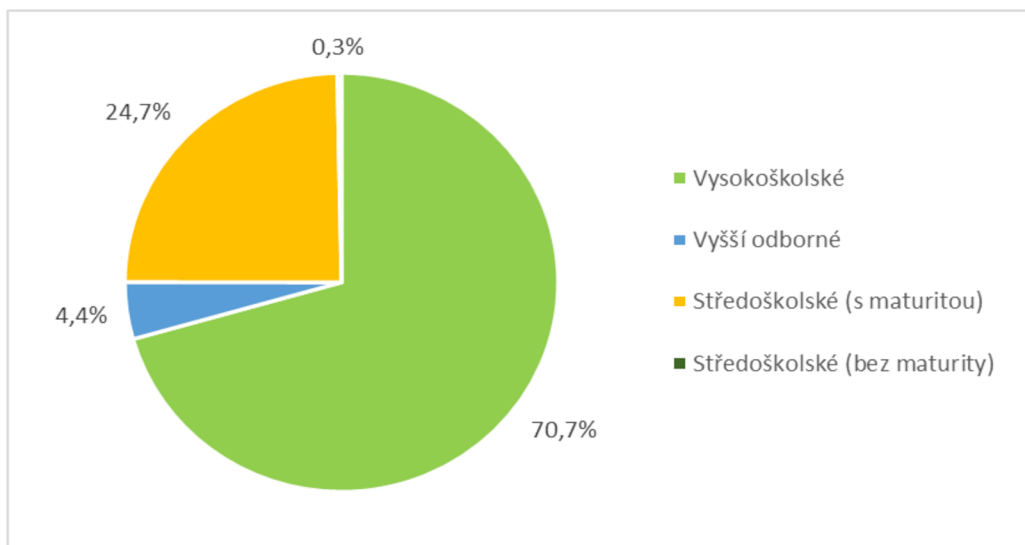
**Obrázek 4 - Rozdělení respondentů dle generací na trhu práce**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že největší zastoupení má skupina respondentů spadající do generace X a následně generace Y. Z teoretické části vyplývá, že generace Y bude v roce 2025 představovat 75 % globální pracovní síly viz kapitola 3.1.5, avšak v oblasti Lidé a kultura se s největší pravděpodobností tato teorie nepotvrdí. Charakteristiky jednotlivých generací se mohou v některých požadavcích na sladění soukromého a pracovního života výrazně lišit, což otvírá prostor pro další možná opatření pro zajištění spokojenosti všech generací zaměstnanců na pracovním trhu.

**Obrázek 5 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Skupinu respondentů lze dále rozdělit dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Z Obrázek 5 je zřejmé, že nejvíce zastoupenou skupinou je vysokoškolské vzdělání s 71 % z celkového počtu. Vyšší odborné vzdělání, bylo zvoleno 4 % respondenty. Středoškolské vzdělání s úspěšně složenou maturitní zkouškou má téměř 25 % respondentů a pouze jeden respondent má středoškolské vzdělání bez složení maturitní zkoušky. Vzhledem k náplni práce a požadavkům společnosti lze očekávat, že ve společnosti, obzvláště v oblasti S – Lidé a kultura budou převažovat zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Společnost ŠKODA AUTO nabízí studentům vysokých škol pracovní stáže a mnoho studentů po úspěšném získání vysokoškolského titulu chce nadále pracovat ve společnosti.

Další zvolenou charakteristikou, která měla za úkol rozčlenit respondenty je dle pracovní pozice ve společnosti, konkrétně v oblasti Lidé a kultura. Nejvíce respondentů uvedlo, že pracuje na pozici specialista, a to 47 % z celkového počtu respondentů. Přibližně 13 % respondentů uvedlo, že je na pozici koordinátora, dalších 11 % pracuje na pozici odborný koordinátor a téměř stejné početní zastoupení i pozice referent. Možnost zvolit „jinou“ pracovní pozici využilo 9 % dotazovaných, kde nejčastěji uváděli pozici asistenta nebo stážisty. Nejméně početnou skupinu tvořila skupina 11 respondentů na pozici vedoucích zaměstnanců s 3 %.

## Současná rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Zjištění stávající rovnováhy mezi pracovními povinnostmi a osobním životem se zabývala hned první otázka, která se věnuje rozdělení časového fondu zaměstnance. Pomocí tzv. rozdělovací škály mohli respondenti rozdělit 24 hodin svého pracovního dne na dané oblasti. Zaměstnanci v průměru pracují 9 hodin denně, což jim zabere až 40 % jejich času z celého dne. Je třeba podotknout, že polovina zaměstnanců, kteří se dle dotazníkového zjištění věnují práci méně než 8 hodin denně, jsou na částečném úvazku, případně sdílí jedno pracovní místo. Dále 30 % z pracovního dne zahrnuje spánek, přičemž méně než 6 hodin denně věnuje spánku především generace X, a to bez ohledu na pohlaví. Data ukazují, že dotazovaní zaměstnanci se nejméně věnují péči o domácnost a osobním zájmům. Během jednoho pracovního dne se až 70 % dotazovaných věnuje svým zájmům v rozmezí jedné až dvou hodin, z toho dokonce 10 % zaměstnanců, kteří mají děti, nevěnují žádný čas sobě a svým zájmům. Až 75 % respondentů, kteří nemají děti ve společné domácnosti, se věnuje vlastním zájmům 4 a více hodin denně. Veškeré údaje jsou níže uspořádané v Tabulka 5.

**Tabulka 5 - Rozdělení časového fondu zaměstnance v průběhu dne (24 hodin)**

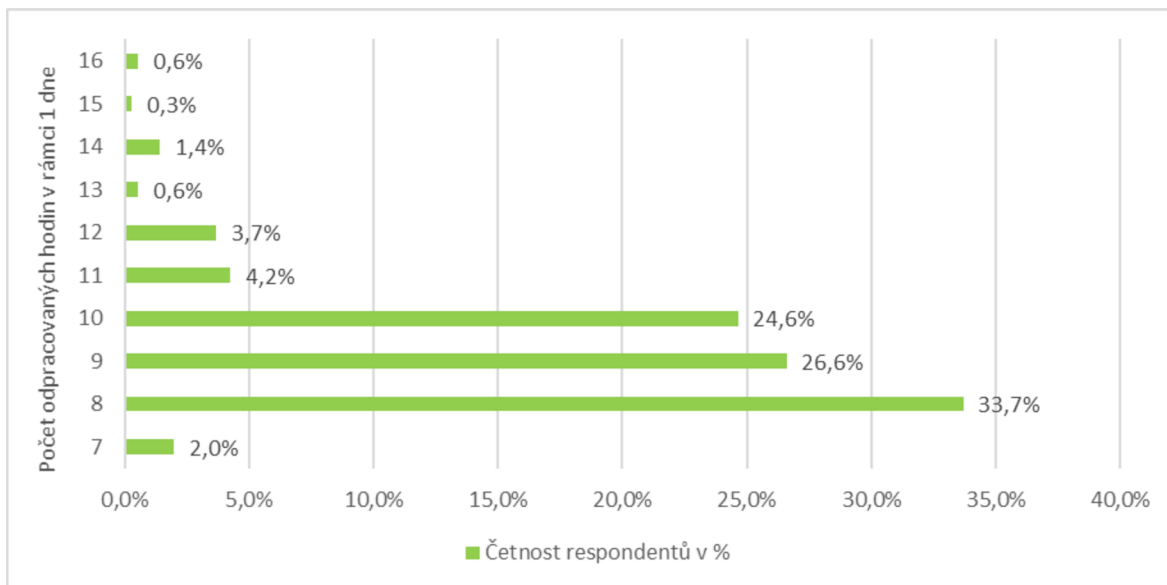
Oblast života	Podíl	Statistické charakteristiky v hod			
		Průměr	Medián	Min	Max
<b>Práce</b>	38,2 %	9,2	9	4	16
<b>Spánek</b>	29,5 %	7,1	7	3	13
<b>Rodina (partner, děti)</b>	14,9 %	3,6	4	0	11
<b>Já a mé zájmy</b>	9,4 %	2,3	2	0	8
<b>Péče o domácnost</b>	8,0 %	1,9	2	0	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Procentuální hodnoty ve výše uvedené tabulce ukazují, kolik času z jednoho pracovního dne zaměstnanci věnují jednotlivým oblastem. Dále jsou pro lepší přehled zobrazeny statistické hodnoty časového fondu zaměstnance. Z tabulky je zřejmé, že se zaměstnanci věnují více pracovním povinnostem, než mají stanoveno v kolektivní smlouvě (viz kapitola 4.2.1 – konto pracovní doby). Značný rozdíl mezi hodnotami u každé oblasti je dán faktem, že zaměstnanci pracující na zkrácený úvazek či sdílející pracovní místo,

mají více času na ostatní oblasti svého života, jako je rodina, vlastní zájmy či péče o domácnost oproti zaměstnancům pracujícím na plný úvazek. Protože průměrná hodnota 9,2 hodin nemusí mít zcela přesnou vypovídací schopnost, z tohoto důvodu jsou na Obrázek 6 uvedeny jednotlivé počty odpracovaných hodin v rámci jednoho pracovního dne.

**Obrázek 6 - Počet respondentů dle odpracovaných hodin v rámci 1 pracovního dne**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Mezi časté příčiny negativních zkušeností spojených s rozložením časového fondu bývá především pracovní zátěž. Z Obrázek 6 vyplývá, že většina zaměstnanců, kteří pracují na plný úvazek, pracuje přesčas, tedy déle než 8 hodin. Více než 10 hodin stráví v práci až 35 % dotazovaných mužů i žen, a to bez ohledu na pracovní pozici. Přibližně 62 % všech zaměstnanců pracuje 9 hodin nebo déle, což není z hlediska distribuce času optimální. Nejvíce času věnují své práci vedoucí zaměstnanci s průměrným časem 11,4 hodiny, dále pak zaměstnanci na pozici koordinátor s průměrným časem 9,9 hodiny a nejméně na pozici referent s časem 8,65 hodiny.

Rozložení časového fondu z hlediska generací může poukazovat jisté rozpory, pokud jsou konfrontována skutečná data s teoretickými poznatky viz kapitola 3.1.5. V Tabulka 6 jsou podrobněji uvedené mezigenerační rozdíly. Údaje jsou vypočteny jako průměrný čas v hodinách.

**Tabulka 6 - Rozdělení časového fondu v průběhu dne (24 hodin) dle generací**

Oblast života	Baby boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
Práce	9,1	8,8	9,5	9,8
Rodina (partner, děti)	3,6	3,8	3,5	3,2
Já a mé zájmy	2,5	1,9	2,4	2,8

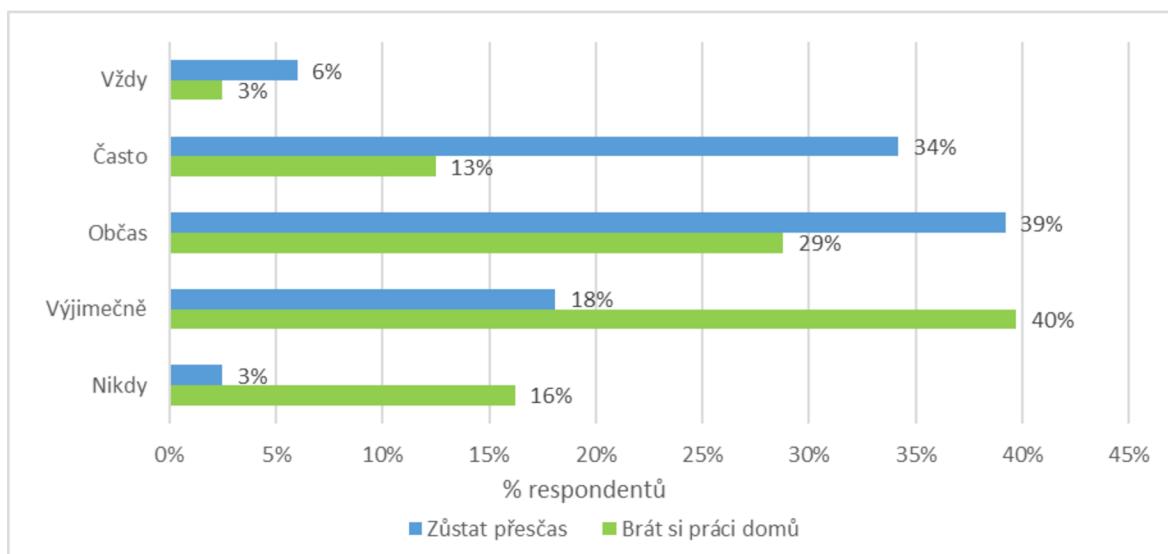
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Generace Y tráví v práci více času než předchozí generace X a Baby boomers, avšak v porovnání se všemi generacemi je zřejmé, že generace Z (tj. respondenti ve věku od 18 do 25 let) se práci věnuje nejvíce. U generace Y bylo potvrzeno, že více času věnuje svým koníčkům než starší zaměstnanci generace X. Zaměstnanci generace X tráví nejvíce času se svými blízkými a rodinou, avšak často zapomínají na sebe i své zájmy. Zaměstnanci generace Y si vynahradí více času na své zájmy během pracovního týdne než právě starší generace X. Nejvíce času však věnuje svým vlastním zájmům generace Z, která zároveň tráví nejméně času se svými nejbližšími. Hlavním důvodem může být zejména to, že jejich charakteristickým rysem je nezávislost a touha po svobodě viz kapitola 3.1.5..

Další dvě otázky v dotazníkovém šetření se zkoumaly, zda zaměstnanci společnosti zůstávají v práci přesčas a zda si berou nedokončenou práci domů. Z dané analýzy níže viz Obrázek 7 je patrné, že 39 % dotazovaných zaměstnanců občas zůstává v práci přesčas, dále pak téměř 35 % často a 18 % zaměstnanců výjimečně. Z pohledu pracovní pozice zůstávají přesčas výjimečně pouze referenti, a naopak nejčastěji vedoucí zaměstnanci, kteří jak již bylo zmíněno výše věnují práci i nejvíce času. Na druhou stranu si práci domů bere pouze výjimečně nebo vůbec 56 % dotazovaných. Data ukazují, že zaměstnanci společnosti zůstávají raději v práci přesčas, než aby si brali nedokončenou práci domů.



**Obrázek 7 - Rozdělení respondentů dle počtu „zůstat přesčas“ a „brát si práci domů“**

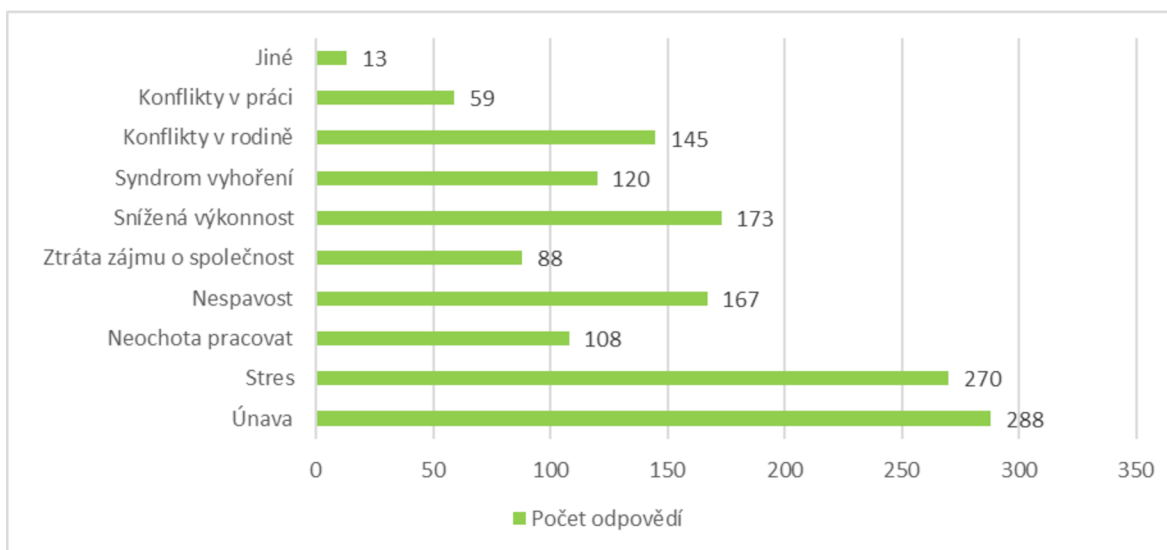


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Také bylo zjištěno, že více než polovina dotazovaných zaměstnanců, kteří zůstávají v práci přesčas často nebo dokonce pravidelně, jsou více nespokojeni s pracovní a osobní rovnováhou. Celkem 120 respondentů uvedlo, že není spokojeno s rozložením pracovního a soukromého života, což představuje přibližně 33 %. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že ženy jsou více nespokojeny s pracovní a osobní rovnováhou, což rovněž potvrzuje výzkum Hayman a Rasmussen viz kapitola 3.1. Jednou z příčin může být i skutečnost, že dotazované ženy se cítí více ve stresu než muži. Výsledky ukazují, že v oblasti Lidé a kultura se cítí ve stresu 49 % žen a 26 % mužů.

Stěžejním poznatkem je skutečnost, že dotazovaní zaměstnanci tráví poměrně málo času se svým partnerem či svými dětmi. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1, 25 % času z celého týdne tj. 30 hodin, tedy 6 hodin denně by se mělo ideálně věnovat rodině. Zaměstnanci se rodině věnují pouze 3,6 hod denně. Zároveň je důležité také zmínit, že pouze třetina všech dotazovaných je nespokojeno s danou nerovnováhou, na kterou se dotazovala otázka č. 5 v dotazníkovém šetření.

**Obrázek 8 - Důsledky nerovnováhy pracovního a osobního života**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

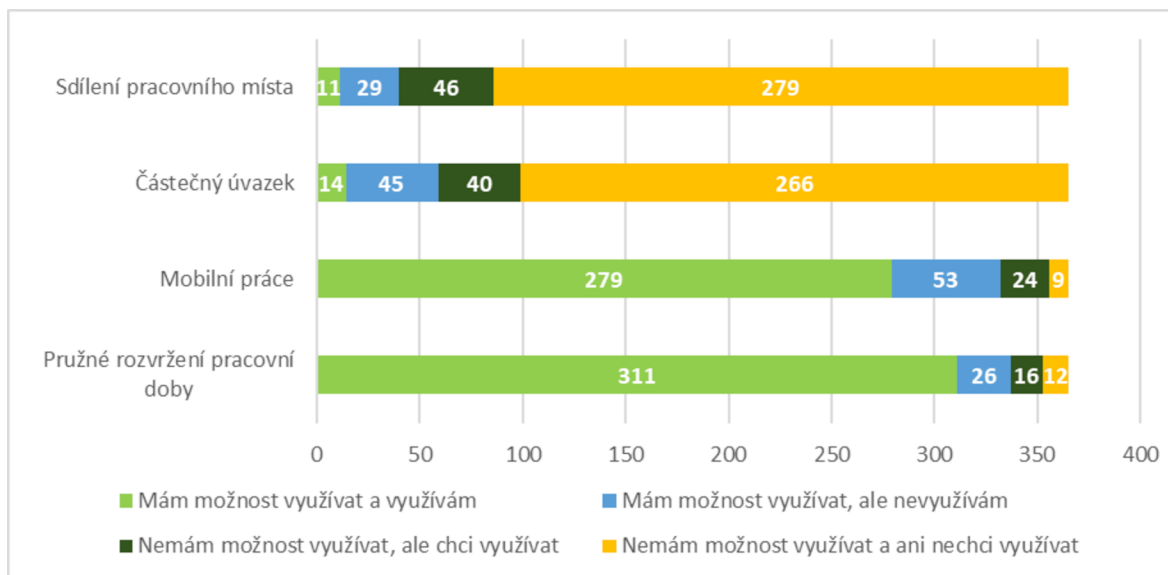
Další otázka v dotazníkovém šetření zjišťovala důsledky nerovnováhy, které jsou výše uvedeny na Obrázek 8. Pokud jsou konfrontovány důsledky neuplatňování politiky harmonizace obou sfér (viz Plamínek kapitola 3.1) s výsledky daného šetření, dochází ke shodě v několika případech. Téměř u 80 % všech dotazovaných se nejčastěji projevuje nerovnováha v podobě únavy a stresu. Dalšími nejčastěji zvolenými důsledky nerovnováhy je snížená výkonnost, nespavost a konflikty v rodině. Důsledkem své disharmonizace téměř 25 % zaměstnanců ztrácí zájem o společnost, a dokonce u jedné třetiny se projevuje syndrom vyhoření. Zaměstnanci se mohli vyjádřit i svou subjektivní odpovědí v kolonce „jiné“. Tuto možnost využilo 13 respondentů a navíc doplnili, že pokud u nich není práce a soukromý život v rovnováze, tak dochází k nespokojenosti z nedostatku času na rodinu a osobní zájmy. Dva respondenti dále uvedli, že dochází k zhoršení jejich zdraví jako je psychosomatická bolest zad nebo mají tendenci stres zajídat. Tato získaná data současně poskytují prostor pro další návrhy na zlepšení stávající situace a zmírnění jejich důsledků.

### **Spokojenost s aktuální nabídkou nabízenou společností**

Tato část je věnována stávajícím nástrojům pro harmonizaci pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO. Cílem je zjistit, jak zaměstnanci z oblasti Lidé a kultura hodnotí jednotlivá opatření. Nejdříve budou analyzovány flexibilní formy práce a následně bude zhodnocena stávající nabídka, která pomáhá sladit práci a osobní život všech zaměstnanců společnosti. Protože je v praxi možné určitě flexibilní formy práce

kombinovat, jako například pružná pracovní doba s možností mobilní práce, jsou odpovědi tříděny dle počtu odpovědí nikoliv dle počtu respondentů viz Obrázek 9.

**Obrázek 9 - Využití flexibilních forem práce v oblasti Lidé a kultura**



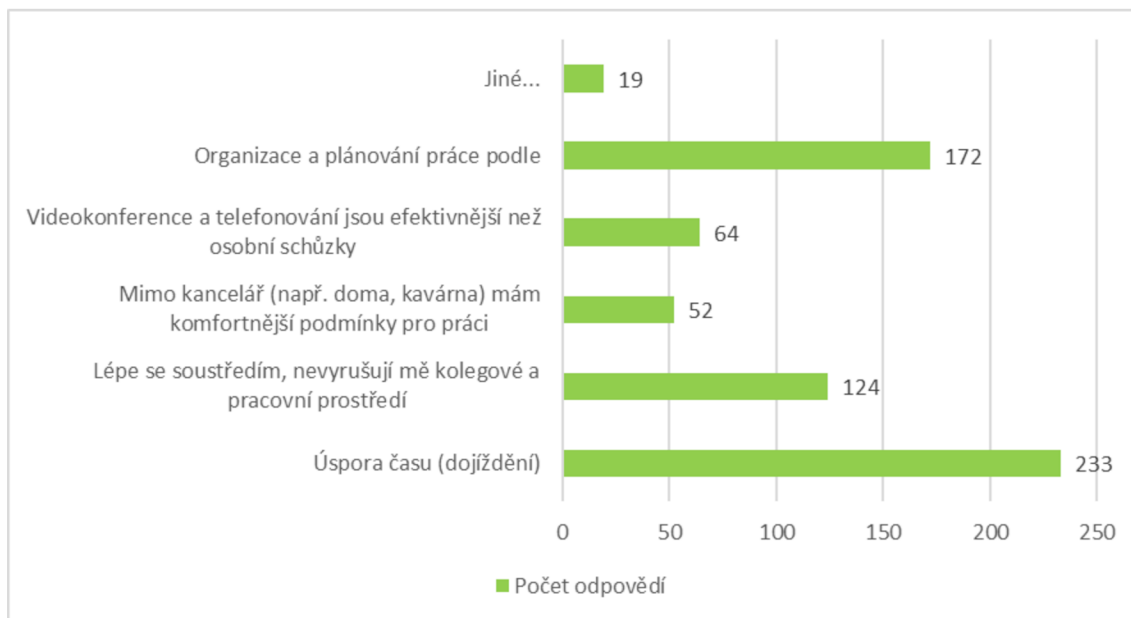
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z výše uvedeného rozdělení forem práce je patrné, že zaměstnanci z oblastí Lidé a kultura nejčastěji využívají pružnou pracovní dobu a mobilní práci. Tyto dva zmíněné flexibilní pracovní režimy celkem využívá až 85 % dotazovaných. Možnost využívat zmíněné formy nemá pouze 7 % respondentů, kteří mají o ně zájem. Až 15 % respondentů má možnost, ale nevyžívá flexibilní pracovní dobu nebo mobilní práci. Částečný úvazek využívají jen ženy generace Y a Z, tedy ve věku 18-39 let. Lze říci, že jedním z důvodů využití částečných úvazků je právě péče o rodinu, děti. Zájem o částečný úvazek nebo o sdílené pracovní místo má celkem 46 respondentů, kteří danou možnost nemají. Jeden z respondentů navíc doplnil, že možnost práce na částečný úvazek je jediným způsobem, jak by se jeho život mohl dostat do rovnováhy.

Ve srovnání s využitím flexibilních forem práce v České republice viz kapitola 3.3.3, lze jednoznačně říci, že v oblasti Lidé a kultura je forma částečného úvazku nepříliš rozšířená. Zaměstnanci společnosti často využívají mobilní práci, zejména v důsledku pandemie, která od roku 2020 změnila názor na její využití mnoha zaměstnavatelů. Sdílení pracovního místa patří mezi nejméně rozšířenou formou alternativního úvazku, a to jak v České republice, tak v oblasti Lidé a kultura. Podle zaměstnankyně ŠKODA Akademie se společnost již několik let snaží podporovat tuto formu práce.

Po vypuknutí pandemie musela většina zaměstnanců, včetně oblasti Lidé a kultura, pracovat z domova. Jedna z otázek se tedy zaměřovala na to, zda tato flexibilní forma umožňuje zaměstnancům s jejich profesní a soukromou rovnováhou.

**Obrázek 10 - Hlavní výhody mobilní práce**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Více jak 70 % dotazovaných zaměstnanců vnímá mobilní práci pozitivně a pomáhá jim sladit práci s osobním životem. Z výzkumu je patrné, že největší výhody při mobilní práci vidí 88 % zaměstnanců v úspoře času při dojíždění, dalších 65 % možnost lépe organizovat a práci individuálně plánovat. Téměř polovina dotazovaných se mimo kancelář lépe soustředí na práci a čtvrtina zaměstnanců považuje efektivnější komunikaci přes videokonference a telefonování v porovnání s osobními schůzkami. K této otázce se mohli vyjádřit zaměstnanci i svou subjektivní odpovědí v kolonce „jiné“. Tuto možnost využilo 19 respondentů a zmínili jako další výhody:

- „Lepší časové sladění pro potřeby rodiny (možnost dopravy dětí do školky/školy bez nutnosti hledat dražší a alternativní řešení)“
- „Možnost flexibilního rozvržení pracovní doby (jdu během dne zaběhat, případně si udělám přestávku a zacvičím si doma, cokoliv si mohu během dne zařídit)“
- „Mohu pracovat ze svého rodného města a být tak i s rodinou.“
- „Větší flexibilita při řešení problémů z pracovního i osobního života.“

- *„Pracovní úkoly si rozvrhnu tak, abych mohla trávit čas s rodinou.“*

Pouze necelých 20 % respondentů nesouhlasí s tím, že jim mobilní práce zlepšuje jejich pracovní a osobní rovnováhu. Jejich hlavními důvody jsou sociální izolace a nejasné ohraničení pracovního dne. Dále zaměstnancům chybí přechodový rituál mezi domovem a zaměstnáním nebo se hůře soustředí na práci. K této otázce mohli zaměstnanci opět vyjádřit i svou subjektivní odpověď v kolonce „jiné“. Tuto možnost využilo 19 respondentů a zmínili jako další nevýhody:

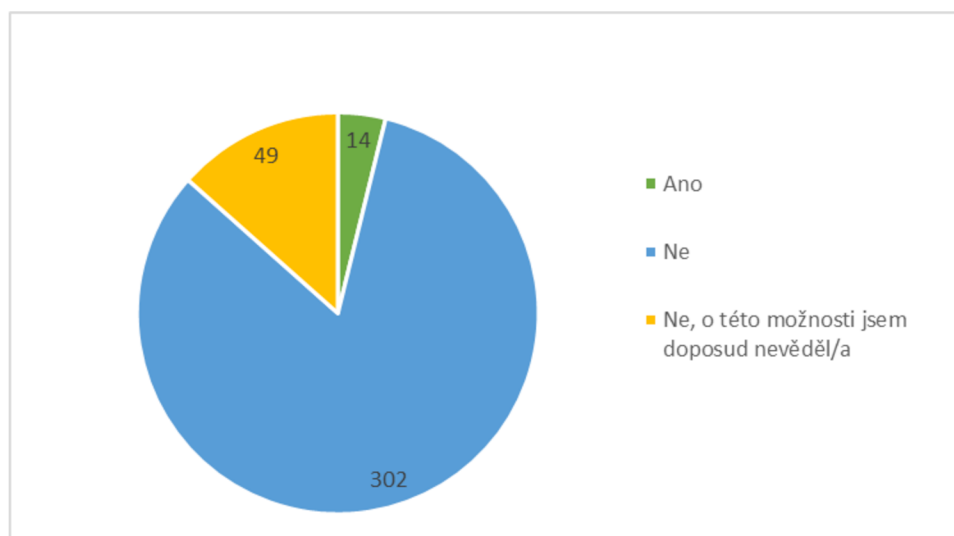
- *„Mobilní práce nepomáhá sladit osobní a pracovní život, pracuji stejně, rozdíl je jen že z domu, čas nepřidá.“*
- *„Nevyhovující podmínky pro práci z domu – pracovní stůl, pracovní židle, samostatnou místnost (pracovní prostor), velký monitor apod.“*
- *„Špatný vliv na work-life balance, malé děti neumí pochopit, že si s nimi nemohu hrát, když mám on-line schůzku.“*
- *„Horší předávání informací, kolegové mi volají několikrát během dne a předáváme si informace, které jsou všem dostupné při práci v kanceláři.“*

Nejpočetnější skupinou, které tato forma práce nevyhovuje je nejstarší generace Baby boomers a s každou další generací se tento postoj k mobilní práci zlepšuje nebo mění. Pokud jsou výsledky šetření hodnoceny z pohledu pracovní pozice, které tato forma práce nevyhovuje, pak se jedná o vedoucí zaměstnance, kteří však rozhodují o tom, zda jejich podřízený či tým bude moci tento typ práce využívat.

Zbýlých 10 % respondentů nemohlo uvedené výhody či nevýhody posoudit, z důvodu nevyužívání mobilní práce, z toho však 60 % by mělo o mobilní práci zájem. Zájem o využití této formy mají převážně ženy, které pracují na pozici referent.

Od roku 2018 jsou pro všechny zaměstnance společnosti ŠKODA AUTO k dispozici konzultace s externím psychologem, na kterou se v dotazníkovém šetření zaměřila jedna otázka, a to, zda zaměstnanci využívají těchto služeb. Firemního psychologa využívá celkem 14 zaměstnanců a zbylých 351 dotazovaných zaměstnanců těchto služeb nevyužívá. Z výsledků vyplývá, že všech 14 respondentů, kteří navštěvují firemního psychologa se cítí ve společnosti ve stresu, a to bez ohledu na pohlaví a pracovní pozici.

**Obrázek 11 - Využití služeb firemního psychologa**

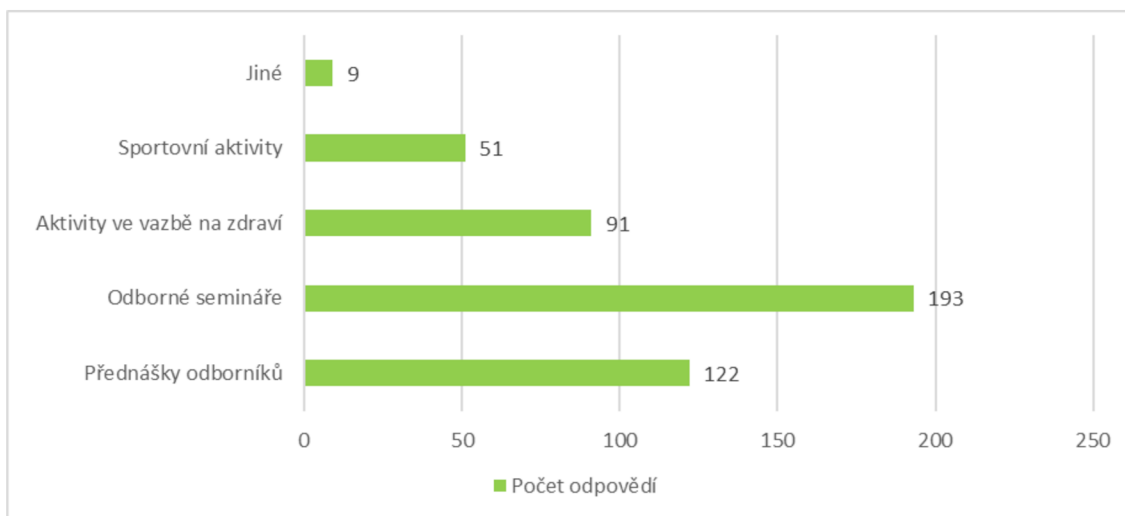


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nízký zájem o využití firemního psychologa, může také souviset s tím, že 49 zaměstnanců o možnosti využití služeb doposud nevěděla, a to převážně skupina mladší generace Z, zejména muži. Dalším důvodem, které vyplývají z jiných odpovědí je, že někteří zaměstnanci nevyužívají těchto služeb, protože mají obavy ze sdílení osobních problémů v rámci společnosti, kde pracují. Dva zaměstnanci uvedli v dotazníkovém šetření, že raději využívají soukromého psychologa než firemního. V tomto případě je pro společnost mnohem důležitější, že zaměstnanec chce své problémy řešit.

Další otázka se zabývala aktivním využíváním nabídky, která napomáhá v rovnováze pracovního a osobního života. Pokud se zaměstnanci aktivně účastní nabízených kurzů, webinářů apod., následovala otázka s konkrétní nabídkou aktivit, ze kterých měli zvolit nejčastěji navštěvované viz Obrázek 12 níže.

**Obrázek 12 - Rozdělení nabídky sladující práci a soukromý život dle účasti**

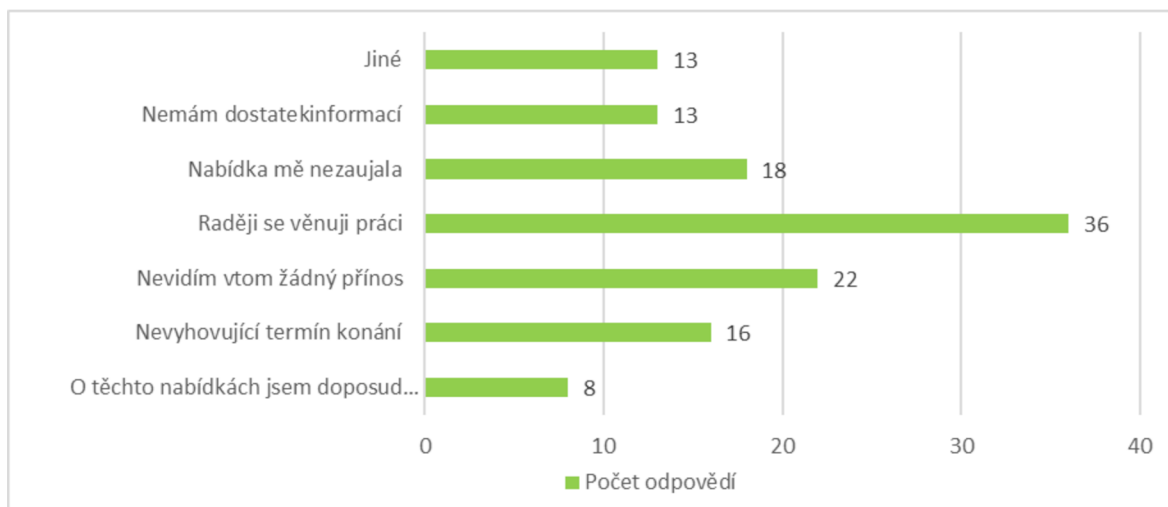


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nabídku aktivit celkem aktivně využívá více jak 75 % všech respondentů, kteří se nejvíce účastní odborných seminářů, následně přednášek odborníků a aktivit ve vazbě na zdraví. Sportovních aktivit se zaměstnanci účastní nejméně. Nabídka je využívána nejvíce generací X a Baby boomers. Muži se nejčastěji účastní odborných seminářů a přednášek odborníků, stejné rozložení je i u žen s tím, že se účastní více než muži aktivit souvisejících s jejich zdravím.

Jestliže se zaměstnanci těchto kurzů či webinářů, které jsou převážně dobrovolné, neúčastní, byli dotazováni na důvod. Odpovědi jsou tříděny dle počtu odpovědí nikoliv dle počtu respondentů viz Obrázek 13.

**Obrázek 13 - Důvody nevyužívání nabídky sladující práci a soukromý život**

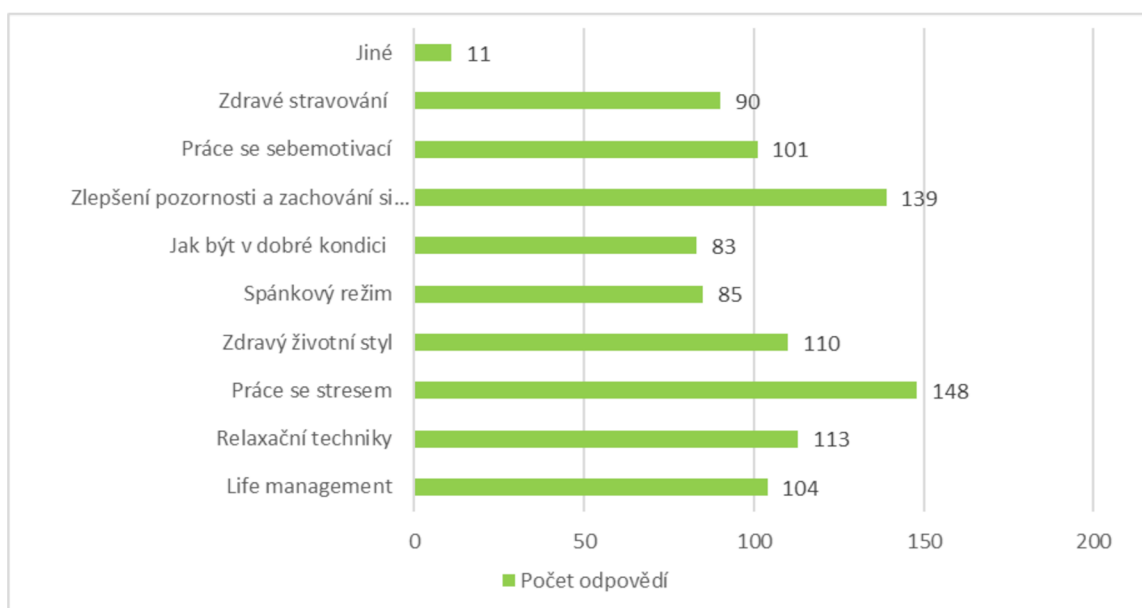


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Vzhledem k náročnějšímu skloubení pracovního harmonogramu (jednání, schůzky) s nabízenými aktivitami uvádí 40 % zaměstnanců, obzvláště na pozici projektmanager nebo referent, že se věnují raději své práci a dalším téměř 20 % nevyhovuje termín konání. Dalších 15 % respondentů, spadajících do generace Z a Y, nemá o nabízených aktivitách dostatek informací nebo o nich doposud neslyšela. Čtvrtina zaměstnanců nabídka nezaujala nebo v nich nevidí žádný přínos. Pět respondentů také doplnilo, že se neúčastní těchto aktivit z důvodu nedostatku času a veškerý volný čas raději věnují své rodině nebo vlastním zájmům. Další čtyři respondenti uvedli, že se nemohou těchto aktivit účastnit, protože jejich vedoucí tyto kurzy nepodporuje s ohledem na skutečnost, že zasahují do pracovní doby. Ovšem z dotazníkového šetření vyplývá, že tři čtvrtiny vedoucích zaměstnanců nabídku aktivně využívá.

Dále bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci z oblasti Lidé a kultura ocenili rozšíření nabídky zaměřující se na rovnováhu práce a života. Téměř 70 % Zaměstnanců projevilo zájem o rozšíření nabídky a zbylých 30 % nikoliv. Mladší generace Z projevuje největší zájem o rozšíření portfolia, naopak nejstarší generace Baby boomers rozšíření nabídky ocení nejméně. Více jak 45 % dotazovaných, kteří se aktuálně neúčastní nabízených aktivit, by mělo zájem o rozšíření nabídky, která pomáhá sladit obě sféry. Aby bylo možné nabídku aktivit rozšířit, bylo dále zkoumáno, na jaký obsah by měla být nabídka zaměřena viz Obrázek 14.

**Obrázek 14 - Rozšíření obsahu nabídky sladující práci a soukromý život**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022



Celkem až 60 % zaměstnanců, především z generace X, by v nabídce nejvíce uvítalo zaměření „Práce se stresem“ a „Zlepšení pozornosti a zachování si nadhledu“, z čehož i vyplývá, že zaměstnanci se často dostávají do stresových situací, které potřebují umět zpracovat. Další nabízené aktivity hodnotí zaměstnanci velmi podobně, zejména z důvodu, že některá témata jsou si obsahově velmi blízká a různě se propojují. Téměř polovina dotazovaných, bez ohledu na pohlaví a věk, projevila zájem o „Relaxační techniky“, které by mohly být účinným nástrojem pro jejich odpočinek a překonávání duševního i svalového napětí. Přes 40 % respondentů, z toho až dvě třetiny tvoří muži, by uvítalo kurz „Life management“ anebo „Práce se sebestimací“. Až 107 zaměstnanců jeví zájem o „Zdravé stravování“ nebo „Zdravý životní styl“, což pravděpodobně souvisí i se skutečností, že v oblasti Lidé a kultura pracuje téměř polovina zaměstnanců generace Y, kteří považují životní styl jako jeden z nejdůležitějších aspektů jejich života.

Poslední otevřená otázka, která byla dobrovolná, dávala zaměstnancům možnost se vyjádřit, co by od společnosti uvítali v rámci zlepšování rovnováhy pracovního a osobního života. Tuto možnost využila polovina dotazovaných, a to jak ženy, tak muži převážně spadající do generace X a Y. Dotazovaní zaměstnanci projevili největší zájem o kratší pracovní dobu nebo možnost čerpat vícekrát v týdnu/měsíci mobilní práci. Většina dotazovaných by uvítala respektování pracovní doby, s kterým i souvisí jasné ohraničení pracovních termínů. Zavedení relaxačních místností, odbourání mikromanagementu, efektivnější komunikaci včetně rozdělení pracovních úkolů mezi tým by ocenila další významná část respondentů. Několik respondentů uvedlo, že shledává nabídku ke sladění práce a soukromého života jako dostatečnou a nevidí potřebu něco měnit. Externí zaměstnanci by uvítali, kdyby mohli nabídku kurzů a webinářů využívat stejně jako kmenoví zaměstnanci společnosti. Daná zjištění přináší další prostor pro jejich zlepšení, které budou podrobněji rozebrány v následující kapitole.

## **5 Zhodnocení a doporučení**

Společnost ŠKODA AUTO nabízí širokou nabídku na podporu sladování pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Stávající nabídka benefitů je značně široká a umožňuje využívat i flexibilní formy pracovního úvazku. Následující kapitola je zaměřena na nejdůležitější výsledky provedeného výzkumu. V podkapitole 5.1 jsou na základě podrobné analýzy dotazníkového šetření shrnuty odpovědi a v podkapitole 5.2 zhodnoceny hypotézy. Na závěr jsou na základě zjištěných nedostatků navržena konkrétní opatření.

### **5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Data ukazují, že dotazovaní zaměstnanci považují svůj osobní a pracovní život spíše v rovnováze. Na základě zjištěných poznatků lze konstatovat, že 67 % všech dotazovaných zaměstnanců je spokojeno se stávající rovnováhou mezi pracovními povinnostmi a osobním životem. Avšak optimální vyvážení práce a rodiny bylo zjištěno pouze u 38 % zaměstnanců. Z hlediska rozdělení času, věnuje pouze 10 % respondentů čas své rodině, který je považován za optimální. Na základě zjištěných poznatků, lze vyvodit, že značná část zaměstnanců v oblasti Lidé a kultura nemá obě role vyvážené. V případě konfliktu těchto dvou rolí, byly zjišťovány její důsledky, které se u 80 % zaměstnanců projevují formou únavy a stresu. Výsledky ukazují, že v oblasti Lidé a kultura se cítí ve stresu 49 % žen a 26 % mužů. Dalším častým důsledkem nerovnováhy je porucha spánku, snížení pracovního výkonu nebo konflikty v rodině. U třetiny zaměstnanců se projevuje syndrom vyhoření. Zmíněné důsledky by měly být ze strany společnosti ŠKODA AUTO zmírňovány prostřednictvím různých programů.

Nabídku pro lepší harmonizaci obou rolí aktivně využívá více než 75 % dotazovaných zaměstnanců. Ze zkoumaného vzorku jednoznačně vyplývá, že se těchto nabídek účastní stejně muži i ženy. Z hlediska rozdělení dle generací nabídku využívají více respondenti starší generace X než generace Y, která je v oblasti Lidé a kultura méně zastoupena. Polovina respondentů, kteří nabídku nevyužívají, uvádí jako nejčastější důvod, že se raději věnují své práci, což znamená, že je nabídka natolik nezaujala, aby jí byli ochotni věnovat svůj čas na úkor nedodělané práce. Téměř čtvrtina se nabídky neúčastní z nevyhovujícího času konání, zpravidla se jedná o kolizi termínů zaměstnanců. Dalších 15 % respondentů nemá o nabízených aktivitách dostatek informací nebo o nich doposud

neslyšela. Několik respondentů uvedlo, že se nemohou těchto aktivit účastnit, z důvodu nepodpory ze strany vedoucího.

Dotazovaní zaměstnanci se nejčastěji účastní odborných seminářů, které jsou pro ně nejvíce atraktivní a současně je vnímají jako nejvíce přínosné. Dále pak zaměstnanci navštěvují přednášky odborníků a účastní se aktivit ve vazbě na zdraví. Navíc bylo zjištěno, že o aktivity související se zdravím se zajímají více ženy než muži. Nejméně zaměstnanců se účastní sportovních aktivit, ač zaměstnanci o takovéto aktivity projeví zájem, z časových nebo kapacitních důvodů se jich nemohou účastnit.

Celkem až 90 % dotazovaných zaměstnanců má možnost využívat mobilní práci v kombinaci se standardní formou úvazku. Z celkového počtu uvedlo 70 % respondentů, že jim právě tato forma umožňuje lépe skloubit jejich pracovní a osobní život. Mezi nejčastější výhody, které zaměstnanci uvedli patří úspora času na dojíždění a organizace práce podle svých potřeb. Méně než 20 % respondentům mobilní práce nevyhovuje, zejména z důvodu sociální izolace a nejasného ohraničení pracovního dne.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že v případě, že dotazovaní zaměstnanci nabídku využívají, což činí více jak 75 % dotazovaných, dochází prostřednictvím těchto nástrojů k lepší rovnováze pracovního a osobního života. Mobilní práce, v kombinaci se standardní formou úvazku, nejvíce zaměstnancům umožňuje sladit pracovní a osobní život. Účinným nástrojem, který je i zároveň zajímavý pro zaměstnance, jsou odborné semináře, na kterých se zaměstnanci mohou dozvědět nové informace a techniky, jako například Mentální trénink nebo Efektivní Self-management a Time management.

## **5.2 Statistické testování hypotéz**

V následující podkapitole budou testovány a stručně zodpovězeny hypotézy, které byly vymezeny v úvodní části práce.

Hypotézy jsou analyzovány na základě dat vlastního výzkumu. Za použití kontingenčních tabulek (dvourozměrných tabulek četností) byly testovány hypotézy o nezávislosti dvou znaků pomocí chí-kvadrát testu. Tato metoda slouží ke zjištění, zda mezi dvěma statistickými znaky existuje prokazatelná závislost. Jedná se o statistický neparametrický test, který se používá na komparaci pozorovaných a očekávaných četností kategoriálních proměnných. Aby bylo možné tento test použít i pro škálové otázky, tak

byla použita transformace na kategorie. Pozorované četnosti byly zjištěny na základě sběru dat pomocí dotazníkového šetření a očekávané četnosti je nutné dopočítat. Velikost rozdílů mezi pozorovanými a očekávanými četnostmi je posuzována pomocí testové statistiky  $\chi^2$ . Testy byly provedeny na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$ . Pokud je p-hodnota menší než  $\alpha = 0,05$ , nulová hypotéza o neexistenci vztahu mezi proměnnými je zamítnuta, lze přijmout alternativní hypotézu a konstatovat, že mezi proměnnými existuje statisticky významný vztah (Chráska, 2007).

Předmětem diplomové práce není detailní deskripce statistických metod, ale pouze jejich praktické využití ve sledování závislosti spokojenosti se skloubením práce a rodiny na daných faktorech. Výsledky statistického testování mohou být ovlivněny velikostí vzorku pro výzkum, respektive početním zastoupením jednotlivých kategorií, což může zkreslovat i výsledky samotného testování. V Příloha 5 jsou uvedeny jednotlivé výpočty hypotéz pomocí statistického nástroje IBM SPSS Statistics ver. 22 a níže jsou hypotézy zhodnoceny.

**Hypotéza 1:** „*Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na práci přesčas.*“ Hypotéza byla na základě statistického testu zamítnuta – spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života závisí na práci přesčas. Dále z dotazníkového šetření vyplývá, že z hlediska optimálního rozdělení času je rozložení práce pouze u 38 % zaměstnanců optimální. Převážná část dotazovaných zaměstnanců zůstává v práci přesčas, a tak patrně nemají dostatek času na svou rodinu, odpočinek, péči o domácnost nebo vlastní zájmy. Podklady pro výpočet viz příloha 5 Kontingenční tabulka „zůstávat v práci přesčas“ Kontingenční tabulka „zůstávat v práci přesčas“.

**Hypotéza 2:** „*Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na brání si nedokončené práce domů.*“ Hypotéza byla na základě statistického testu zamítnuta – spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života závisí na brání si nedokončené práce domů. Stejně jako v případě práce přesčas, zaměstnanec přichází o čas, který by mohl věnovat své rodině, odpočinku, svým zájmům nebo péči o domácnost. Podklady pro výpočet viz příloha 5 Kontingenční tabulka „brát si nedokončenou práci domů“.

**Hypotéza 3:** „*Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na mobilní práci.*“ Hypotézu na základě statistického testu nelze zamítnout. Pro spokojenost zaměstnanců patrně není až tolik důležité, kde pracují, ale kolik času musí věnovat práci. Pro ilustraci jeden z respondentů uvedl: „*Mobilní práce mi nepomáhá sladit osobní a pracovní život, pracuji stejně, rozdíl je jen že z domu, čas nepřidá.*“ Zajímavé je, že toto zjištění je v rozporu s výsledky z dotazníkového šetření, kde téměř tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že jim právě tato forma umožňuje lépe skloubit jejich pracovní a osobní život. Podklady pro výpočet viz příloha 5 Kontingenční tabulka „využívání mobilní práce“.

**Hypotéza 4:** „*Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na pocitu stresu.*“ Hypotéza byla na základě statistického testu zamítnuta – spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života závisí na pocitu stresu. Lze říci, že zaměstnanci, kteří nepociťují stres, jsou více spokojeni jak s pracovní sférou, tak s osobním životem. Korelační koeficient vyjadřující lineární závislost mezi spokojeností s rovnováhou práce a rodiny (1 - nespokojen; 10 - spokojen) a mírou stresu (1 - stres; 10 - bez stresu) byl vypočten 0,554 a ukazuje, že s rostoucím stresem klesá spokojenost. Podklady pro výpočet viz příloha 5 Kontingenční tabulka „pocitu stresu“.

**Hypotéza 5:** „*Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na využívání firemního psychologa.*“ Test nebylo možné provést kvůli nesplnění nutných předpokladů statistického testu. Služby firemního psychologa jsou málo využívány, z dotazníkového šetření se ukázalo, že jedním z důvodů mohou být obavy o únik osobních informací v rámci společnosti. Podklady pro výpočet viz příloha 5 Kontingenční tabulka „využívání firemního psychologa“.

**Hypotéza 6:** „*Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na účasti nabízených kurzů/webinářů.*“ Hypotéza byla na základě statistického testu zamítnuta – spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života a účasti na nabízených kurzech/webinářích jsou závislé. V rámci dalšího výzkumu by bylo zajímavé zjistit, jak přesně ovlivňují kurzy/webináře spokojenost zaměstnanců. Podklady pro výpočet viz příloha 5 Kontingenční tabulka „aktivního využívání nabídky“.

**Tabulka 7 - Zhodnocení hypotéz**

Hypotéza	Výsledek statistického testu
<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na práci přesčas.“</i>	<i>Hypotéza zamítnuta</i>
<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na braní si nedokončené práce domů.“</i>	<i>Hypotéza zamítnuta</i>
<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na mobilní práci.“</i>	<i>Hypotézu nelze zamítnout</i>
<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na pocitu stresu.“</i>	<i>Hypotéza zamítnuta</i>
<i>„Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na využívání firemního psychologa.“</i>	<i>Test nebylo možné provést</i>
<i>„Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na účasti nabízených kurzů/webinářů.“</i>	<i>Hypotéza zamítnuta</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 5.3 Doporučení

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze v rámci harmonizace pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO identifikovat několik klíčových nedostatků, u kterých lze nalézt viditelný prostor pro zlepšení stávající situace. Navrhovanými doporučeními, která jsou podrobněji rozvedeny níže, jsou:

- upravit interní komunikaci nabídky ŠKODA Akademie (dotazníkové šetření s návrhem konkrétních kurzů);
- zvýšení informovanosti zaměstnanců o poskytovaných benefitech;
- zaměřit nabídku na zdravý životní styl (práce se stresem, relaxační techniky, zlepšení pozornosti a zachování si nadhledu);
- zavedení relaxačních zón/místností;
- rozšířit flexibilní formy práce (částečný úvazek, sdílené místo, mobilní práce);
- mít právo „odpojit se“ (právo zaměstnanců odpojit se od práce a být nedostupný mimo pracovní dobu);
- upravit nabídku sportů (online anketa na interním webu ŠKODA Space).

## Úprava komunikace stávající nabídky

Zásadní nedostatek je sledován ve vnitrofiremní komunikaci. Přestože zaměstnanci mají několik možností, jak se mohou o aktuálně nabízených aktivitách dozvědět, lze považovat stávající komunikaci za nedostačující a informovanost zaměstnanců o možnostech účastnit se nabízených aktivit je potřeba zlepšit. Značná část zaměstnanců projevuje zájem o kurzy či semináře, které ŠKODA Akademie již má ve své nabídce (například *Práce se stresem*, *Efektivní komunikace*, *Asertivní chování* apod.), avšak zaměstnanci nejsou plně informováni o celé šíři nabízených možností. Lze však zavést určitá opatření, která by zlepšila a zároveň zkvalitnila vnitrofiremní komunikaci. Je důležité se zaměřit na komunikaci nabídky jako celku, tedy lépe strukturovat nabídku podle potřeb zaměstnanců, a nikoliv podle oddělení, ve kterém zaměstnanci pracují. Podle zaměstnankyně ŠKODA Akademie je úprava interního webu ŠKODA Space v plánu, nicméně potřebují ke zlepšení informace, na koho mohou cílit s konkrétní aktivitou či službou ze své široké nabídky. Z toho důvodu autorka doporučuje provést další průzkum neboli dotazníkové šetření, na jehož základě by ŠKODA Akademie získala přehled, jaké kurzy jsou pro konkrétního zaměstnance vhodné a byly by pro něj přínosem. Zaměstnancům by na základě zjištěných výsledků byly individuálně doporučeny konkrétní kurzy či webináře, včetně odkazu na katalog veškerých aktivit.

Všichni zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO musí každý rok absolvovat dotazníkové roční zhodnocení práce. K tomuto dotazníkovému šetření by se přidala část dotazníku s otázkami na pracovní a životní rovnováhu. Další možností je vytvořit samostatný dotazník, který by obsahově byl stejný, ale s větší rizikem, že dotazník vyplní méně zaměstnanců.

Časová náročnost tohoto návrhu zahrnuje jednak přípravu online dotazníku, který by identifikoval harmonizaci pracovního a osobního života a dále by doporučil konkrétní nabídky aktivit od útvaru ŠKODA Akademie nebo Zdravotní služby a ergonomie. Celkový čas na tvorbu dotazníku byl odhadnut na 32 hodin. Tato časová dotace zahrnuje sestavení dotazníku (11 hodin), korekci, schválení a převedení do elektronické podoby (5 hodin) a konečné automatické vyhodnocení výsledků (11 hodin). Tento návrh je v kompetenci zaměstnance ŠKODA Akademie, který má nabídku aktivit na starost, proto nepředstavuje pro společnost žádné další dodatečné náklady.

Na druhou stranu tyto náklady lze v souvislosti se mzdou pracovníka vyčíslit jako násobek průměrné hodinové mzdy a časové náročnosti. Pozice zaměstnance ŠKODA Akademie patří do kategorie „*specialisté v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů*“. Na této pracovní pozici dle CZ-ISCO za rok 2021 činí průměrná hrubá mzda zaměstnance 51 362 Kč (ISPV, 2021). Rok 2022 má 252 pracovních dnů, tedy celkem 2016 pracovních hodin a po odečtení 4týdenní dovolené 1856 hodin, zaměstnanec odpracuje za měsíc průměrně 155 hodin (Plánovací kalendář, 2022). Na základě těchto údajů průměrná hrubá hodinová mzda činí 331 Kč/hod. Náklady na úpravu interních nástrojů jsou poté vyčísleny na 10 592 Kč.

### **Zvýšení informovanosti zaměstnanců o poskytovaných benefitech**

Veliký zájem projeví zaměstnanci o efektivnější komunikaci a spolupráci v týmu i se svým vedoucím. Toto zjištění potvrzuje, že dotazovaní nemají kompletní přehled o nabídce ŠKODA Akademie, která přímo nabízí „*akce šité na míru*“. Tento program je uzpůsoben na individuální potřeby daného týmu či oddělení, jehož obsahem jsou vzdělávací aktivity na spolupráci v týmu, práci se stresem, workshopy zaměřené jak lépe a efektivně spolupracovat apod. Podle zaměstnankyně ŠKODA Akademie by o tuto nabídku měli žádat vedoucí daného oddělení, avšak praxe ukázala, že zájem projevují více podřízení zaměstnanci než jejich vedoucí. Autorka navrhuje kromě lepší informovanosti, aby tyto akce byly prosazovány „*shora*“, tzn. od vyššího managementu směrem k podřízeným vedoucím. Dále navrhuje demokratizaci výběru dané nabídky pro pracovní tým, kdy by nerozhodoval vedoucí, ale sami podřízení zaměstnanci. Například pokud o danou akci požádá určitá část týmu, pak bude realizována nezávisle na názoru vedoucího.

Dále bylo zjištěno, že téměř 50 respondentů doposud nevěděla o možnosti využití služeb firemního psychologa. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3 - Péče o zdraví, firemního psychologa mohou využívat všichni zaměstnanci společnosti. Z výsledků vyplývá, že o této možnosti neví převážně mladší generace, která například ve společnosti pracuje krátce. Společnost připravuje on-line informativní leták pro zaměstnance „*Co dělat když...*“, který obsahuje odkazy na různé aktivity organizované útvarem ŠKODA Akademie a Zdravotní služby a ergonomie. V rámci doporučení pro zlepšení informovanosti, je navrhováno, aby se do tohoto letáku umístila i informace o možnosti



využití firemního psychologa a zároveň tato skutečnost byla zmiňována na nástupních školeních.

### **Relaxačních workshop a práce se stresem**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že by zaměstnanci uvítali zaměření nabídky na relaxační techniky, práci se stresem a zlepšení pozornosti a zachování si nadhledu. To také souvisí s tím, že nerovnováha u dotazovaných se projevuje zejména ve formě únavy, stresu, snížené výkonnosti či poruchy spánku. Ačkoliv ŠKODA Akademie organizuje kurzy i webináře, které se zaměřují na práci se stresem a duševním zdravím, přesto zaměstnanci požadují, aby jim byla nabídka více přizpůsobena. Z toho důvodu je ŠKODA Akademii doporučeno zavést program na práci se stresem, který by proběhl formou semináře vedený kvalifikovaným odborníkem, čímž se docílí osobnějšího kontaktu se zaměstnanci. ŠKODA Akademie nejprve musí vytvořit poptávku na externího dodavatele a na základě výběrového řízení uzavřít smlouvu s vhodným dodavatelem, což může představovat časovou náročnost až 3 měsíce. Podle zaměstnankyně ze společnosti ŠKODA AUTO se cena relaxačních workshopů na jeden den (tj. 8 hodin) pohybuje kolem 16 tis. Kč bez DPH a cena přednášek odborníků kolem 10 tis. Kč bez DPH. Vytvoření poptávky zaměstnancem trvá až 2 hodiny, což činí 660 Kč. Celkové náklady na relaxačních workshop a práci se stresem jsou vyčísleny na 26 660 Kč.

### **Zavedení relaxačních zón**

Dále je projevován zájem o relaxační zóny či místností, kde by se zaměstnanci mohli fyzicky vybit, ale i odpočinout a odreagovat se od intenzivní a soustředěné práce. Díky krátké relaxaci budou pracovníci více koncentrováni, spokojeni s pracovní činností a budou schopni opět podávat očekávané pracovní výkony. Momentálně má společnost v každé ze svých sedmi oblastí jednu „inovační místnost“, která slouží pro tvůrčí chvíle a relaxaci zaměstnanců. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců jsou prostory pro relaxaci nedostačující. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2 – Péče o zdraví, na podzim roku 2021 se stala ŠKODA AUTO zcela nekuřáckou společností, tím byly veškeré kuřácké koutky zrušeny a nyní jsou nevyužity. Z tohoto důvodu je navrženo provést přestavbu těchto volných prostor na relaxační zóny, které mohou být realizovány plošně v celé společnosti. V Tabulka 8 je cenový odhad jedné relaxační zóny, která nezahrnuje stavební práce, které se odvíjí podle současného stavu jednotlivých místností.

**Tabulka 8 - Finanční odhad interiéru jedné relaxační zóny**

Zařízení	Cena bez DPH
Nábytek (pohovka, stůl, sedací vak, paraván)	20.000 Kč
Dekorace a osvětlení	10.000 Kč
Cvičební pomůcky (gymnastický míč, cvičební podložka, boxovací pytel)	5.000 Kč
Zábava (stolní fotbal, šipky)	5.000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>40.000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Celková částka je pouze orientační, neboť každá relaxační zóna může mít trochu odlišný koncept. Dalším důvodem je, že společnost má vlastní dodavatele, kteří jsou schopni vybudovat relaxační zóny za nižší ceny než na běžném trhu. Kvůli stavebním úpravám a konkrétnímu vybavení jednotlivých zón není odhad časové náročnosti vzhledem k rozsahu a zaměření práce možný.

### **Rozšíření flexibilních forem práce**

Více než 70 % dotazovaných zaměstnanců je s mobilní prací spokojeno, a zároveň by ocenili možnost častějšího využití v kombinaci se standardní formou úvazku. Bohužel však není možné uskutečnit plošná pravidla využití mobilní práce na celou společnost ŠKODA AUTO. Hlavním důvodem je, že podmínky mobilní práce jsou ve smlouvě po vzájemné dohodě mezi vedoucím a podřízeným, tedy mobilní práce není nároková. Dalším důvodem je, že společnost má 7 různých oblastí, které mají odlišnou povahu práce a není tak možné vždy mobilní práci vykonávat. Z tohoto důvodu je doporučeno nadále vzdělávat zaměstnance přímo na mobilní práci a zároveň aby vyšší management doporučil vedoucím dát svým zaměstnancům možnost ukázat, že umí pracovat z domova stejně efektivně jako v kanceláři. Důležité je podotknout, že ze statistických výsledků nebyla potvrzena závislost mezi mobilní prací a spokojeností se sladěním pracovního a soukromého života. Další možností, která zaměstnancům může pomoci se sladěním práce a soukromého života, je rozšíření alternativních forem práce ve společnosti. Řešením může být například zvýšení nabídky sdílených pracovních míst, o které projevil zájem téměř 50 zaměstnanců z celkového počtu dotazovaných. Tato forma úvazku se na některé pracovní pozice může aplikovat obtížněji, přesto se společnost snaží alternativní formy práce podporovat a do budoucna plánuje další zavádění sdílených pracovních míst, která umožní dvěma

zaměstnancům se zkráceným úvazkem sdílet jedno pracovní místo a vytvářet tak jeden standardní úvazek.

### **Zavedení „práva se odpojit“**

Následující doporučení souvisí s nevyvážeností rolí práce a soukromého života. Ačkoliv z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni se sladěním pracovního a osobního života, pouze u 38 % dotazovaných je časové rozdělení životních oblastí práce a rodiny optimální. S tím souvisí i častý výskyt přesčasů, způsobený pozdními pracovními termíny a v případě mobilní práce i povinnost být neustále dostupný a na příjmu přes e-mail, počítač nebo telefon. Mnoho zaměstnanců by ocenilo dodržování pracovní doby a neplánování žádných pracovních termínů po 17 hodině. Z toho důvodu je doporučeno zavést ve společnosti institut „*mít právo se odpojit*“, což znamená právo zaměstnanců se odpojit od práce a být nedostupný mimo pracovní dobu, jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.1 – Práce z domova. Například společnost Volkswagen zavedla v roce 2011 politiku, kdy v čase mezi 18 hodinou a 7 hodinou zastavuje odesílání e-mailů na mobilní telefony svých zaměstnanců (Ius Laboris, 2012). Lze doporučit, aby tato praxe byla zavedena i ve ŠKODA AUTO, čímž by byla sjednocena i praxe v celém koncernu Volkswagen, jehož je ŠKODA AUTO součástí. Nástupem mladší generace na pracovní trh bude stále více vyžadována flexibilita a společnost ŠKODA AUTO má možnost zavést zaměstnancům právo se odpojit ve všech 7 oblastech. Bude potřeba nakonfigurovat emailové servery společnosti ŠKODA AUTO tak, aby se e-maily neodesílaly mimo běžnou pracovní dobu, například v čase mezi 18 hodinou a 7 hodinou stejně, jak to aplikuje společnost Volkswagen. Dané nastavení zabrání tomu, aby se zaměstnanci věnovali práci i ve večerních hodinách. Současně bude třeba zajistit, aby zaměstnanec nemusel následně každé ráno vyřizovat nepřečtené emaily, které se nashromáždily během mimopracovní doby. Další variantou je možnost zavést systém, který již aplikuje společnost Porsche, a to, že emaily mimo pracovní dobu odešle zpět odesílateli a smaže jej automaticky z poštovní schránky (Froger-Michon, 2018). Odhad časové a finanční náročnosti nelze stanovit přesně, protože závisí na mnoha neznámých parametrech. V první řadě by bylo nutné provést analýzu stávajícího programového vybavení (emailový server, emailový klient) a zjistit jaké jsou možnosti implementace tohoto řešení. Teprve na základě tohoto rozboru lze určit finanční a časovou náročnost. Při vyčíslení nákladů nelze opomenout výdaje nutné na otestování

implementovaného řešení. Do doby, než by se zavedlo právo se odpojit plošně, je doporučeno, aby se ve všech oblastech zaměstnanci se svým vedoucím domluvili, že pracovní schůzky budou probíhat primárně v čase 9-14 hodin, kdy by měli být všichni zaměstnanci přítomni, případně nejpozději do 16 hodiny, aby zaměstnanci zůstal dostatek času pro své mimopracovní aktivity.

### **Úprava nabídky sportovních aktivit**

Posledním návrhem pro společnost je přizpůsobit nabídku sportovních aktivit. Mnoho z dotazovaných zaměstnanců projevilo zájem o sportovní aktivity, avšak z kapacitních nebo časových důvodů se nemohou účastnit, což potvrzuje i nejnižší účast v nabízených kurzech či webinářích. Autorka doporučuje upravit nabídku sportů, tedy provést online anketu na interním webu ŠKODA Space, kde by zaměstnanci mohli hlasovat, o jakou sportovní aktivitu mají zájem a v jaký čas. Jelikož sportovní aktivity nejsou z finančního hlediska tolik nákladné, ve srovnání například s aktivitami zaměřenými na zdraví, je toto řešení pro útvar Zdravotní služby a ergonomie vhodné.

Aby mohly být u sportovních kurzů navrženy odpolední časy, případně navýšena kapacita, je doporučováno provést online anketu na interním webu ŠKODA Space, o jaké sportovní aktivity mají zaměstnanci zájem. Možnosti by měly být zvoleny s ohledem na maximální kapacitu, včetně časových možností jednotlivých trenérů konkrétních sportovních aktivit. Na základě kvalifikovaného odhadu pracovníka ŠKODA Akademie by zpracování a umístění ankety na interní web společnosti ŠKODA AUTO představovalo přibližně 3 hodiny času. Průměrná hrubá hodinová mzda na této pracovní pozici činí, jak již bylo zmíněno výše, částku 331 Kč/hod. Celkové náklady na úpravu nabídky sportů poté činí 1 tis. Kč.

Některá z výše navrhovaných doporučení jsou zobrazena v Tabulka 9, která byla podrobena dvěma hodnocením – časové a finanční náročnosti. Obzvláště časová náročnost byla stanovena na základě kvalifikovaného odhadu a konzultace se specialisty na kompetenční management útvaru ŠKODA Akademie a Zdravotní služby a ergonomie. Návrhy, které není možné časově nebo finančně odhadnout, nejsou v níže uvedené tabulce zobrazeny.

**Tabulka 9 - Finanční a časové zhodnocení návrhů**

Návrh	Náročnost		Komentář
	Finanční (v Kč bez DPH)	Časová	
Úprava komunikace stávající nabídky	10 592	32 hodin	Dotazníkové šetření
Relaxačních workshop a práce se stresem	26 660	3 měsíce	Poptávání vhodných dodavatelů
Úprava nabídky sportovních aktivit	1 000	3 hodiny	Online anketa na interním webu

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na základě konzultace se ŠKODA Akademií jsou návrhy realizovatelné a z finančního a časového hlediska přijatelné. Celkové náklady na realizaci vybraných opatření jsou vyčísleny na 38 252 Kč.

## 6 Závěr

Diplomová práce pojednává o harmonizaci pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO, která se řadí k nejvýznamnějším průmyslovým společnostem v České republice a stanovuje ambiciózní cíle v oblasti společenské odpovědnosti CSR. Jednou z oblastí, na kterou se společnosti v rámci CSR zaměřují je péče o zaměstnance, která zahrnuje různé benefity. Ve společnosti ŠKODA AUTO je věnována péče zejména oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců. ŠKODA AUTO nabízí i řadu alternativních úvazků, které napomáhají sladit pracovní a osobním život.

V této diplomové práci se autorka zabývala tím, jak společnost ŠKODA AUTO přistupuje ke zlepšování rovnováhy mezi pracovními povinnostmi a osobním životem svých zaměstnanců. Dosud neproběhlo žádné zhodnocení nabídky portfolia ŠKODA Akademie a útvaru Zdravotní služby a ergonomie, které mohou využívat všichni zaměstnanci společnosti. Cílem práce bylo na základě zhodnocení harmonizace pracovního a osobního života ve společnosti ŠKODA AUTO, konkrétně v oblasti Lidé a kultura navrhnout vhodná opatření, a to na základě zjištěných nedostatků.

Zprvu byla zkoumána stávající rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a důsledky její nerovnováhy. Přestože jsou dotazovaní zaměstnanci převážně spokojeni s jejich pracovní a životní rovnováhou, bylo zjištěno, že z hlediska optimálního rozložení času je poměr práce a osobního života pouze u třetiny zaměstnanců optimální. V práci přesčas zůstává téměř každý druhý zaměstnanec, což dokazuje i to, že zaměstnanci zůstávají raději v práci delší dobu, než aby si brali nedokončenou práci domů. Nejmladší generace na trhu práce – generace Z, věnuje nejvíce času právě práci a zároveň tráví nejméně času se svou rodinou a blízkými na rozdíl od zástupců ze starších generací. Autorkou bylo doporučováno zavedení *práva se odpojit*, aby se zaměstnanci po pracovní době mohli věnovat své rodině či svým zájmům, a to bez pocitu „být stále k dispozici“.

Následně byla podrobena analýze současná nabídka, která napomáhá sladit obě sféry života zaměstnanců. Většina zaměstnanců má možnost využívat mobilní práci, která jim pomáhá s nerovnováhou jejich životních rolí a hodnotí ji jako velmi přínosnou. Zjištění z dotazníkového šetření je však v rozporu s výsledkem statistického testu, kde nebylo možné zamítnout, že spokojenost se sladěním práce a osobního života nezávisí na mobilní práci.

Vysoká účast je zejména u odborných seminářů, přednášek odborníků a aktivit ve vazbě na zdraví, které jsou organizované útvarem ŠKODA Akademie a Zdravotní služby a ergonomie. Zároveň byla zjištěna statistická závislost mezi účastí nabízených kurzů/webinářů a spokojeností se sladěním pracovního a osobního života. Je doporučováno v těchto aktivitách nadále pokračovat a rozvíjet je. Jako nejméně využívané jsou sportovní aktivity, zejména z časových či kapacitních důvodů. Je doporučováno, aby došlo k přizpůsobení nabídky sportovních aktivit pomocí online ankety na interním webu.

Statistickým testem byla zjištěna závislost spokojenosti se sladěním práce a rodiny na stresu, korelační koeficient pak ukazuje, že s rostoucím stresem, klesá spokojenost. Nerovnováha u zaměstnanců se projevuje zejména v podobě únavy, stresu, snížené výkonnosti či poruchy spánku. I přesto, že ŠKODA Akademie organizuje spoustu aktivit, které se zdravím zaměstnanců souvisí, značná část zaměstnanců by uvítala větší zaměření nabídky na práci se stresem a relaxační techniky. V návaznosti na to byly zjištěny určité nedostatky v oblasti vnitrofiremní komunikace, a i přes vysokou účast u nabízených kurzů či seminářů, je potřeba zlepšit informovanost zaměstnanců o celé šíři nabízených aktivit. Dále ŠKODA Akademie potřebuje ke zlepšení stavu informace, na koho mohou cílit s konkrétní aktivitou či službou ze své široké nabídky. Zároveň bylo navrženo provést přestavbu bývalých kuřáckých koutků na relaxační zóny, kde by si zaměstnanci mohli odpočinout a odreagovat se od intenzivní a soustředěné práce.

Společnost ŠKODA AUTO vychází z předpokladu, že odpočínutý a spokojený zaměstnanec je ve své práci svědomitý, produktivní, iniciativní a pomáhá spoluvytvářet příznivé pracovní prostředí i atmosféru na pracovišti. Z toho vyplývá, že úsilí společnosti, aby nebyla práce v rozporu s osobním životem zaměstnanců, může být při vhodném nastavení konceptu harmonizace obou rolí výhodné pro obě strany pracovněprávního vztahu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

BOHÁČOVÁ, Kateřina, Lucie SUCHOCHLEBOVÁ RYNTOVÁ a Markéta TICHÁ. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prorodinná opatření ve firmách*. Praha: APERIO – Společnost pro zdravé rodičovství, [2012]. ISBN 978-80-904-301-1-2.

BOWLING, Ann, 2005. *Measuring health: a review of quality of life measurement scales*. 3. ed. Maidenhead: Open University Press. ISBN 0-335-21527-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-802-4727-981.

HAYMAN, Jeremy a Erling RASMUSSEN. 2013. Gender, caring, part-time employment and work/life balance. *Employment Relations Record*: 45–58. ISSN 1444-7053



- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- KELLER, Jan. *Soumrak sociálního státu*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-017-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- MAŘÍKOVÁ, Hana, ed. *Jaká je naše společnost?: otázky, které si často klademe--*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. ISBN 978-80-7419-025-4.
- MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2014. ISBN 1742230350.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2008. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 9788024725932.
- RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ. *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada, 2011. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4735-788.
- SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3507-8.
- SOKAČOVÁ, Linda a Jitka KOLÁŘOVÁ. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: Work-Life Balance: Hestia 2 - podpora realizace partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního plánování v oblasti sladování pracovního a rodinného života: manuál projektu*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2010. ISBN 978-80-254-8038-0.

SPECTOR, Paul E. *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1997. ISBN 0-7619-8923-4.

ŠERÁK, Michal. *Zájemové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TAYLOR, Robert Joseph, Linda M. CHATTERS a Jeffrey S. LEVIN. *Religion in the lives of African Americans: social, psychological, and health perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications, c2004. ISBN 0-7619-1709-8.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

WISWEDE, Günter. *Einführung in die Wirtschaftspsychologie: 9 Tabellen*. 2. Neubearb. und erw. Auflage. München: E. Reinhardt, 1995. ISBN 3-497-01350-1.

ZÁKONÍK PRÁCE: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

### **Internetové zdroje**

BRONČEKOVÁ, Katarína. 2010. X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. In: *HR Forum* [online]. Copyright © 2010 [cit. 21. 07. 2020]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>

Cestovní služby a zájezdy: Odbory Kovo MB. Odbory Kovo MB: Titulní stránka [online]. Dostupné z: <http://www.odbornykovomb.cz/cestovni-sluzby-a-zajezy/ds-1016>

CzechCrunch. 2022. Belgie umožní zaměstnancům pracovat čtyři dny v týdnu. CzechCrunch – hlavní zdroj informací moderního člověka [online]. Copyright © 2014 [cit. 23.02.2022]. Dostupné z: <https://cc.cz/ctvrtek-je-novy-patek-belgie-predstavila-zakon-ktery-zamestnancum-umozni-pracovat-jen-ctyri-dny-v-tydnu/>

DONDÉ, Guendalina. 2015. Ethics across the generations. *Management-Issues | Homepage* [online]. Copyright © 2015 [cit. 21. 07. 2020]. Dostupné z: <https://www.management-issues.com/news/7081/ethics-across-the-generations/>

EURES, 2021. Jak se mohou zaměstnavatelé připravit na nový hybridní způsob práce. European Commission [online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eures/public/how-employers-can-prepare-new-hybrid-way-working-2021-08-03\\_cs](https://ec.europa.eu/eures/public/how-employers-can-prepare-new-hybrid-way-working-2021-08-03_cs)

EURONEWS. Belgium approves four-day week and gives employees the right to ignore their bosses after work | Euronews. Latest breaking news available as free video on demand | Euronews [online]. Copyright © 2022 [cit. 23.02.2022]. Dostupné z: <https://www.euronews.com/next/2022/02/15/belgium-approves-four-day-week-and-gives-employees-the-right-to-ignore-their-bosses>

Eurofound. Right to disconnect | Eurofound | [online]. Copyright 2021 © Eurofound 2021 [cit. 12.12.2021]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/right-to-disconnect>

EU parlament. Právo odpojit se od práce by mělo být zabezpečené v celé EU, požadují poslanci | Zpravodajství | Evropský parlament. [online]. Copyright ©AP images [cit. 23.07.2021]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20210121STO96103/pravo-odpojit-se-od-prace-by-melo-byt-zabezpecene-v-cele-eu-pozaduji-poslanci>

EUROSTAT. 2017. *Final report of the expert group on quality of life indicators 2017 edition* [online]. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2017 [cit. 2020-07-08]. ISBN 978-92-79-66085-6. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/7960327/KS-FT-17-004-ENN.pdf/f29171db-e1a9-4af6-9e96-730e7e11e02f>

FROGER-MICHON, Caroline. 2018. Switching on to switching off: Disconnecting Employees in Europe? - Lexology. Lexology [online]. Copyright © Copyright 2006 [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=2f2f48c4-9e5b-4a1f-b166-a2b0fec80ce5>

GOLA, Petr. 2018. Výhody a nevýhody práce z domova. In: *e15.cz* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/vyhody-a-nevyhodyprace-z-domova-jsou-to-tyto-1347420>

HEATHFIELD, Susan M. 2014. Advantages and Disadvantages of Flexible Work Schedules? In: *Human Resources.about.com* [online]. [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: [http://humanresources.about.com/od/employeebenefits/f/flex\\_schedules.htm](http://humanresources.about.com/od/employeebenefits/f/flex_schedules.htm)

Historie | ŠKODA AUTO a.s.. ŠKODA AUTO Česká republika | Oficiální web ŠKODA AUTO a.s. [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2021 [cit. 21.08.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolocnosti/historie>

Ius Laboris (2020, October 27). *The new German mobile working Act: a first look..* [online]. [cit. 2022-02-02]. <https://iuslaboris.com/insights/the-new-german-mobile-working-act-a-first-look/>

ISPV - Aktuální. ISPV - mzdy a platy podle profesí [online]. Copyright © TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 07.03.2022]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

JUNOVÁ, Blanka. 2012. Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí. In: *Práce na dálku* [online]. Copyright © [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

LERO, Donna S., Julia RICHARDSON a Karen KORABIK. CAALL. Cost-Benefit Review of Work-Life Balance Practices – 2009 [online]. cit. 2020-07-06. Dostupný z: <http://www.caall-acalo.org/en/resource-library/overview/work-life-balance>

LOCKWOOD R., Nancy. 2003. *Work/Life Balance - Challenges and solutions* [online]. Copyright ©Ei [cit. 20. 07. 2020]. Dostupné z: [https://deepcbds.com/wp-content/uploads/2020/02/Work\\_Life\\_Balance\\_Challenges\\_and\\_Solutio.pdf](https://deepcbds.com/wp-content/uploads/2020/02/Work_Life_Balance_Challenges_and_Solutio.pdf)

LUŽAIĆ, Anna. 2008. Alternativní pracovní úvazky. In: *HR forum* [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z [www:http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/alternativni-pracovni-uvazky/](http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/alternativni-pracovni-uvazky/).

ManpowerGroup Index trhu práce Q4 2020 | ManpowerGroup s.r.o.. ManpowerGroup s.r.o. [online]. Copyright © 2021 ManpowerGroup [cit. 12.01.2022]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/manpower-index-trhu-prace-q4-2020/>

MLEZIVOVÁ, Iveta. Využívání flexibilních forem práce a pracovní doba z pohledu ekonomicky aktivní populace v ČR. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2018, roč. 11, č. Kvalita pracovního života 2018. Dostupný z:

<https://www.bozpinfo.cz/josra/vyuzivani-flexibilnich-forem-prace-pracovni-doba-z-pohledu-ekonomicky-aktivni-populace-v-cr>.

NOVÁK Michal, 2021. Covid změnil způsob, jakým pracujeme, i podobu pracovišť. Co přetrvá po odeznění pandemie? | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 12.01.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/covid-zmenil-zpusob-jakym-pracujeme-i-podobu-pracovist-co-pretrva-po-odezneni-pandemie/>

PICKETT, Patricia. 2018. Who Is Generation C, and What Are They All About? In: *The balance.com* [online]. Copyright © [cit. 21. 07. 2020]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/whois-generation-c-and-what-are-they-all-about-2071937>

Plánovací kalendář 2022. Kalendář [online]. Dostupné z: <https://kalendar.beda.cz/rocn-planovaci?type=s1>

Poliklinika ŠKODA. Prevence, Ergonomie, ŠKOFIT | Poliklinika ŠKODA [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2021 [cit. 20.08.2021]. Dostupné z: <https://poliklinika.skoda-auto.cz/>

BARNETT, Tim. *Flexible work arrangements*. Reference for Business: Encyclopedia of Business, [online]. 2013 [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <http://www.referenceforbusiness.com/small/Eq-Inc/Flexible-Work-Arrangements.html>

STUDENÁ, Zdenka. 2020. Proces zavádění home office jako část komplexní flexibilní kultury | Práce a mzda. Hlavní strana | Práce a mzda [online]. Copyright © 2021 Wolters [cit. 12.08.2021]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/proces-zavadeni-home-office-jako-cast-komplexni-flexibilni-kultury>

SOKAČOVÁ, Linda. 2003. Gender studies. Rovné příležitosti do firem: Podpora rodiny se firmám vyplatí. Praha: Gender Studies. *Moved Permanently* [online]. [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/download/RP%20do%20firem%20spec.%20vyd..pdf>

ŠKODA AUTO Česká republika | Oficiální web ŠKODA AUTO a.s., ŠKODA AUTO motivuje zaměstnance k očkování. [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2021 [cit. 20.08.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-08-02-skoda-auto-motivuje-zamestnance-k-ockovani>

ŠKODA AUTO Česká republika | Oficiální web ŠKODA AUTO a.s., Mezinárodnější, elektrifikovanější a digitálnější – ŠKODA AUTO představuje novou firemní strategii. ŠKODA AUTO Česká republika | Oficiální web ŠKODA AUTO a.s. [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2021 [cit. 22.08.2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-06-24-mezinarodnejsi-elektrifikovanejsi-a-digitalnejsi-skoda-auto-predstavuje-novou-firemni-strategii>

ŠMORANCOVÁ ŠRAIBOVÁ, Nikola. 2015. Těžký život generace Y. In: *Psychologie.cz. Homepage | Psychologie.cz* [online]. Copyright © Copyright Mindlab s.r.o. [cit. 21. 07. 2020]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/tezky-zivotgenerace-y/>

TAUSIG, Mark a Rudy FENWICK. Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues* [online]. 2001, 22(2) [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <http://www3.uakron.edu/publications/tausigunbindingtime.pdf>

Tisková zpráva. ŠKODA AUTO získala Cenu personalistů za nejlepší HR projekt roku 2018 - ŠKODA Storyboard. [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2021 [cit. 23.08.2021]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2018/11/181107-%C5%A0KODA-AUTO-z%C3%ADskala-Cenu-personalist%C5%AF.pdf>

VALENTOVÁ Klára. 2017. Práce z domova – výhody a nevýhody, plánované změny. In: *Právníprostor* [online]. [cit. 2018-28-10]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/prace-z-domova-vyhody-a-nevyhodyplanovane-zmeny>

Výroční zpráva 2020 - ŠKODA Storyboard. [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2021 [cit. 21.08.2021]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00\\_Vyrocní\\_zpráva\\_2020.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zpráva_2020.pdf)

## **8 Přílohy**

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor ve společnosti ŠKODA AUTO – seznam otázek.....	I
Příloha 2: Online dotazníkové šetření.....	II
Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření .....	VIII
Příloha 4: Nabídka ŠKODA Akademie .....	XX
Příloha 5: Statistické testování hypotéz .....	XXI

## **Příloha 1:** Polostrukturovaný rozhovor ve společnosti ŠKODA AUTO – seznam otázek

1. Je pro zaměstnance společnosti ŠKODA AUTO možné využívat alternativní formy práce v souvislosti s jejich náplní práce? V případě, že ne proč?
  - *flexibilní pracovní doba*
  - *částečný pracovní úvazek*
  - *sdílení pracovního místa*
  - *konto pracovní doby*
  - *práce z domova*
2. Jaká je nabídka, která pomáhá v harmonizaci pracovního a osobního života organizovanou útvarem Zdravotní služby a ergonomie a ŠKODA Akademie?
3. Je nabídka kurzů, webinářů, rehabilitací, cvičení apod. pro všechny zaměstnance společnosti ŠKODA AUTO stejná?
4. Jaký byl prvotní podnět zahájení projektu „Work-life balance“ Nákupní Akademií?
5. Jak jsou zaměstnanci společnosti informováni o nabídce, která pomáhá ve sladování pracovního a osobního života?
6. Stále rozšiřujete nabídku kurzů, rehabilitací, cvičení apod? Pokud ano, jaký je postup při zavedení nové nabídky?
7. Jak vysokou máte účast zaměstnanců u nabídek, které podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?
8. Na koho se může zaměstnanec obrátit, v případě, že se jeho role práce a rodina dostanou do konfliktu?
9. Je pro Vás důležité, aby zaměstnanci dokázali harmonizovat svůj pracovní a osobní život?



## **Příloha 2: Online dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření – Harmonizace pracovního a osobního života (Work-life balance)

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Musalová a studuji Českou zemědělskou univerzitu v Praze, kde nyní píši svoji diplomovou práci na téma „Harmonizace pracovního a osobního života“. Cílem tohoto výzkumu je analyzovat, jak jsou zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO spokojeni se sladováním svého pracovního a osobního života.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o pomoc při zpracování mé závěrečné práce prostřednictvím vyplnění tohoto krátkého dotazníku, které je možné vyplnit nejpozději do 18. února 2022. Dotazník je anonymní a výsledky poslouží ke zhodnocení diplomové práce. V případě zájmu Vám mohu zaslat finální výsledky dotazníkového šetření.

Děkuji každému, kdo si na jeho vyplnění najde pár minut a tím mi velmi pomůže. Níže přikládám odkaz na dotazník.

<https://www.surveymonkey.com/s/...ota>

S přáním krásného dne,

Kateřina Musalová

Email: [kacka.musalova@seznam.cz](mailto:kacka.musalova@seznam.cz)

# Harmonizace pracovního a osobního života ve vybrané společnosti

Dobrý den,

věnujte prosím pár minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který je anonymní a slouží k vypracování diplomové práce.

## 1 Kolik hodin pracovního dne věnujete průměrně níže uvedeným oblastem?

Rozdělte: 24 hodin

Práce

Spánek

Rodina (partner, děti)

Já a mé zájmy

Péče o domácnost

## 2 Jak často zůstáváte v práci přesčas?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nikdy    Výjimečně    Občas    Často    Vždy

## 3 Jak často si berete nedokončenou práci domů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nikdy    Výjimečně    Občas    Často    Vždy

#### 4 Využíváte či máte možnost využívat některý z níže uvedených flexibilních pracovních režimů?

Nápověda k otázce: • **PRUŽNÉ ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY** (základní pracovní doba povinná pro všechny zaměstnance, např. 9h-14h, zaměstnanec sám volí počátek, popř. i konec pracovní doby); • **MOBILNÍ PRÁCE/PRÁCE Z DOMOVA** (možnost vykonávat práci i mimo pracoviště zaměstnavatele); • **ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK** (pracovní doba je kratší, než obvyklých 40 hodin týdně); • **SDÍLENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA** (dva zaměstnanci s částečným úvazkem sdílí jedno pracovní místo a tvoří jeden celý úvazek).

	Mám možnost využívat a využívám	Mám možnost využívat, ale nevyžívám	Nemám možnost využívat, ale chci využívat	Nemám možnost využívat a ani nechci využívat
PRUŽNÉ ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOBILNÍ PRÁCE/PRÁCE Z DOMOVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SDÍLENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5 Jak jste spokojeni se svým skloubením pracovního a osobního života?

Nápověda k otázce: 1 = nejsem spokojen, 10 = jsem spokojen

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

#### 6 Umožňuje Vám mobilní práce lépe sladit pracovní a osobní život?

Nápověda k otázce: *Mobilní práce (práce z domova) - možnost vykonávat práci i mimo pracoviště zaměstnavatele. Vyberte jednu odpověď.*

Ano  Ne  Nemohu posoudit (danou formu práce nevyžívám)

#### 7 Jaké jsou podle Vás hlavní výhody mobilní práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Úspora času (dojíždění)  Lépe se soustředím, nevyrušují mě kolegové a pracovní prostředí  Mimo kancelář (např. doma, kavárna) mám komfortnější podmínky pro práci  Videokonference a telefonování jsou efektivnější než osobní schůzky
- Organizace a plánování práce podle sebe
- Jiné...

## 8 V čem Vám mobilní práce nevyhovuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Chybí mi přechodový rituál (cesta do práce/z práce) | <input type="checkbox"/> Horší soustředění na práci        | <input type="checkbox"/> Sociální izolace, nedostatek lidského kontaktu | <input type="checkbox"/> Komunikace on-line je mi nepříjemná |
| <input type="checkbox"/> Videokonference a telefonování je neefektivní       | <input type="checkbox"/> Nejasné ohraničení pracovního dne |   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné... <input type="text"/>                        |  |   |  |

## 9 Jak se cítíte z hlediska stresu?

Nápověda k otázce: *Nápověda k otázce: 1 = ve stresu, 10 = bez stresu*

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

## 10 Pokud není Váš pracovní a osobní život v rovnováze, projevuje se:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Únava                        | <input type="checkbox"/> Stres            | <input type="checkbox"/> Neochota pracovat  | <input type="checkbox"/> Nespavost (porucha spánku) | <input type="checkbox"/> Ztráta zájmu o společnost |
| <input type="checkbox"/> Snižená výkonnost            | <input type="checkbox"/> Syndrom vyhoření | <input type="checkbox"/> Konflikty v rodině | <input type="checkbox"/> Konflikty v práci          | <input type="checkbox"/> Nedokážu posoudit         |
| <input type="checkbox"/> Jiné... <input type="text"/> |   |   |   |  |

## 11 Využíváte služeb firemního psychologa?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Ne  Ne, o této možnosti jsem doposud nevěděl/a

## 12 Využíváte nabídku kurzů, webinářů a tréninků organizovaných společností?

Nápověda k otázce: *Aktivity spojené s prevencí stresu či zdraví (např. Mentální trénink, Dny zdraví, rehabilitace) nebo sportovní aktivity (např. ŠKOFIT). Vyberte jednu odpověď.*

- Ano  Ne

### 13 Jakých kurzů či webinářů se účastníte nejvíce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> PŘEDNÁŠKY<br>ODBORNÍKŮ (např.<br>Syndrom vyhoření) | <input type="checkbox"/> ODBORNÉ SEMINÁŘE (např. Mentální<br>trénink, Efektivní self-management a<br>time management) | <input type="checkbox"/> AKTIVITY VE VAZBĚ NA<br>ZDRAVÍ (např. Dny zdraví,<br>Na duši záleží) | <input type="checkbox"/> SPORTOVNÍ<br>AKTIVITY (např.<br>Pilates, Joga,<br>ŠKOFIT) |
| <input type="checkbox"/> Jiné...  | <input type="text"/>  |   |  |

### 14 Nabídky kurzů, webinářů a tréninků organizovaných společnostmi se neúčastním, protože:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> O těchto nabídkách jsem doposud<br>neslyšel/a | <input type="checkbox"/> Nevyhovující termín<br>konání | <input type="checkbox"/> Nevidím v tom žádným<br>přínos | <input type="checkbox"/> Raději se věnuji<br>práci |
| <input type="checkbox"/> Nabídka mě nezaujala                          | <input type="checkbox"/> Nemám dostatek<br>informací   |   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné...                                       | <input type="text"/>                                   |   |  |

### 15 Uvítali byste rozšíření nabídky, která se zaměřuje více na Vaši rovnováhu pracovního a osobního života?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Ne

### 16 Na co by měl být podle Vás zaměřen obsah nabídky programu pro harmonizaci pracovního a osobního života?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Life management            | <input type="checkbox"/> Relaxační techniky                             | <input type="checkbox"/> Práce se stresem         | <input type="checkbox"/> Zdravý životní<br>styl | <input type="checkbox"/> Spánkový<br>režim |
| <input type="checkbox"/> Jak být v dobré<br>kondici | <input type="checkbox"/> Zlepšení pozornosti a zachování si<br>nadhledu | <input type="checkbox"/> Práce se<br>sebemotivací | <input type="checkbox"/> Zdravé<br>stravování   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné...                    | <input type="text"/>  |   |   |  |

### 17 Co nového byste uvítali od společnosti v rámci zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života?

## 18 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž  Žena

## 19 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18 - 25 let  26 - 39 let  40 - 56 let  Více než 56 let

## 20 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Středoškolské (bez maturity)  Středoškolské (s maturitou)  Vyšší odborné  Vysokoškolské

## 21 Jaká je vaše pracovní pozice ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Odborný koordinátor  Specialista  Vedoucí  Projektmanager  Koordinátor  Referent  
 Jiná...

## 22 Jaký je Váš rodinný stav?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Svobodný/á  Ženatý/Vdaná  Partner/ka  
 Jiný...

## 23 Máte děti žijící ve společné domácnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

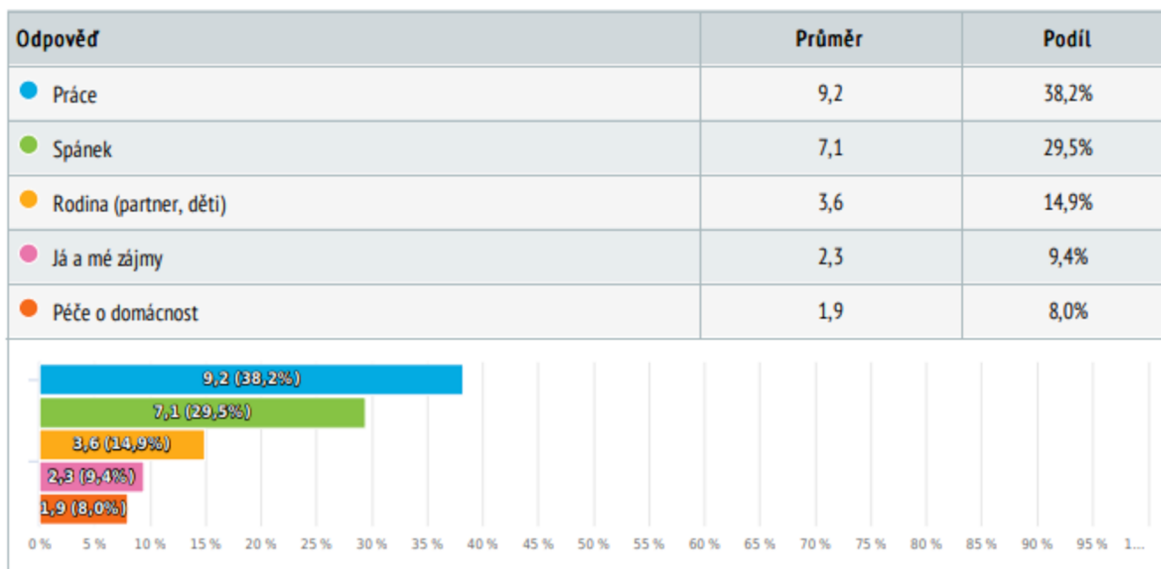
- Ano  Ne

## Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření

### 1 Kolik hodin pracovního dne věnujete průměrně níže uvedeným oblastem?

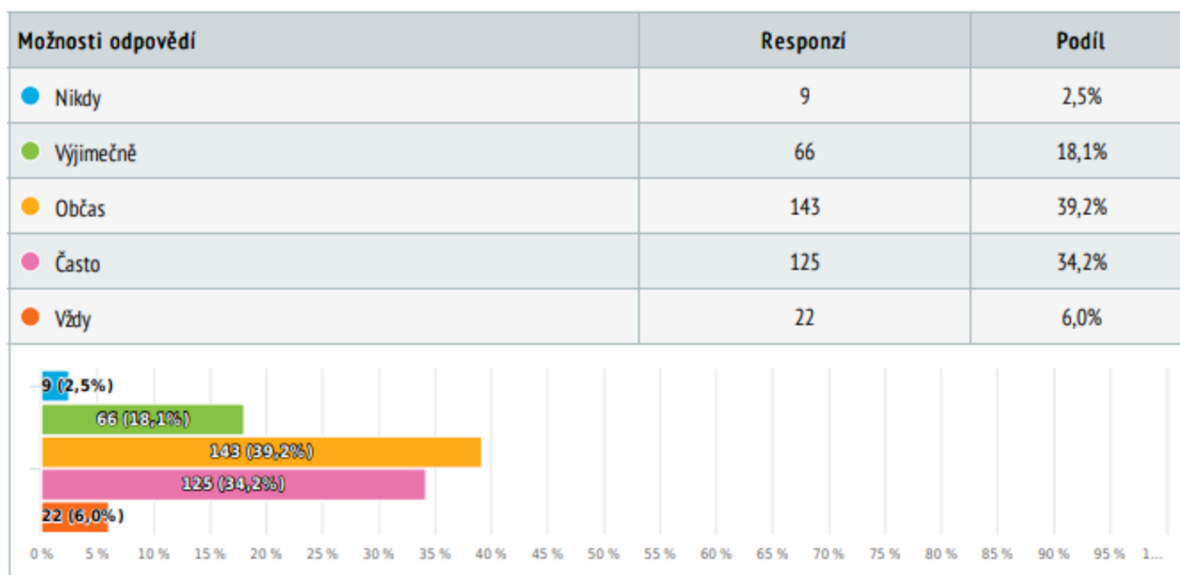
Rozdělovací škála , zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x

Rozdělte: 24 hodin



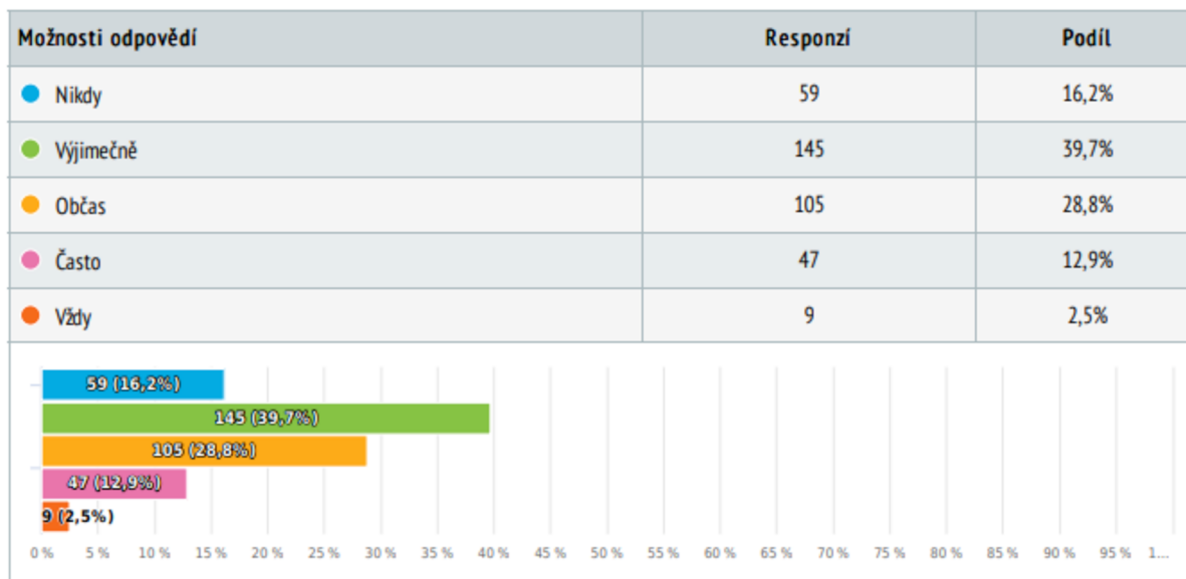
### 2 Jak často zůstáváte v práci přesčas?

Výběr z možností , zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



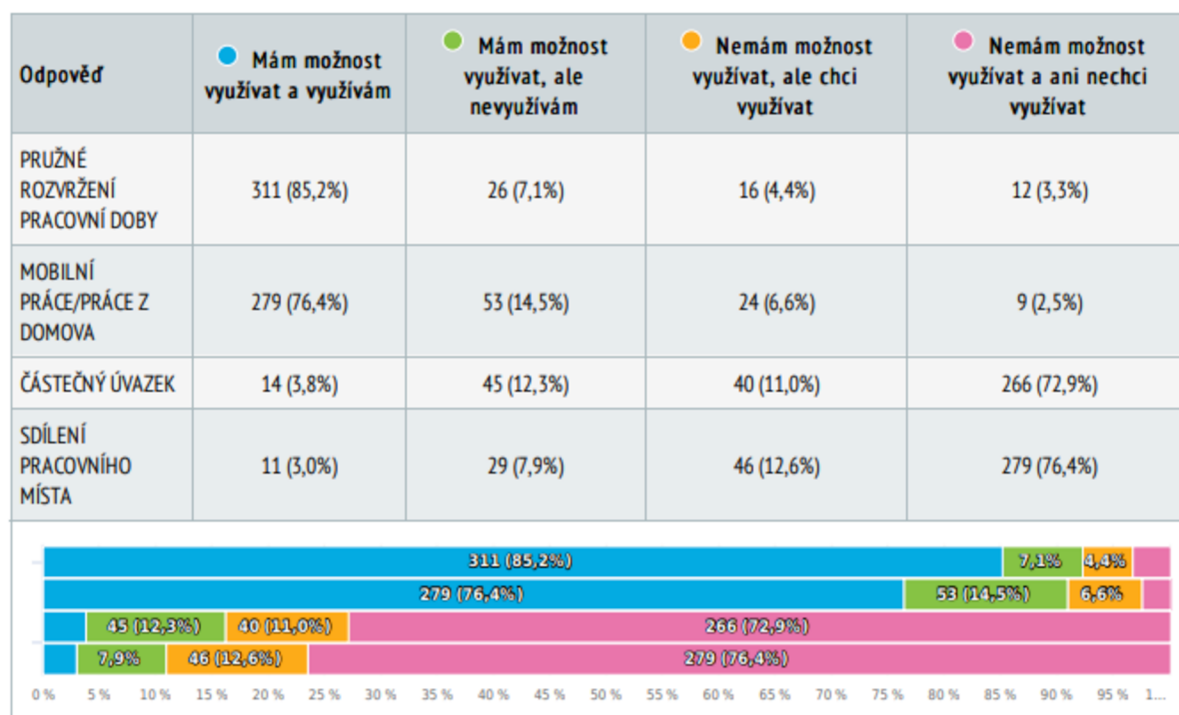
### 3 Jak často si berete nedokončenou práci domů?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



### 4 Využíváte či máte možnost využívat některý z níže uvedených flexibilních pracovních režimů?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x

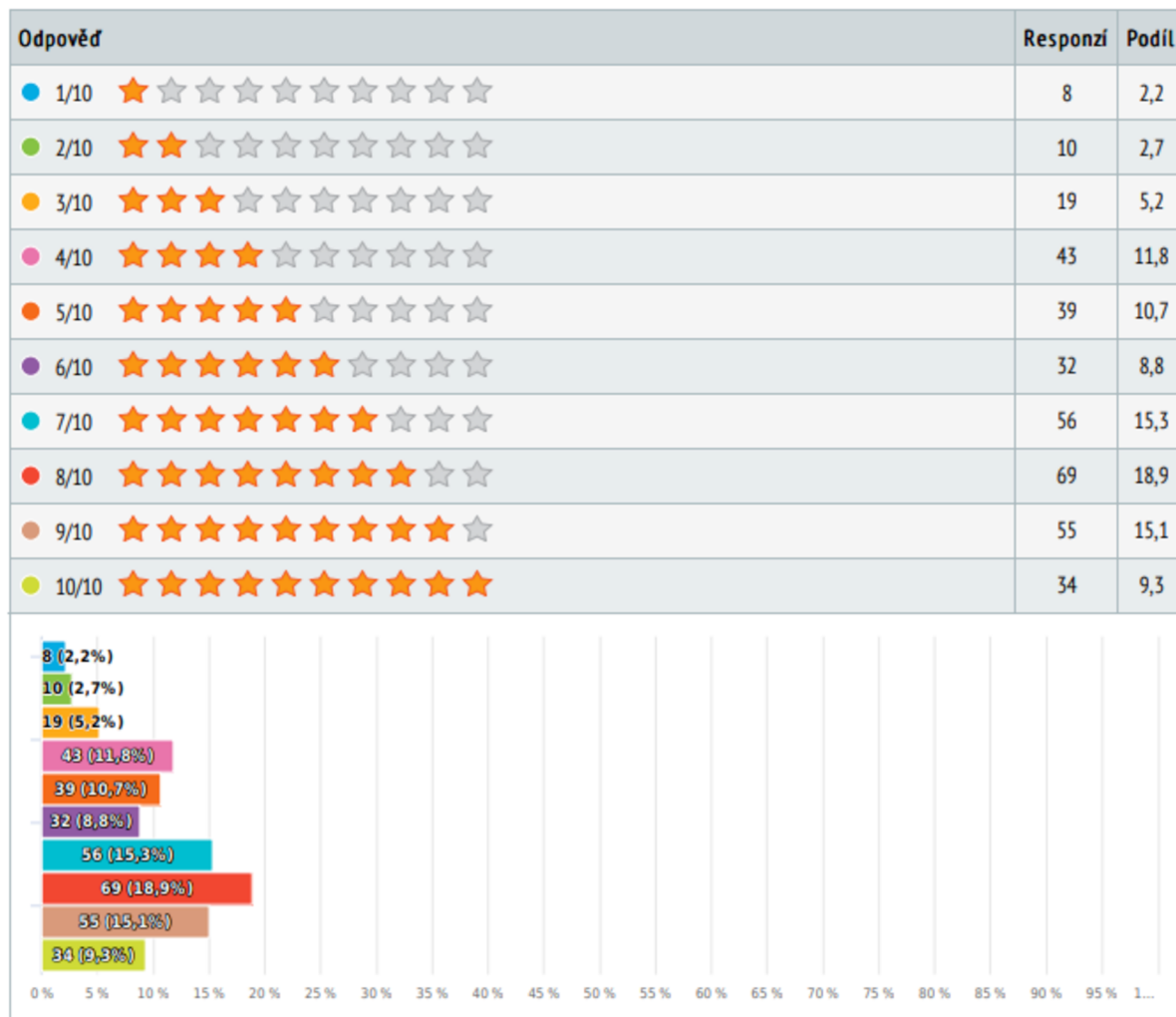




## 5 Jak jste spokojeni se svým skloubením pracovního a osobního života?

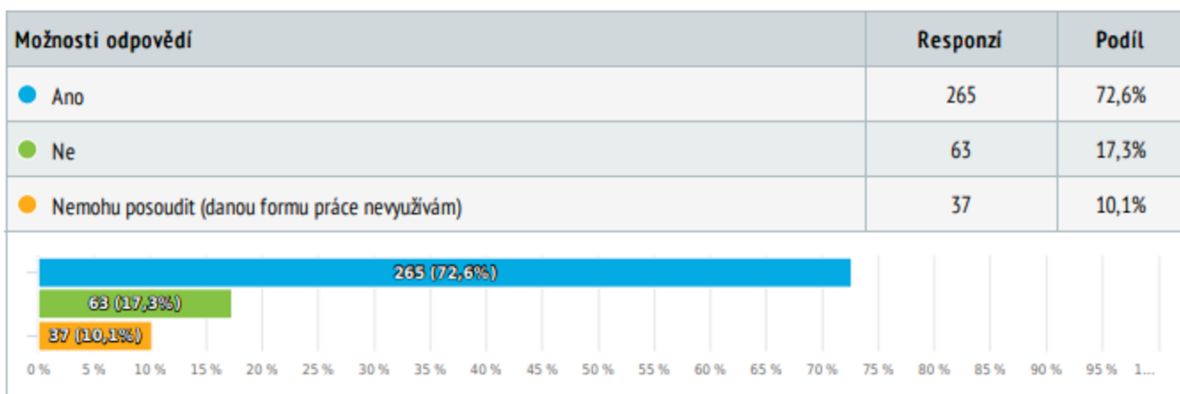
Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x

Počet hvězdiček 6,6/ 10



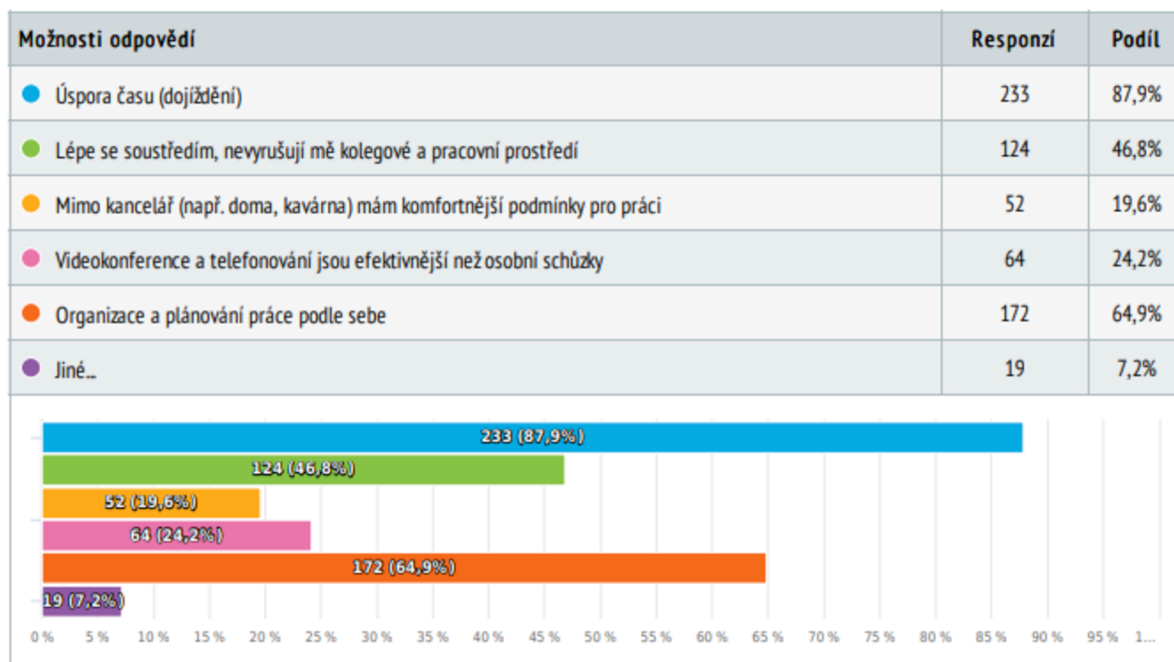
## 6 Umožňuje Vám mobilní práce lépe sladit pracovní a osobní život?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



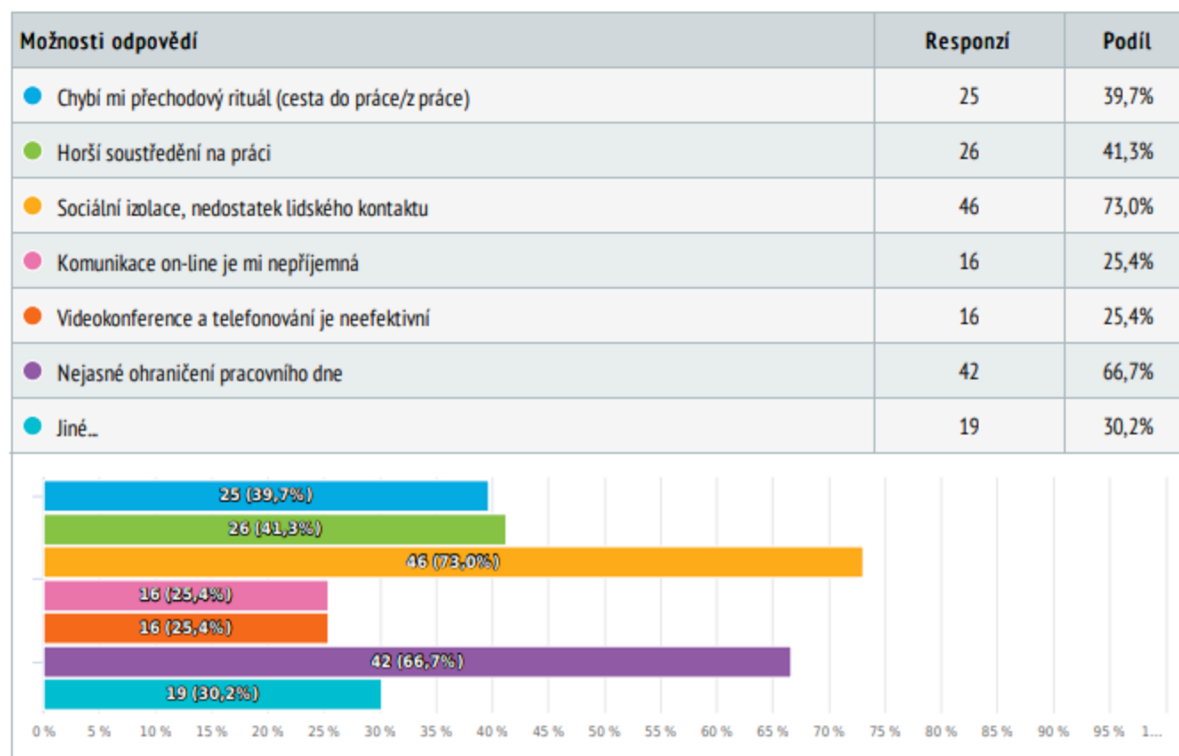
## 7 Jaké jsou podle Vás hlavní výhody mobilní práce?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 265 x, nezodpovězeno 100 x



## 8 V čem Vám mobilní práce nevyhovuje?

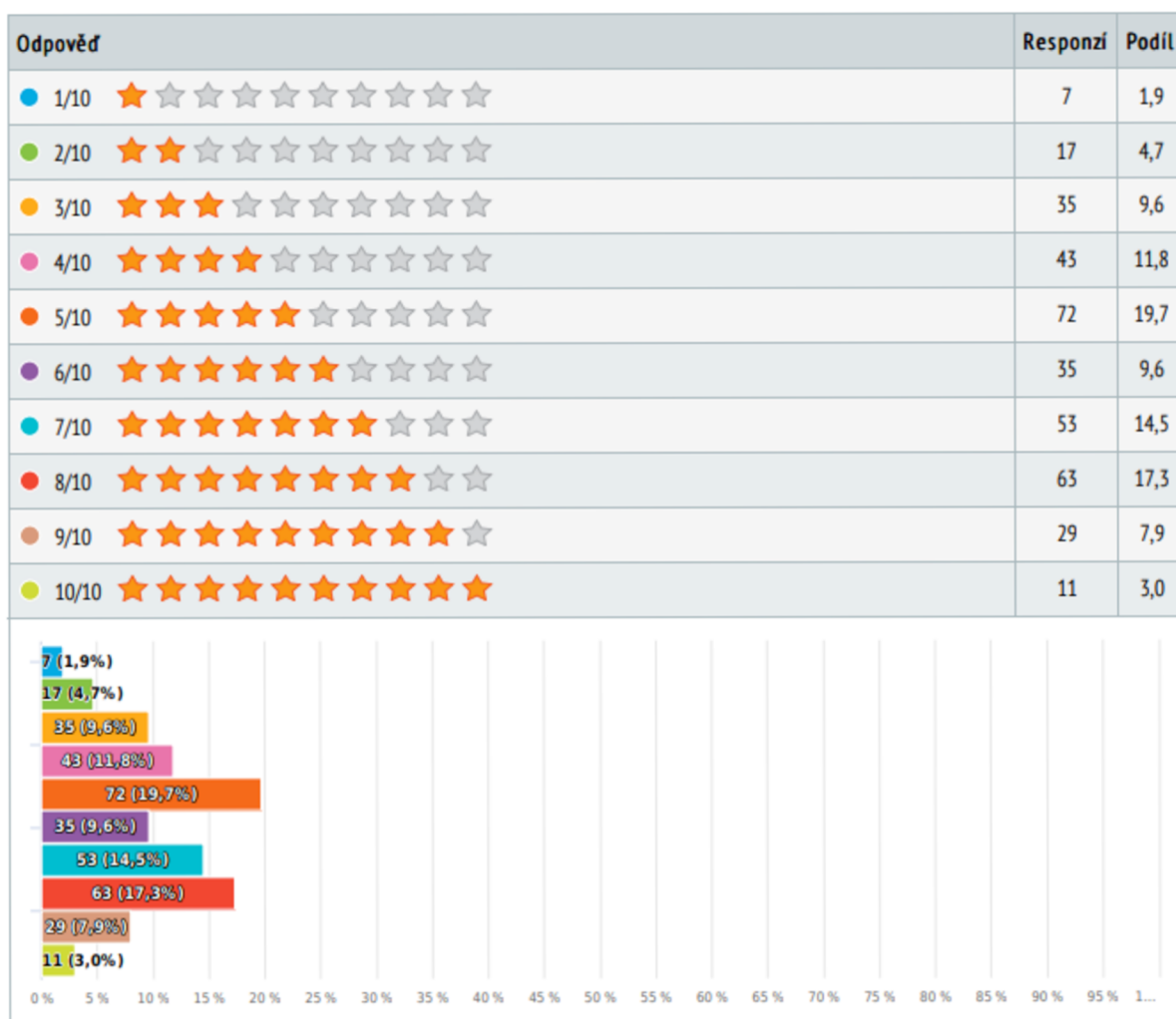
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 63 x, nezodpovězeno 302 x



## 9 Jak se cítíte z hlediska stresu?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x

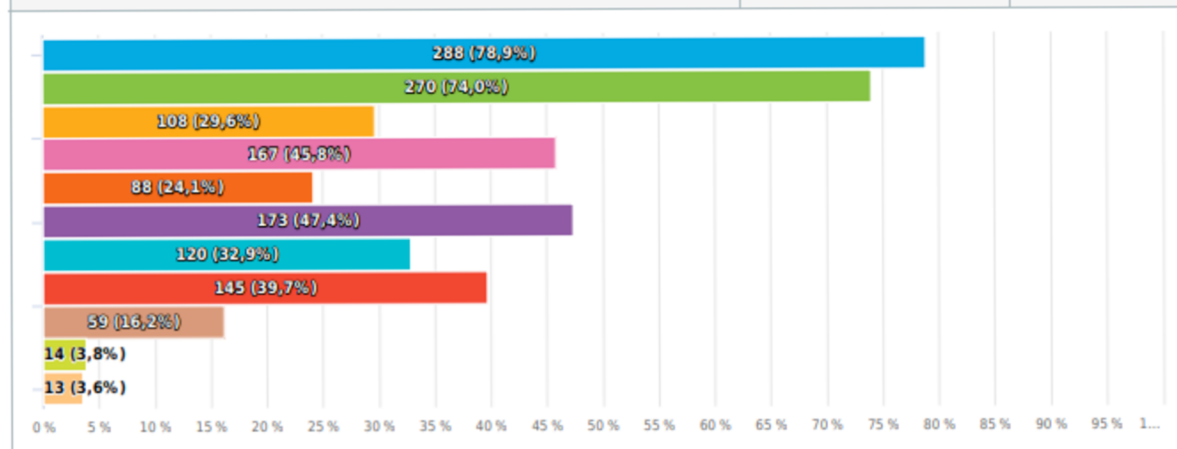
Počet hvězdiček 5,8/ 10



## 10 Pokud není Váš pracovní a osobní život v rovnováze, projevuje se:

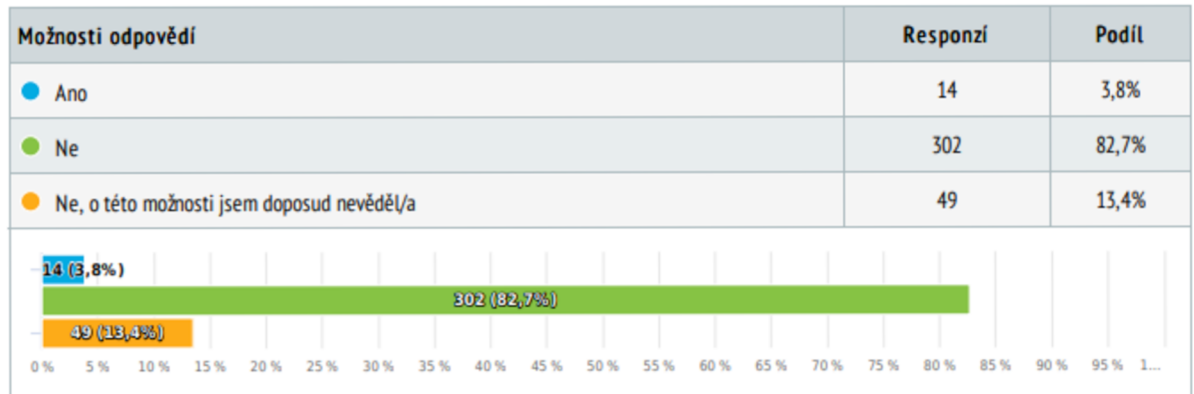
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Únava	288	78,9%
Stres	270	74,0%
Neochota pracovat	108	29,6%
Nespavost (porucha spánku)	167	45,8%
Ztráta zájmu o společnost	88	24,1%
Snižená výkonnost	173	47,4%
Syndrom vyhoření	120	32,9%
Konflikty v rodině	145	39,7%
Konflikty v práci	59	16,2%
Nedokážu posoudit	14	3,8%
Jiné..	13	3,6%



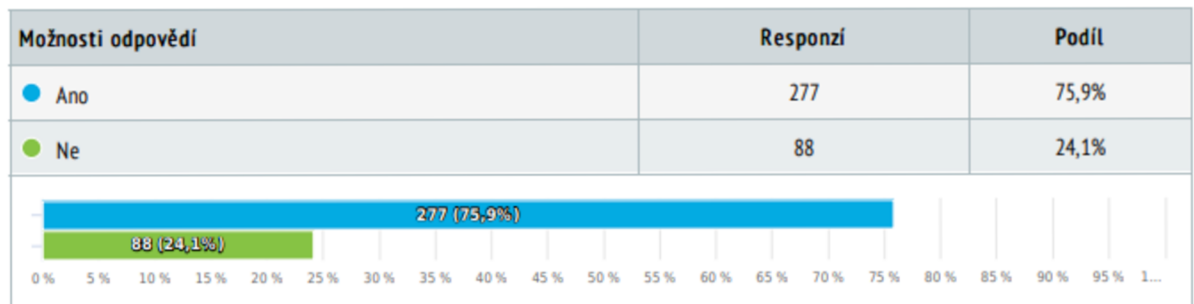
## 11 Využíváte služeb firemního psychologa?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



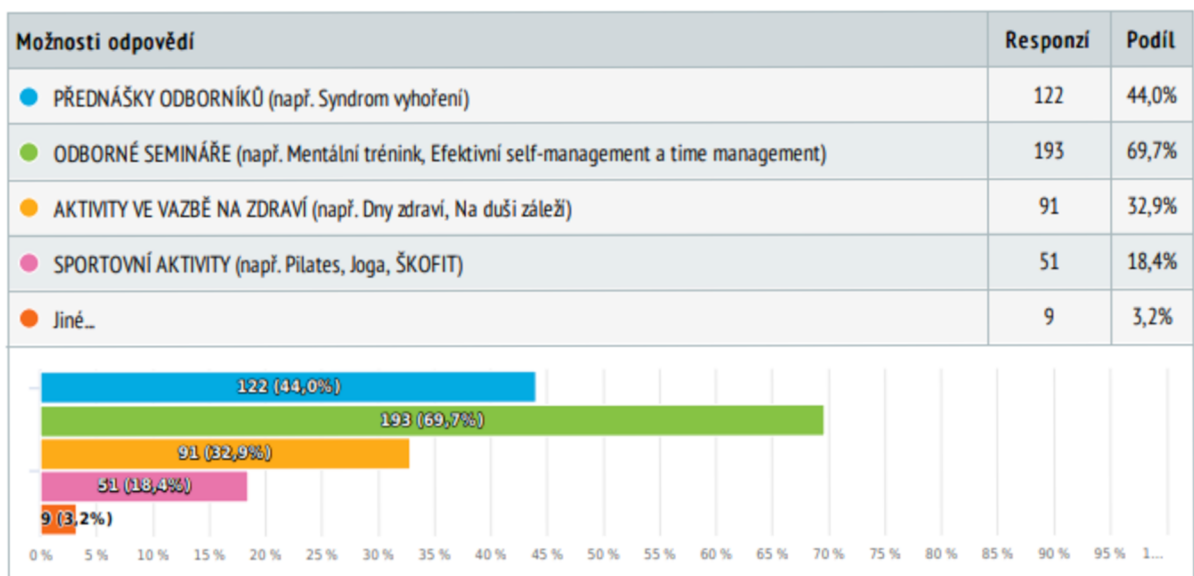
## 12 Využíváte nabídku kurzů, webinářů a tréninků organizovaných společností?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



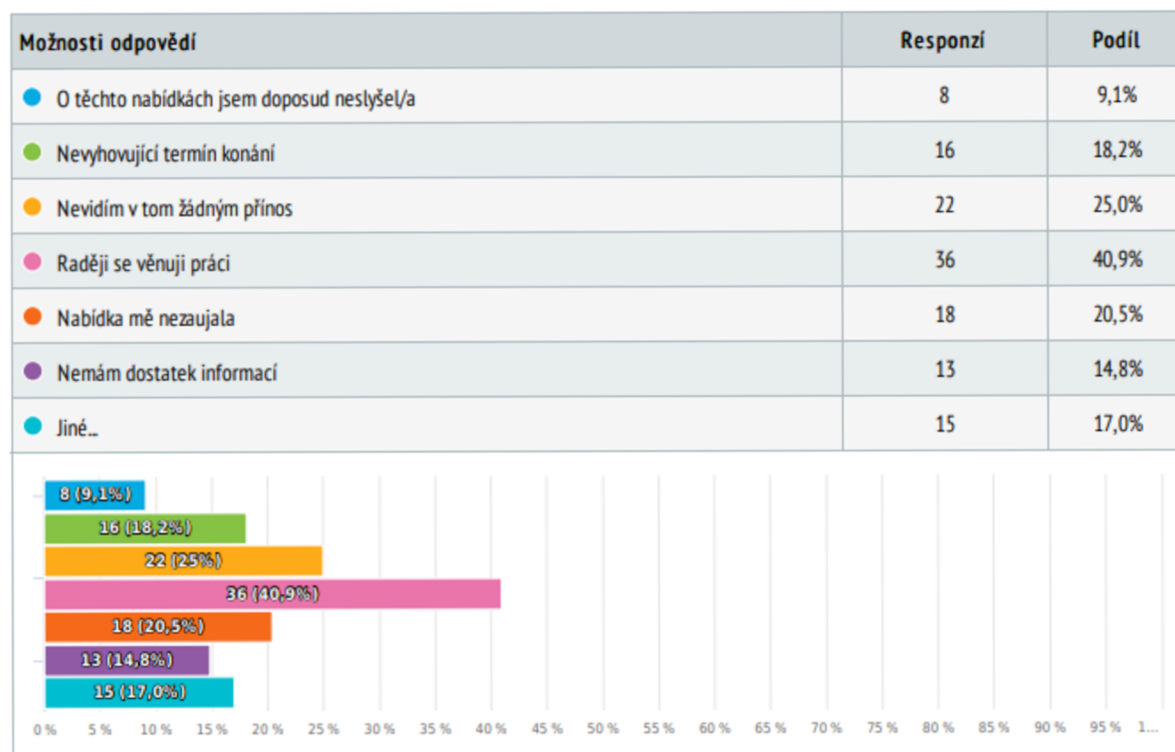
## 13 Jakých kurzů či webinářů se účastníte nejvíce?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 277 x, nezodpovězeno 88 x



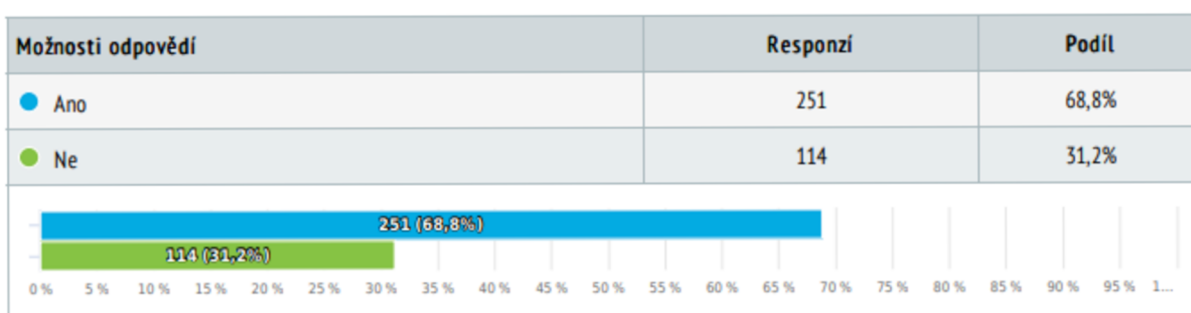
## 14 Nabídka kurzů, webinářů a tréninků organizovaných společnostmi se neúčastním, protože:

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 88 x, nezodpovězeno 277 x



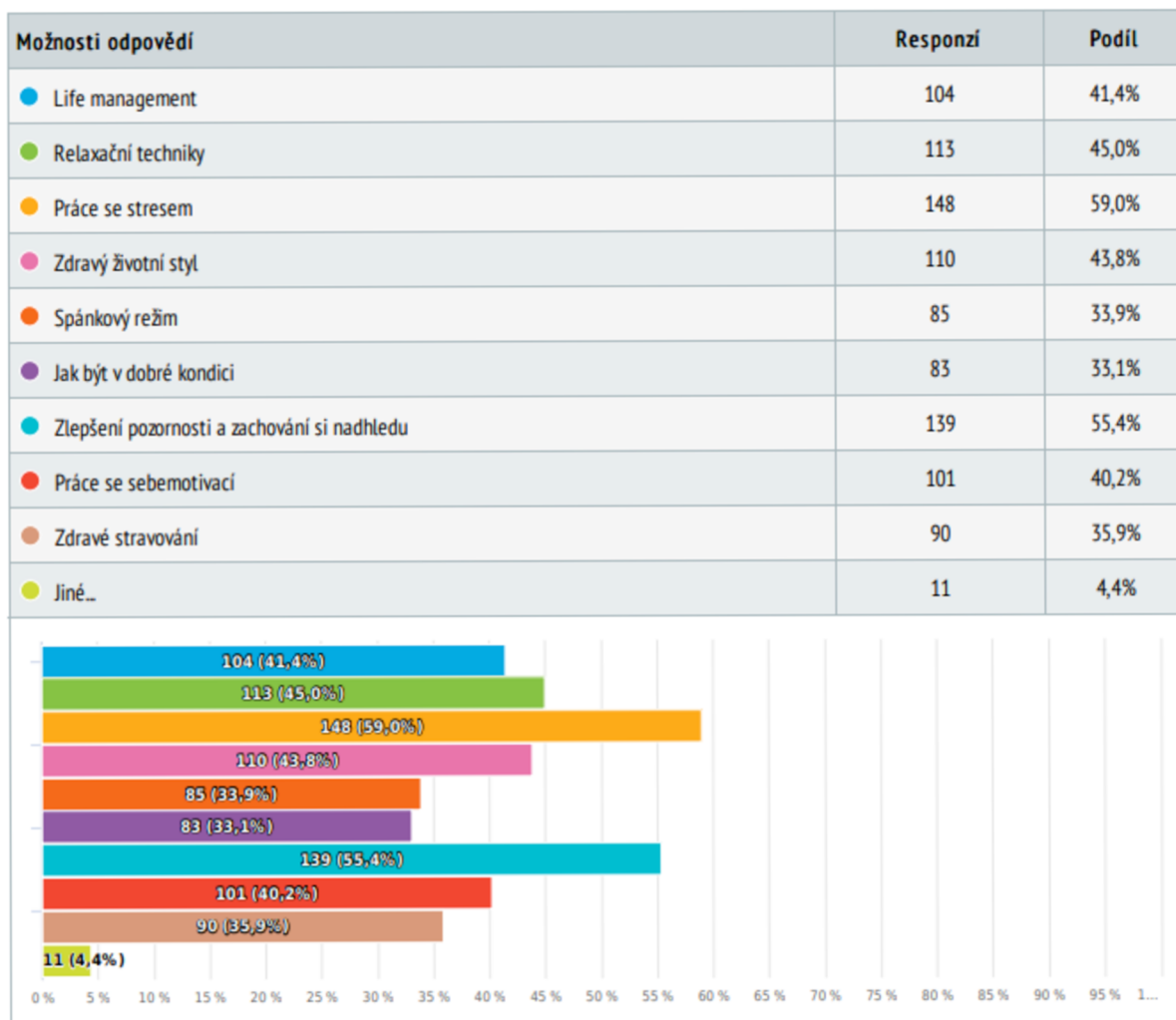
## 15 Uvítali byste rozšíření nabídky, která se zaměřuje více na Vaši rovnováhu pracovního a osobního života?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



## 16 Na co by měl být podle Vás zaměřen obsah nabídky programu pro harmonizaci pracovního a osobního života?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 251 x, nezodpovězeno 114 x



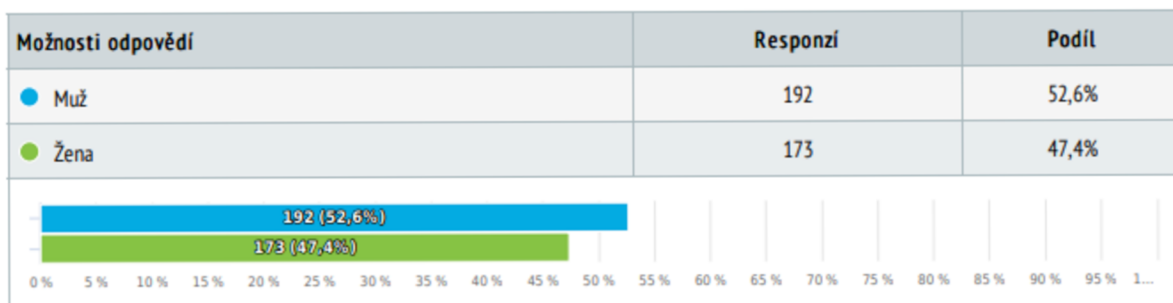
## 17 Co nového byste uvítali od společnosti v rámci zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života?

Textová odpověď, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x

Společnost ŠKODA AUTO si nepřeje zveřejňovat otevřené odpovědi.

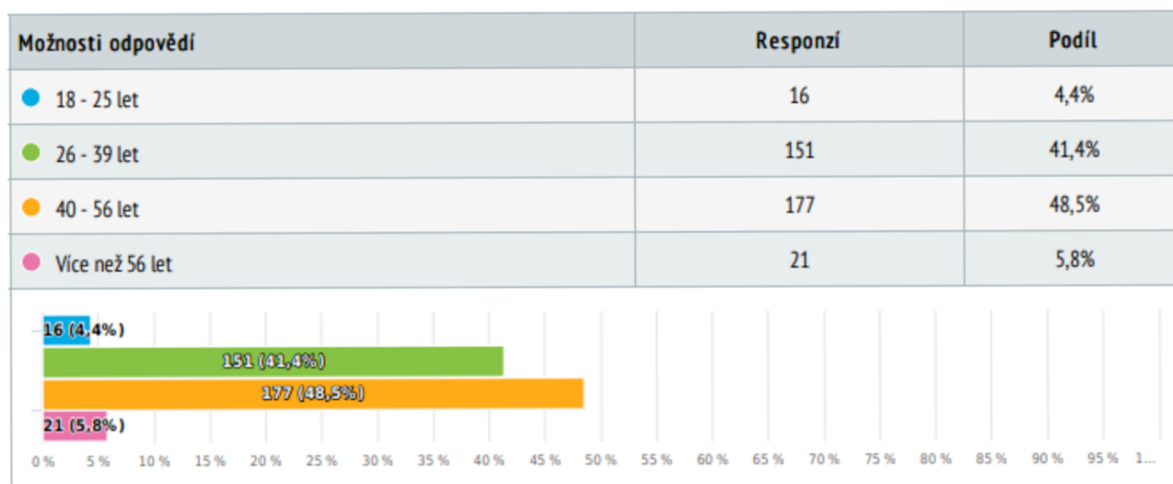
## 18 Jaké je Vaše pohlaví?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



## 19 Jaký je Váš věk?

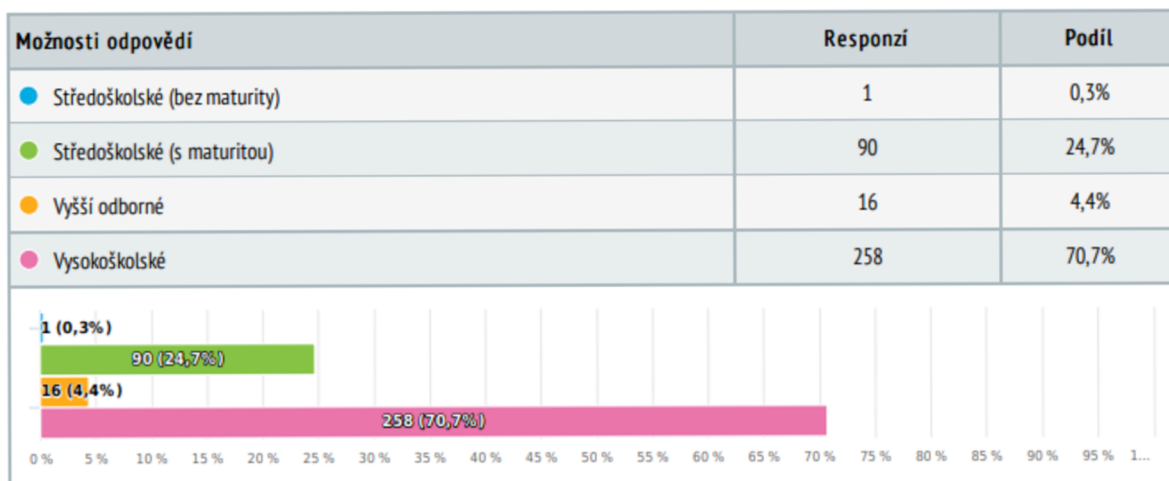
Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x





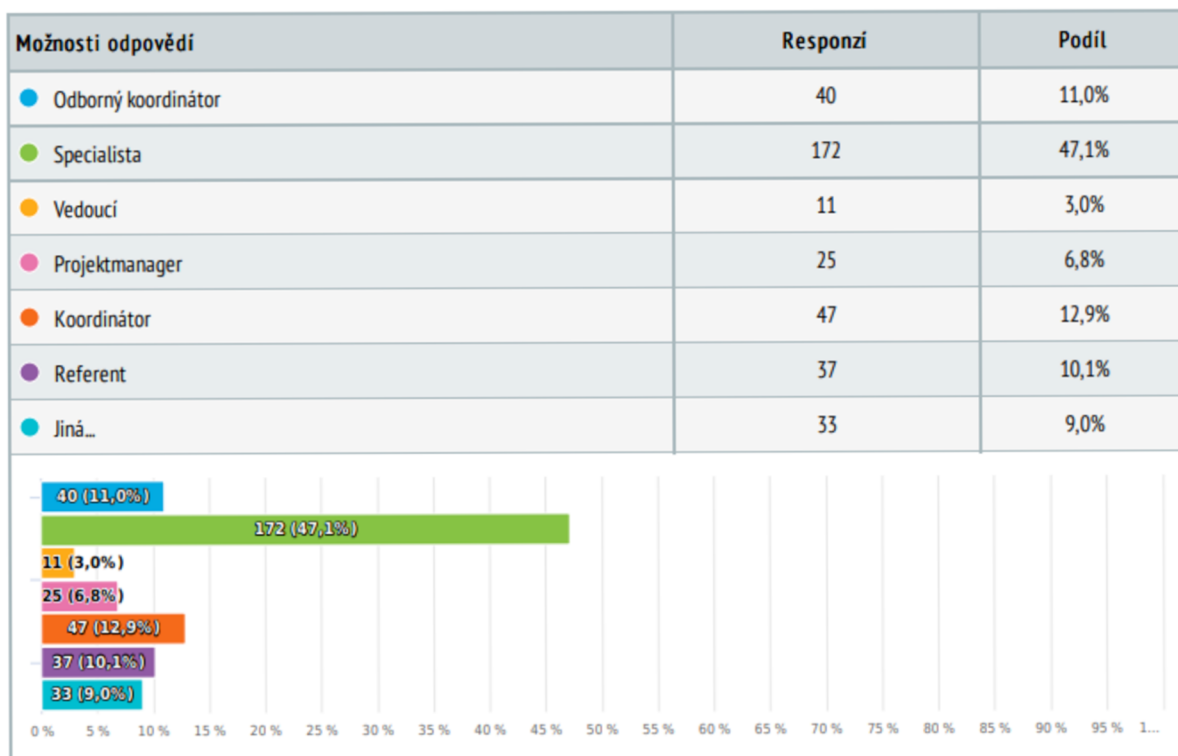
## 20 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



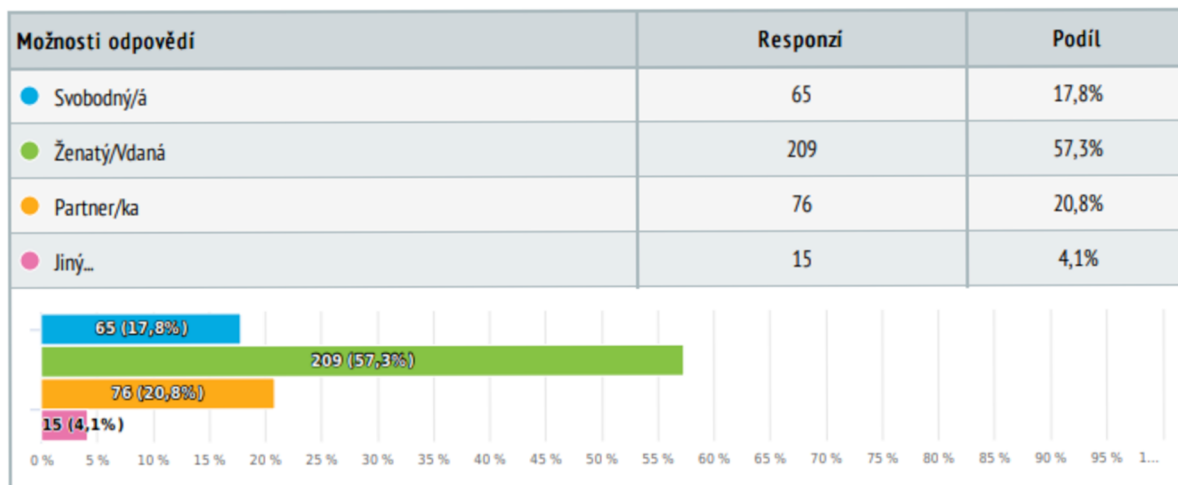
## 21 Jaká je vaše pracovní pozice ve společnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



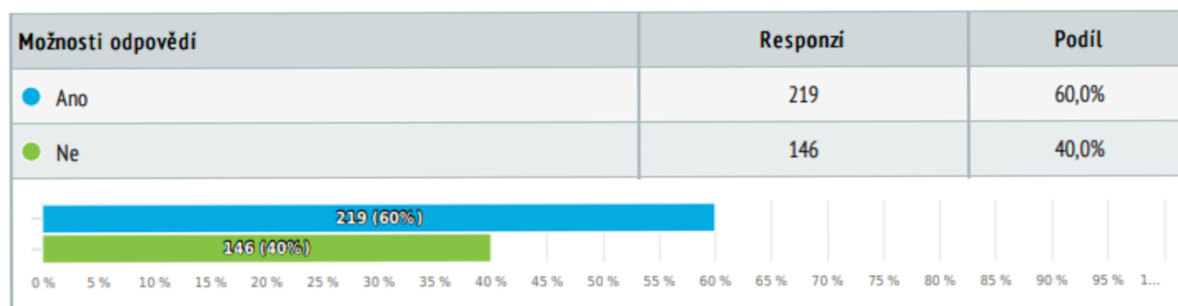
## 22 Jaký je Váš rodinný stav?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



## 23 Máte děti žijící ve společné domácnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 365 x, nezodpovězeno 0 x



## e-knihy

(eBook/Audiokniha)

Nastavení mysli

Proč spíme

Jídlo na prvním místě

Zdravá střeva

Čtyřhodinové tělo

Svoboda v jídle jednou provždy

Příběh lidského těla

Jak nalézt klid a soustředění v hektické současnosti

Seven principů spokojeného manželství

## Video

(15 min – 1h 30 min)

Zdravá záda při práci na home office

Prevence syndromu vyhoření

➤ syndrom vyhoření, pracovní pasti, osobní zdroje síly, jak nevyhořet

Hormonální nerovnováha

➤ symptomy a příčiny horm. nerovnováhy, hormony v ženském těle, návrat k rovnováze ženského organismu, hormonální nerovnováha u mužů

Adrenální vyčerpání

➤ vlivy stresu na organismus, hormony nadledvin, cirkadiální rytmus a regenerace organismu, jak posílit fyzickou a psychickou odolnost

Mindfulness

➤ úvod do mindfulness, soustředění, emoce

Ergonomie na pracovišti

➤ ergonomie v kanceláři, protahovací a relaxační cviky, ergonomie v autě

## Webináře

(20 min – 1h 30 min)

Když je toho na nás moc

Křeslo pro hosta – PhDr. Tomáš Mertin

Jak zvládat stres aneb, jak si udržet vnitřní klid a pohodu

Sebereflexe

Spánek a jeho dopady na zdraví

Práce s hněvem

Jek se těšit domů i do práce

Preventivní pohybové aktivity

Rozvoj kondice cíleným tréninkem doma

Odvaha

Mobilní práce z pohledu ergonomie a fyziologie

Jak snížit stres ve své týmu

Jak nepodléhat negativním zprávám

Syndrom vyhoření

Burnout syndrom (v angličtině)

## Školení

Pro všechny zaměstnance

- Zvládání stresu a zátěžových situací
- Mentální trénink
- Fitness coaching
- Podpora duševního zdraví
- Jak posilovat osobní odolnost

Pro mistry a týmové koordinátory

- Řízení emocí, životní a osobní rovnováha v roli mistra
- Rizika drogové závislosti pro mistry
- Stres a zátěžová odolnost pro TK

Pro vedoucí a koordinátory

- Mindfulness a efektivita

## Příloha 5: Statistické testování hypotéz

### Transformace škálových otázek na kategorie

Odověď	Kategorie
1,2,3,4	1
5,6	2
7,8,9,10	3

Zdroj: vlastní zpracování, 202

#### Předpoklady testu:

- Méně než 20 % očekávaných četností může být menších než 5.
- Všechny očekávané četnosti nesmí být menší než 1.

#### Stanovení hypotéz:

- H<sub>0</sub>: mezi sledovanými jevy není vztah (neexistuje závislost).
- H<sub>A</sub>: mezi sledovanými jevy existuje vztah (existuje závislost).

#### Postup výpočtu:

1. Stanovení nulové a alternativní hypotézy (H<sub>0</sub> a H<sub>A</sub>).
2. Stanovení hladiny významnosti ( $\alpha = 5\%$ ).
3. Určení použití statistického testu.
4. Výpočet pravděpodobnosti (p-hodnota) a výpočet testového kritéria  $\chi^2$  na základě vztahu – pozorovaná a očekávaná četnost.
5. Porovnání p-hodnoty s hladinou významnosti.
6. Interpretace výsledku

---

**Hypotéza 1:** „Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na práci přesčas.“

- 1) H<sub>0</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na práci přesčas.  
H<sub>A</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na práci přesčas.
- 2)  $\alpha = 5\%$
- 3)  $\chi^2$  test nezávislosti
- 4) SPSS =>  $\chi^2 = 79,325$ ; p-hodnota = 0,0001 (nízká)
- 5) p-hodnota = 0,0001 <  $\alpha = 0,05$  => H<sub>0</sub> je zamítnuta
- 6) H<sub>A</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na práci přesčas.

### Kontingenční tabulka „zůstávat v práci přesčas“

		Jak často zůstáváte v práci přesčas?		
		Nikdy/výjimečně	Občas	Vždy /často
Spokojenost	Ano	64	100	50
	Ne	10	12	58
	Nevím	1	31	39

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výstup ze statistického programu IBM SPSS Statistics

#### Přesčas \* Spokojenost Crosstabulation

			Spokojenost			Total
			Ano	Ne	Nev	
Přesčas	nikdy	Count	64	10	1	75
		Expected Count	44,0	16,4	14,6	75,0
		% within Přesčas	85,3%	13,3%	1,3%	100,0%
		% within Spokojenost	29,9%	12,5%	1,4%	20,5%
		% of Total	17,5%	2,7%	0,3%	20,5%
	obcas	Count	100	12	31	143
		Expected Count	83,8	31,3	27,8	143,0
		% within Přesčas	69,9%	8,4%	21,7%	100,0%
		% within Spokojenost	46,7%	15,0%	43,7%	39,2%
		% of Total	27,4%	3,3%	8,5%	39,2%
	vzdy	Count	50	58	39	147
		Expected Count	86,2	32,2	28,6	147,0
		% within Přesčas	34,0%	39,5%	26,5%	100,0%
		% within Spokojenost	23,4%	72,5%	54,9%	40,3%
		% of Total	13,7%	15,9%	10,7%	40,3%
Total	Count	214	80	71	365	
	Expected Count	214,0	80,0	71,0	365,0	
	% within Přesčas	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%	
	% within Spokojenost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%	

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	79,325 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	89,618	4	,000
N of Valid Cases	365		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,59.

Zdroj: IBM SPSS Statistics ver. 22, 2022

**Hypotéza 2:** „Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na braní si nedokončené práci domů.“

- 1) H<sub>0</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na braní si nedokončené práce domů.  
HA: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na braní si nedokončené práce domů.
- 2)  $\alpha = 5 \%$
- 3)  $\chi^2$  test nezávislosti
- 4) SPSS =>  $\chi^2 = 48,100$ ; p-hodnota = 0,0001 (nízká)
- 5) p-hodnota = 0,0001 <  $\alpha = 0,05$  => H<sub>0</sub> je zamítnuta
- 6) HA: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na braní si nedokončené práce domů.

**Kontingenční tabulka „brát si nedokončenou práci domů“**

		Jak často si berete nedokončenou práci domů?		
		Nikdy/výjimečně	Občas	Vždy /často
Spokojenost	Ano	140	57	17
	Ne	25	25	30
	Nevím	39	23	9

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## Výstup ze statistického programu IBM SPSS Statistics

**Jak\_casto\_si\_berete\_nedokoncenu\_praci\_domu \* Spokojenost Crosstabulation**

			Spokojenost			Total
			Ano	Ne	Nev	
Jak_casto_si_berete_ne dokoncenu_praci_domu	Nikdy	Count	140	25	39	204
		Expected Count	119,6	44,7	39,7	204,0
		% within				
		Jak_casto_si_berete_ne dokoncenu_praci_domu	68,6%	12,3%	19,1%	100,0%
		% within Spokojenost	65,4%	31,3%	54,9%	55,9%
	% of Total	38,4%	6,8%	10,7%	55,9%	
	Obcas	Count	57	25	23	105
		Expected Count	61,6	23,0	20,4	105,0
		% within				
		Jak_casto_si_berete_ne dokoncenu_praci_domu	54,3%	23,8%	21,9%	100,0%
		% within Spokojenost	26,6%	31,3%	32,4%	28,8%
	% of Total	15,6%	6,8%	6,3%	28,8%	
	Vzdy	Count	17	30	9	56
		Expected Count	32,8	12,3	10,9	56,0
		% within				
Jak_casto_si_berete_ne dokoncenu_praci_domu		30,4%	53,6%	16,1%	100,0%	
% within Spokojenost		7,9%	37,5%	12,7%	15,3%	
% of Total	4,7%	8,2%	2,5%	15,3%		
Total	Count	214	80	71	365	
	Expected Count	214,0	80,0	71,0	365,0	
	% within					
	Jak_casto_si_berete_ne dokoncenu_praci_domu	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%	
	% within Spokojenost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%		

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,578 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	42,295	4	,000
N of Valid Cases	365		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,89.

Zdroj: IBM SPSS Statistics ver. 22, 2022

**Hypotéza 3:** „Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na mobilní práci.“

1) H<sub>0</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na mobilní práci.

H<sub>A</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na mobilní práci.

- 2)  $\alpha = 5 \%$
- 3)  $\chi^2$  test nezávislosti
- 4) SPSS =>  $\chi^2 = 4,869$ ;  $p = 0,088$
- 5)  $p = 0,088 > \alpha = 0,05$  =>  $H_0$  nelze zamítnout
- 6)  $H_0$ : Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na mobilní práci.

**Kontingenční tabulka „využívání mobilní práce“**

		Využíváte flexibilní formu – mobilní práci?	
		Využívám	Nevyužívám
Spokojenost	Ano	172	42
	Ne	55	25
	Nevím	52	19

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Výstup ze statistického programu IBM SPSS Statistics**

**Mobilní\_práce \* Spokojenost Crosstabulation**

			Spokojenost			Total
			Ano	Ne	Nev	
Mobilní_práce	Nevyu	Count	42	25	19	86
		Expected Count	50,4	18,8	16,7	86,0
		% within Mobilní_práce	48,8%	29,1%	22,1%	100,0%
		% within Spokojenost	19,6%	31,3%	26,8%	23,6%
		% of Total	11,5%	6,8%	5,2%	23,6%
	Vyuzi	Count	172	55	52	279
		Expected Count	163,6	61,2	54,3	279,0
		% within Mobilní_práce	61,6%	19,7%	18,6%	100,0%
		% within Spokojenost	80,4%	68,8%	73,2%	76,4%
		% of Total	47,1%	15,1%	14,2%	76,4%
Total	Count	214	80	71	365	
	Expected Count	214,0	80,0	71,0	365,0	
	% within Mobilní_práce	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%	
	% within Spokojenost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,869 <sup>a</sup>	2	,088
Likelihood Ratio	4,769	2	,092
N of Valid Cases	365		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,73.

Zdroj: IBM SPSS Statistics ver. 22, 2022

**Hypotéza 4:** „Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na pocitu stresu.“

- 1) H<sub>0</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na pocitu stresu.  
HA: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na pocitu stresu.
- 2)  $\alpha = 5 \%$
- 3)  $\chi^2$  test nezávislosti
- 4) SPSS =>  $\chi^2 = 88,426$ ; p-hodnota = 0,0001 (nízká)
- 5) p-hodnota = 0,0001 <  $\alpha = 0,05$  => H<sub>0</sub> je zamítnuta
- 6) HA: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na pocitu stresu.

**Kontingenční tabulka „pocitu stresu“**

		Jak se cítíte z hlediska stresu?		
		Bez stresu	Mírný stres	Stres
Spokojenost	Ano	126	60	28
	Ne	11	19	50
	Nevím	19	28	24

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výstup ze statistického programu IBM SPSS Statistics

Pocit\_stresu \* Spokojenost Crosstabulation

			Spokojenost			Total
			Ano	Ne	Nev	
Pocit_stresu	Bez_s	Count	126	11	19	156
		Expected Count	91,5	34,2	30,3	156,0
		% within Pocit_stresu	80,8%	7,1%	12,2%	100,0%
		% within Spokojenost	58,9%	13,8%	26,8%	42,7%
		% of Total	34,5%	3,0%	5,2%	42,7%
Mirny		Count	60	19	28	107
		Expected Count	62,7	23,5	20,8	107,0
		% within Pocit_stresu	56,1%	17,8%	26,2%	100,0%
		% within Spokojenost	28,0%	23,8%	39,4%	29,3%
		% of Total	16,4%	5,2%	7,7%	29,3%
Stres		Count	28	50	24	102
		Expected Count	59,8	22,4	19,8	102,0
		% within Pocit_stresu	27,5%	49,0%	23,5%	100,0%
		% within Spokojenost	13,1%	62,5%	33,8%	27,9%
		% of Total	7,7%	13,7%	6,6%	27,9%
Total		Count	214	80	71	365
		Expected Count	214,0	80,0	71,0	365,0
		% within Pocit_stresu	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%
		% within Spokojenost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	88,426 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	88,379	4	,000
N of Valid Cases	365		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,84.

Zdroj: IBM SPSS Statistics ver. 22, 2022

**Korelační koeficient:**

$$r_{xy} \stackrel{\text{def}}{=} \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n-1)s_x s_y} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

**Hypotéza 5:** „Spokojenost zaměstnanců s rovnováhou pracovního a osobního života nezávisí na využívání firemního psychologa.“

**Kontingenční tabulka „využívání firemního psychologa“**

		Využíváte služeb firemního psychologa?	
		Využívám	Nevyužívám
Spokojenost	Ano	9	241
	Ne	5	110

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Nesplnění nutných předpokladů statistického testu.**

**Hypotéza 6:** „Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na účasti nabízených kurzů/webinářů.“

- 1) H<sub>0</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života nezávisí na účasti nabízených kurzů/webinářů.  
H<sub>A</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na účasti nabízených kurzů/webinářů.
- 2)  $\alpha = 5 \%$
- 3)  $\chi^2$  test nezávislosti
- 4) SPSS =>  $\chi^2 = 29,538$ ; p-hodnota = 0,0001 (nízká)
- 5) p-hodnota = 0,00 <  $\alpha = 0,05$  => H<sub>0</sub> je zamítnuta
- 6) H<sub>A</sub>: Spokojenost se skloubením pracovního a osobního života závisí na účasti nabízených kurzů/webinářů.

**Kontingenční tabulka „aktivního využívání nabídky“**

		Využíváte nabídku kurzů, webinářů a tréninků organizovaných společností?	
		Ano, využívám	Ne, nevyžívám
Spokojenost	Ano	184	30
	Ne	47	30
	Nevím	46	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## Výstup ze statistického programu IBM SPSS Statistics

Účast\_kurzů\_a\_webinářů \* Spokojenost Crosstabulation

			Spokojenost			Total
			Ano	Ne	Nev	
Účast_kurzů_a_webinářů	Ano	Count	184	47	46	277
		Expected Count	162,4	60,7	53,9	277,0
		% within Účast_kurzů_a_webinářů	66,4%	17,0%	16,6%	100,0%
		% within Spokojenost	86,0%	58,8%	64,8%	75,9%
		% of Total	50,4%	12,9%	12,6%	75,9%
	Ne	Count	30	33	25	88
		Expected Count	51,6	19,3	17,1	88,0
		% within Účast_kurzů_a_webinářů	34,1%	37,5%	28,4%	100,0%
		% within Spokojenost	14,0%	41,3%	35,2%	24,1%
		% of Total	8,2%	9,0%	6,8%	24,1%
Total	Count	214	80	71	365	
	Expected Count	214,0	80,0	71,0	365,0	
	% within Účast_kurzů_a_webinářů	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%	
	% within Spokojenost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	58,6%	21,9%	19,5%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,538 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	29,176	2	,000
N of Valid Cases	365		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,12.

Zdroj: IBM SPSS Statistics ver. 22, 2022