



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR WORK-LIFE BALANCE POLITICS IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Hradský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Tomáš Hradský**
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh sladování pracovního a osobního života ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vypracovat návrhy umožňující sladění pracovního a osobního života ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ALLEN, Tammy D. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*[online]. 2001, 58(3), 414-435 [cit. 2023-01-30]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1006/jvbe.2000.1774

CONTE, Jeffrey M. a Frank J. LANDY. *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Sixth edition. Hoboken: Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-59026-2.

HOMFRAY, Šárka, Jana SKALKOVÁ a Klára ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing. Právo pro každého (Grada), 2022. ISBN 978-80-271-3341-3.

HRM and performance: achievements and challenges. Editor Jaap PAAUWE, editor David GUEST, editor Patrick WRIGHT. Chichester: Wiley, 2013. ISBN 978-1-405-16833-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. Human resource management. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 0273646397.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje mapování potřeb zaměstnanců vybrané společnosti v oblasti sladování pracovního a osobního života. V první části se věnuje teoretické rešerši tématu a stanovením teoretických východisek pro zadanou situaci. Navazující analýza věnující se internímu prostředí zkoumá postoje zaměstnanců a samotné společnosti k problematice rodičů v práci. Následně z obou předchozích částí vyvozuje závěry a navrhuje řešení pro vybranou společnost.

Klíčová slova

Work-family balance, work-life balance, work-family conflict, zkrácené úvazky, pracovní a rodinný život, zaměstnanecké benefity, sladování pracovního a osobního života

Abstract

The diploma thesis is devoted to mapping the needs of a selected company in the field of reconciliation of work-life balance. In the first part it is devoted to theoretical research of the topic and setting the theoretical background for the given situation. The subsequent analysis focusing on the internal environment examines the attitudes of employees and the company itself towards the issue of parents at work. The thesis then draws conclusions from the two previous parts and proposes solutions for the selected company.

Keywords

Work-family balance, work-life balance, work-family conflict, part-time work, work and family life, employee benefits, reconciliation of work and personal life

Bibliografická citace

HRADSKÝ, Tomáš. *Návrh sledování pracovního a osobního života ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/148460>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. 5. 2023

Bc. Tomáš Hradský

autor

Poděkování

Zde bych rád poděkoval vedoucímu své práce panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, PhD. za cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytnul při zpracovávání diplomové práce. Dále také paní Mgr. Markétě Ondřejkové Foltýnové za odborné rady a pomoc s výzkumem. V neposlední řadě mojí manželce, rodině a přátelům za podporu a motivaci při studiu a psaní této práce.

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	12
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ.....	13
1.1.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.2 PRACOVNÍ VÝKON ZAMĚSTNANCŮ	15
1.2.1 <i>Well-being a produktivita</i>	18
1.3 WORK-LIFE BALANCE.....	19
1.4 SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA.....	22
1.4.1 <i>Sladování z pohledu práva</i>	22
1.4.2 <i>Peněžitá pomoc v mateřství a rodičovský příspěvek</i>	25
1.4.3 <i>Work-family conflict</i>	27
1.4.4 <i>Nezaměstnanost v kontextu sladování pracovního a rodinného života</i>	28
1.4.5 <i>Kariéra z pohledu sladování pracovního a rodinného života</i>	28
1.5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	29
1.5.1 <i>Finanční zaměstnanecké benefity</i>	30
1.5.2 <i>Nefinanční zaměstnanecké benefity</i>	30
1.5.3 <i>Zkrácené úvazky</i>	30
1.5.4 <i>Family-friendly benefity a prostředí</i>	31
1.5.5 <i>Nástroje sladování práce a rodinného života</i>	33
1.6 NÁBOR A ADAPTACE.....	33
1.7 ŘÍZENÍ DIVERZITY VE SPOLEČNOSTI	35
2. ANALYTICKÁ ČÁST	37
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
2.1.1 <i>Základní údaje o společnosti</i>	37
2.1.2 <i>Historie společnosti</i>	37
2.1.3 <i>Aktuální stav společnosti</i>	38
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	39
2.3 I. ČÁST VÝZKUMU	40
2.3.1 <i>Metodologie výzkumu – I. část</i>	40
2.3.2 <i>Polostrukturovaný rozhovor</i>	41

2.3.3	<i>Analýza dat a výsledky – I. část</i>	42
2.3.4	<i>Diskuse výsledku a doporučení – I. část</i>	48
2.3.5	<i>Závěr výzkumu – I. část</i>	49
2.4	II. ČÁST VÝZKUMU	50
2.4.1	<i>Metodologie výzkumu – II. část</i>	50
2.4.2	<i>Focus group</i>	50
2.4.3	<i>Analýza dat a výsledky – II. část</i>	52
2.4.4	<i>Diskuze výsledků a doporučení – II. část</i>	61
2.4.5	<i>Závěr a limity výzkumu – II. část</i>	62
2.5	ZÁVĚR A SHRUTÍ VÝZKUMU	63
3.	NÁVRHOVÁ ČÁST	66
3.1	VALIDACE NÁVRHŮ.....	66
3.2	ZKRÁCENÉ A FLEXIBILNÍ ÚVAZKY	67
3.2.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.2</i>	70
3.3	PODPŮRNÁ SKUPINA	71
3.3.1	<i>On-line skupina</i>	72
3.3.2	<i>Osobní setkání</i>	72
3.3.3	<i>Zhodnocení návrhu 3.3</i>	72
3.4	DĚTSKÁ SKUPINA	73
3.4.1	<i>Pronajímání prostor provozovateli dětské skupiny</i>	73
3.4.2	<i>Zajištění míst pro děti zaměstnanců u vybraného provozovatele</i>	74
3.4.3	<i>Zhodnocení návrhu 3.4</i>	74
3.5	HLÍDÁNÍ DĚTI VE FREKVENTOVANÉ DNY	75
3.5.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.5</i>	76
3.6	VOLNOČASOVÉ AKTIVITY V PRÁCI	76
3.6.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.6</i>	77
3.7	COWORKINGOVÝ PROSTOR PRO RODIČE S DĚTMI.....	78
3.7.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.7</i>	78
3.8	ODPOČINKOVÁ/SPACÍ MÍSTNOST	79
3.8.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.8</i>	80
3.9	PODPORA PRORODINNÉ KULTURY	80
3.9.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.9</i>	81

3.10	PRORODINNÉ AKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE.....	82
3.10.1	<i>Výlety pro zaměstnance</i>	82
3.10.2	<i>Akce pořádané pro děti zaměstnanců.....</i>	82
3.10.3	<i>Zapojení starších dětí do dění organizace</i>	83
3.10.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.10.....</i>	83
3.11	PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU.....	83
3.11.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.11.....</i>	85
3.12	KOORDINÁTOR SLAĎOVÁNÍ.....	85
3.12.1	<i>Zhodnocení návrhu 3.12.....</i>	86
3.13	SHRnutí NÁVRHOvé ČÁSTI	86
	ZÁVĚR.....	88
	ZDROJE.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM PŘÍLOH	100

Úvod

Diplomová práce reflektuje aktuálně velmi akcentované téma ve firemním světě, a to je sladování pracovního a osobního života. Zaměřuje se na aspekty řešené problematiky v konkrétní organizaci a přináší strategický pohled na možná východiska uvnitř této vybrané společnosti. Systematický a koncepční přístup může být významným faktorem přispívajícím k vyšší konkurenceschopnosti firem na pracovním trhu. Firmy jsou také lépe schopny poskytnout stávajícím a budoucím zaměstnancům prostředí, které je vhodné právě ke sladování a poskytuje zázemí a firemní kulturu žádanou a odpovědnou k dnešní společnosti.

Diplomová práce přispívá k pochopení problematiky sladování pracovního a osobního života mezi zaměstnanci vybrané organizace. Samotná komunikace tohoto tématu je důležitým faktorem, vedoucím k nastavení společensky odpovědné a udržitelné firemní kultury. Uvedené může být pro zaměstnavatele jedním z pilířů pro přivedení lidského kapitálu s vysokou přidanou hodnotou a udržení fluktuace na velmi nízké úrovni.

V teoretické části práce je pojednáváno o východiscích k tématu sladování a jejich dopadu jak na zaměstnance, tak zaměstnavatele. Dále o situacích, kterých je vůči dané problematice vhodné dosáhnout a faktorech, které je potřeba ovlivnit nebo jsou ovlivňovány právě konfliktem mezi prací a osobním životem (rodinou).

Analytická část práce pojednává o stavu ve vybrané společnosti. Zjišťuje aktuální stav a potřeby zaměstnanců za pomoci rozhovorů a focus groups. V této části se práce zaměřuje především na požadavky ze strany zaměstnanců a popis jejich problémů, které je doprovází při řešení sladování práce a osobního života, s akcentem na rodinu zaměstnanců. Zároveň tyto poznatky dává do širších souvislostí organizace a vyvozuje závěry vedoucí k podpoře zlepšení dané situace.

Návrhová část propojuje poznatky z analytické části diplomové práce provedené v rámci vybrané organizace a zasazuje je do kontextu teoretických poznatků z úvodní části diplomové práce. Následně hledá řešení a doporučuje návrhy vhodné k aplikaci v dané organizaci. Předkládané návrhy jsou koncipovány tak, aby podpořily růst organizace z pohledu postavení zaměstnavatele na trhu práce, byly ekonomicky dosažitelné,

podporující zaměstnance v jejich sladění práce a osobního života a s dopadem na výkon a výsledky celé organizace.

Cíle práce a metody zpracování

Hlavním cílem práce je vypracovat návrhy umožňující sladění pracovního a osobního života ve vybrané společnosti. Hlavním tématem je pochopit firemní kulturu a vazby, které pomohou k vytvoření smysluplných, realizovatelných a žádaných návrhů.

Diplomová práce se zaměřuje na pochopení a vytvoření vhodného prostředí pro sladování pracovního a osobního života ve vybrané organizaci, a to především s ohledem na potřeby zaměstnanců v roli rodiče. Práce mapuje aktuální stav problematiky ve vybrané organizaci a přináší návrhová řešení, která jsou fungující jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele. Na tuto oblast výzkumu by měla odpovědět centrální výzkumná otázka: *Jak vnímají zaměstnanci vybrané společnosti firemní politiku sladování pracovního a osobního života a jak může být zlepšena?*

Parciálními cíli jsou především seznámení se s teoretickými východisky dané problematiky a představení vybrané organizace. Dalším cílem je interní analýza prostředí organizace mezi zaměstnanci a vyvození závěrů. Pro parciální cíl analýzy prostředí byly provedeny dvě fáze. V první fázi byly provedeny polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci, ze kterých bylo za pomoci otevřeného kódování vyvozeno několik závěrů. V druhé fázi byly vytvořeny focus groups z řad zaměstnanců a stejným způsobem bylo dosaženo závěrů, které byly dány do kontextu jak s první částí výzkumu, tak s teorií.

Poslední návrhová část se zabývá řešeními, která podporují poznatky získané výzkumem. Jejím úkolem je přinést smysluplná a proveditelná řešení pro vybranou organizaci v oblasti sladování pracovního a osobního života. Všechny návrhy jsou následně validovány za pomoci expertů z organizace a jednoho externího experta z oblasti strategického řízení lidských zdrojů. Validace má za úkol na základě tří kritérií ohodnotit uskutečnitelnost a vliv návrhů na organizaci.

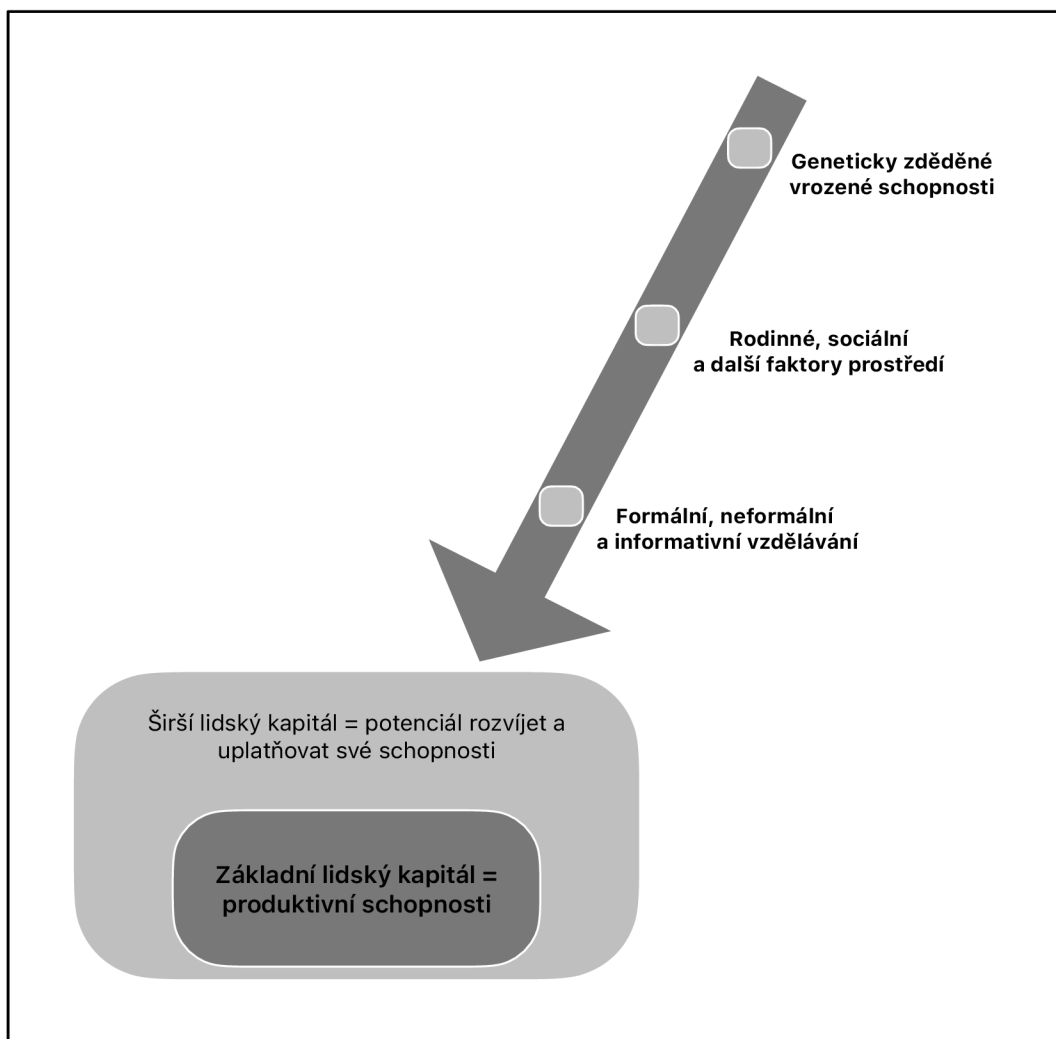
1. Teoretická východiska práce

Cílem literární rešerše této práce je zasazení tématu sladování rodinného a pracovního života do kontextu právních úprav a běžné praxe ve firmách. Také jeho působení v rámci české společnosti a jeho smysluplnost ve strategickém řízení a plánování podniku, především z pohledu strategického řízení lidských zdrojů. Zjištění možností a nástrojů, které mohou být použity a jejich souvislosti a dopady na firmy. V neposlední řadě také vliv této politiky na zaměstnance, potažmo na celou moderní společnost.

1.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Z pohledu ekonomie jako vědního oboru je již dlouho považován lidský kapitál za součást jeho teorií. Již ekonom Adam Smith uvažoval o lidském faktoru jako o kapitálu znalostí a zručností náležící určité osobě. Od té doby jeho význam vzrůstal a nabral mnoho jiných a dalších hodnot. Dnes je obecně přijímána definice „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“ (Mazouch, 2011, s. 1) Vlastnosti, které se pojí s tím, jaká je úroveň lidského kapitálu, jsou především schopnosti získávat a rozvíjet dovednosti osoby a následně najít nejlepší možný způsob jejich aplikace na pracovním trhu. (Mazouch, 2011)

Důležité je také vzít v úvahu definici Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (The organization for Economic Co-operation and Development (OECD)), která také definovala svůj přístup k lidskému kapitálu a dala mu nějaké složení a faktory. Volně bychom mohli ze stránek OECD přeložit tuto definici lidského kapitálu takto: „*Lidský kapitál lze obecně definovat jako zásobu znalostí, dovedností a dalších osobních charakteristik, které jsou v lidech obsaženy a které jim pomáhají být produktivní. Formální vzdělávání (v raném dětství, formální školní systém, vzdělávací programy pro dospělé), ale také neformální vzdělávání a vzdělávání na pracovišti a pracovní zkušenosti představují investice do lidského kapitálu.*“ (Productivity, human capital and educational policies, 2022) Z pohledu složení a faktorů lidského kapitálu můžeme vidět znázornění na nadcházejícím obrázku č. 1. (Mazouch, 2011)



Obrázek č. 1: Složení a faktory působící na lidský kapitál

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mazouch, 2011)

Mužík (2017) uvádí, že dle Čaplánové (1999) je důležité vnímat lidský kapitál i jako osobní záležitost a rozhodovat o jeho tvorbě sám v doprovodu rodiny a být spoluautorem jeho tvorby jako investice. Je tedy důležité brát rodinu jako faktor při tvorbě individuálního lidského kapitálu. (Mužík, 2017)

Dále také Mužík (2017) považuje konstrukt individuálního lidského kapitálu za složení tří hlavních částí viz. následující tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Konstrukt individuálního lidského kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mužík, 2017)

Tři základní složky lidského kapitálu		
Stupeň, zaměření a kvalita dosaženého vzdělání	Profesní praxe, dosažené zkušenosti	Potenciál rozvoje jednotlivce

1.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů bychom z pohledu firem měli řadit mezi jednu oblast strategického řízení a rozvoje společnosti. Dle Mužíka (2017, s. 46) bychom mohli definovat řízení lidských zdrojů jako: „...*specifický postup v rozhodování o záměrech a plánech organizace, a to v podobě politiky týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.*“ Jeho posláním je řídit, plánovat a rozhodovat o záležitostech týkajících se lidského kapitálu v organizaci. Dokázat lidem poskytnout vše potřebné pro práci a získat tak kvalifikované a věrné zaměstnance a díky tomu vytvářet důležitou konkurenční výhodu postavenou právě na lidském kapitálu. (Mužík, 2017)

Je také důležité si uvědomit že systém řízení lidských zdrojů (HRM systém) je velmi důležitou podstatou společnosti, která často nastavuje a utváří organizační klima a výkonnost. Čím je tento systém „silnější“ dokáže lépe ovlivnit efektivitu organizace, její kulturu a výkonnost, která je podmíněna také kumulovanými individuálními vlastnostmi zaměstnanců. (Bowen, 2004)

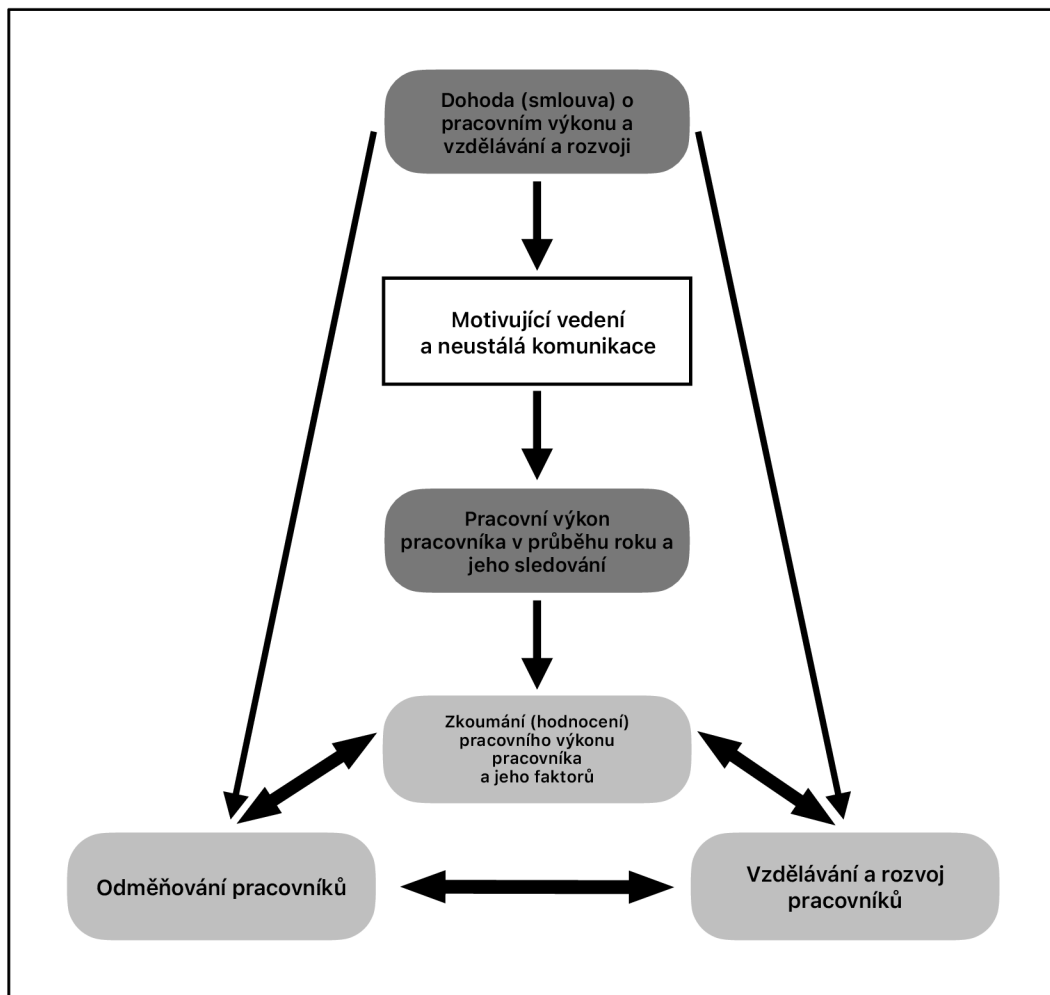
Je tedy zřejmé, že správné řízení lidských zdrojů v kombinaci se správným systémem řízení lidských zdrojů přináší možnost velmi dobře přispívat ke zvyšování a řízení výkonu firmy. Zároveň také může zamezit fluktuaci klíčových zaměstnanců a možnosti dosáhnout konkurenční výhody na trhu práce. Proto je potřeba činnost zahrnout do celopodnikové strategie a brát na ni jasný zřetel.

1.2 Pracovní výkon zaměstnanců

Pracovní výkon je podstatou zaměstnanců a celého systému řízení lidských zdrojů. Protože právě zaměstnanci, neboli lidský kapitál, jsou uvažováni v procesu řízení firmy

jako článek, který vytváří výkon a přidanou hodnotu a naplňují tak její poslání, vizi, misi a cíle. Z pohledu minulosti neměl management lidských zdrojů velkou váhu a zaměstnanci byli bráni pouze jako „lidský kapitál“, který byl veden masově odshora dolů a oddělení lidských zdrojů pouze řídilo tento lidský kapitál. V posledních několika dekádách je však díky vědeckému poznání zřejmé, že takovéto řízení zaměstnanců a provádění samotného řízení lidských zdrojů není efektivní. Je také potřeba si uvědomit, že byl prokázán vliv managementu lidských zdrojů na výkonnost firmy, která se odráží opět od výkonnosti zaměstnanců, a ta je zase definována jejich blahobytem (přesněji definovatelné anglickým termínem well-being). (HRM and performance, 2013; Koubek, 2007)

„Moderní řízení lidských zdrojů, jak už bylo několikrát uvedeno, zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Musí však respektovat individualitu lidí a výrazného rozvoje vzdělanosti...“ (Koubek, 2007, s. 202) Je zřejmé, že v dnešní podobě řízení lidských zdrojů na jakékoli úrovni organizace hraje velkou roli individualita a osobnost zaměstnanců. Je velmi důležitá flexibilita zaměstnavatele a jakákoliv přesně definovaná pracovní místa a role celý systém a výkonnost organizace drží zpět. Celý tento systém musí s sebou nést také možnosti maximální motivace zaměstnanců, což vede k samotnému zvyšování výkonu a tvorbě systému měření, hodnocení a potažmo řízení výkonu. Díky flexibilitě pracovního prostředí a definice pracovních rolí dochází také k individuální spoluúčasti každého zaměstnance na samotném řízení. (Koubek, 2007)



Obrázek č. 2: Schéma řízení pracovního výkonu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koubek, 2007)

Je zřejmé, že v dnešní době není možné brát zaměstnance pouze jako lidský kapitál, ale je potřeba vytvářet v zájmu organizací motivující a přívětivé prostředí. Organizace a firmy, které si toto neuvědomují, ztrácí konkurenceschopnost, a to nejenom na trhu práce, ale díky nižší produktivitě přidané hodnoty také na ostatních trzích.

Z pohledu zaměstnavatele jsou požadavky a nároky na výkon a charakteristiky pozic často velmi dobře a přesně definované. Zaměstnavatelé na dnešním trhu práce cíleně hledají konkrétní kandidáty s konkrétními schopnostmi a dovednostmi. Na druhé straně pracovníci na trhu práce také hodnotí společnosti čím dál více faktory. Pro budoucí zaměstnance není rozhodujícím faktorem pouze výše finanční odměny za práci (plat, mzda), ale také velké množství dalších faktorů od samotného pracoviště, celkové spokojenosti až po zaměstnanecké benefity. (Mužík, 2017)

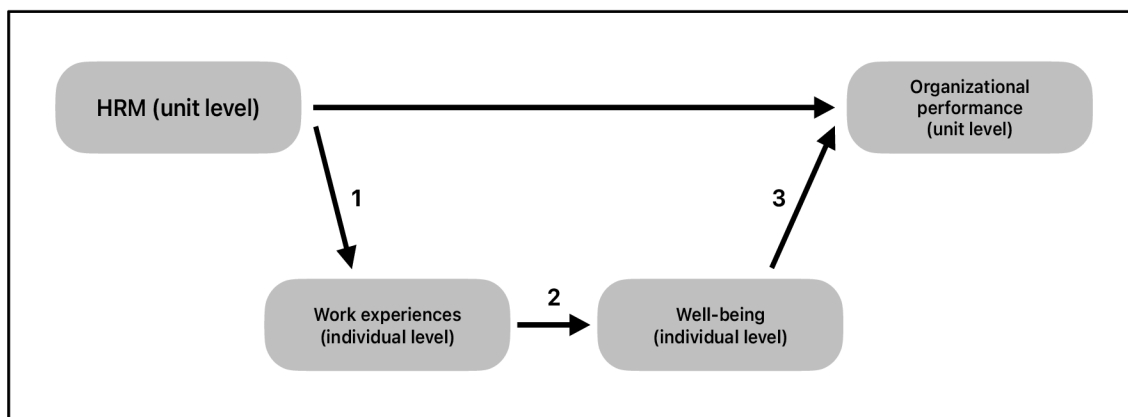
Je tedy nutné si položit otázku, kterým směrem se mohou motivátory a benefity pro zaměstnance posouvat, protože společnosti, které tuto otázku budou upozadovat, budou přicházet o uchazeče a následně i o samotné zaměstnance. Vyplývá to především z poznatků, že finanční odměna již není jediným, ba dokonce často není ani tím největším, motivátorem pro lidské zdroje na aktuálním trhu práce.

Studie dopadu HRM praktik na obrat, produktivitu a finanční výkonnost podniku (Huselid, 1995) říká, že vysoce výkonné pracovní postupy mají velký vliv na výsledky zaměstnanců. Především na produktivitu, jejich fluktuaci a na její finanční výkonnost. A to jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska. Je tedy na firmách, aby tyto poznatky zakomponovaly do svých strategických praktik a zlepšovaly tak svoji celkovou výkonnost.

Tyto postupy však vyžadují vysokou míru zapojení a angažovanosti pracovníků, je tedy potřeba je správně motivovat a dát jim důvody, které jim budou smysluplně dopomáhat tyto pracovní postupy správně a efektivně naplňovat.

1.2.1 Well-being a produktivita

Pro práci a produktivitu ve firmách je velmi důležité si uvědomit, že se v současné době už nejedná pouze o ukazatele ekonomické výkonnosti podniku či procesů, ale o nastavení firmy jako takové. Aktuálně z velké části stojí organizace a úspěch firmy na svých zaměstnancích neboli lidských zdrojích. Jejich produktivita je pro činnost a výkonnost podniku naprosto klíčová. Tato produktivita není podmíněna pouze finančním ohodnocením a vlastními pohnutky zaměstnanců, ale také jejich spokojeností a blahobytem, což bychom mohli shrnout anglickým výrazem well-being. Tento well-being je především tvořen na úrovni jedince (zaměstnanec) a je potřeba pro výkon celé organizace dávat prostor pro individuální well-being, aby mohl zaměstnanec svým výkonem a produktivitou přispívat k růstu celé organizace. To, jakým způsobem tento proces probíhá, znázorňuje velmi dobře diagram níže (obrázek č. 3). (HRM and performance, 2013)



Obrázek č. 3: Klíčové faktory mezi Human resource management – well being – organizational performance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: HRM and performance, 2013)

Z poznatků výše uvedeného zdroje (HRM and performance, 2013) je zřejmé, že v dnešním pracovním světě je nutné, pro konkurenceschopnost zaměstnavatele a jeho výkonu na úrovni celé organizace, dbát na well-being zaměstnanců a pomáhat jim jej zvyšovat, i když tím samozřejmě firmy sledují především svůj zájem, tedy vyšší produktivitu a potažmo přidanou hodnotu.

1.3 Work-life balance

Work-life balance (WLB), který bychom mohli česky přeložit jako rovnováha mezi osobním a pracovním životem, je v posledních dekadách hodně na vzestupu. Je zjevné, že pokud člověk nevěnuje náležitý čas všem aspektům života, začne to přinášet problémy. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem snižuje riziko vzniku problémů. (Delecta, 2011)

Je tedy velmi důležité pro zaměstnavatele uvědomit si, že je především v jejich zájmu, aby zaměstnanci byli schopni vyvažovat svoji práci s ostatními aspekty života. Dlouhodobá nerovnováha totiž ve výsledku přináší zdravotní, psychické nebo rodinné problémy. V extrémních a nerovnovážných situacích ztrácí zaměstnanec výkon a zaměstnavatel jeho kapitál.

Rovnováhu mezi pracovním a osobním životem ovlivňuje několik aspektů: individuální pohled, rodina, práce a organizace, sociální prostředí. Všechny spolu interferují a je potřeba jim věnovat pozornost pro dosažení rovnováhy (well-beingu) v souvislosti

s produktivitou a výkonností, o kterou se opírají firmy v rámci lidských zdrojů. (Delecta, 2011)



Obrázek č. 4: Aspekty životní rovnováhy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Wichterlová, 2020)

V minulosti, především v druhé polovině 20. století, se řešila hlavně problematika žen v souvislosti s mateřskými povinnostmi. Později se začaly firmy zajímat i o mužskou část populace a přicházet na přínosy WLB, avšak koncem století bylo od problematiky opět upuštěno. Nový nástup zájmu o WLB začal až s příchodem nového tisíciletí. (Kociánová, 2012)

Firmy se musí v problematice WLB věnovat na více úrovních firmy, počínaje tou strategickou. Je nezbytné poskytovat péči zaměstnancům skupinově, ale dbát i na jejich individuální potřeby. Uvedené vede k využívání různých nástrojů ve formě zkrácených úvazků, sdílených pracovních míst, možnosti osobního rozvoje atd. Je také potřeba brát v úvahu věk zaměstnanců, který reflektuje jejich aktuální životní fázi a rozdílné životní potřeby. V neposlední řadě je důležité přihlídnout i k tématu generačních rozdílů.

Především mladší generace mají dnes již jiné představy o své práci a jejím způsobu vykonávání, než bylo v naší společnosti po mnoho desetiletí ustálené. Pro zaměstnavatele je tedy výzva se na tyto situace připravit a být připraven zaujmout pracovní trh. (Kociánová, 2012)

Dle Kociánové se k work-life balance pojí i další termín Family-friendly policy, který můžeme česky nazvat jako „*politika firmy příznivá k rodině*“. Tento pojem je často zaměňován přímo s WLB. Je však spíše podsložkou či součástí WLB a věnuje se jeho části zaměřené na rodinu. Akcent WLB právě na rodinu je často velmi důležitý právě u lidí v produktivním věku a nezdá se dotýká rozhodování zaměstnanců při výběru zaměstnavatele. Právě podmínky podporující rodinu na pracovišti mohou ovlivnit spokojenost, zdraví a výkonnost pracovníků, což v neposlední řadě pomáhá právě samotnému zaměstnavateli. (Kociánová, 2012).

Z pohledu work-life balance a family-friendly policy je nutno se také podívat na problematiku genderu a jeho problematiky v rámci středoevropské kultury. Stále je velmi zakořeněné určité uspořádání žen a mužů a jejich rolí ve společnosti i přes mnoho snah některé tyto vzorce rozbít. Všechny tyto aspekty se pak odlišně projevují v životech právě žen a mužů, především ke vztahu k péči o rodinu a dítě (mateřská a rodičovská dovolená, ošetřování člena rodiny či kariérní život).

Firemní strategie work-life balance a její kvalita v dnešní době odráží fungování organizace a její schopnost udržet a motivovat kvalitní zaměstnance. Mnoho uchazečů na trhu práce vnímá právě tuto skutečnost, jako podstatnou při výběru svého zaměstnavatele, protože si přeje zdravé a spravedlivé pracovní podmínky. Problém v této strategické oblasti řízení může pro firmy znamenat odliv kvalifikovaných a klíčových zaměstnanců. (Juneja, 2022)

Špatné zvládnutí a zavedení politiky work-life balance ve firmě může vést k oboustranným konfliktům mezi osobním životem a prací. Kdy právě tyto konflikty mohou pramenit z jedné či druhé oblasti a vždy se negativně podepisují do opačné oblasti (work-to-life nebo life-to-work konflikt). V případě work-to-life konfliktu náročná práce, především časově, znemožňuje zaměstnanci péči a starost o svůj osobní život a rodinu. To často způsobí opačný problém work-to-life konflikt, který poté v pracovním nasazení přináší zaměstnanci různé problémy. Častým projevem obou konfliktů je vysoká stresová

zátěž, která sebou přináší pokles výkonnosti a v konečném důsledku i možnost zdravotních problémů. (Beauregard, 2009)

1.4 Slad'ování pracovního a osobního života

Slad'ování pracovního a osobního života je téma, které se týká vztahu mezi prací a osobním životem a rodinou a zabývá se otázkou, jak lze tyto oblasti v životě člověka skloubit a zajistit mezi nimi rovnováhu. Téma slad'ování pracovního a osobního je důležité, protože se dotýká široké škály sociálních, psychologických a organizačních aspektů života a může mít vliv na kvalitu života lidí, jejich výkon a zdraví.

Existují různé teoretické pohledy na slad'ování, které se mohou lišit v závislosti na tom, jakým způsobem se k tématu přistupuje. I zaměstnavatelé si uvědomují důležitost tohoto tématu a vnímají jej jako možnost tvorby nového zaměstnaneckého standardu, který by vedl k hledání nových cest pro schopnost měnit své chování a dopřát svým zaměstnancům flexibilní pracovní prostředí vedoucí k rovnováze mezi osobním životem (rodinou) a prací. (Homfray, 2022)

Výzkumy a studie o slad'ování také zkoumají různé nástroje a strategie, které mohou pomoci lidem zajistit rovnováhu mezi prací a rodinou, například flexibilní pracovní doba, home office nebo podpora od zaměstnavatele. Jednou ze základních oblastí, která ovlivňuje sladění práce a rodiny ve společnosti, je její kultura, která podporuje rodinné hodnoty. Dalo by se to popsat jako prostředí, které z práce a rodiny dělá spojení, nikoliv nepřítel, a tím přispívá k celkové harmonii a pozitivnímu výsledku v zaměstnání. A to je primární věc, o kterou zaměstnavatelé jde. (Conte, 2019)

1.4.1 Slad'ování z pohledu práva

Z pohledu právních norem, úprav a zákonů je slad'ování pracovního a osobního života zatím spíše na začátku. Je samozřejmě zapotřebí si uvědomit, že problematika a politika tohoto sladění není z podstaty hlavním problémem státních a mezinárodních institucí. A ani není pro její řešení na úrovni firem potřeba. Je však hlavně v zájmu zaměstnanců, že poskytuje firmám alespoň v minimální míře jasné mantinely, jakým způsobem v této problematice k zaměstnancům přistupovat. Konkrétní vymahatelné směrnice a zákony již vznikají na úrovni českých právních norem, ty však často vychází z těch evropských či mezinárodních, které udávají směr. Jde spíše o trendy v dané problematice, které ukazují

možnosti, jak různé situace řešit. Samotná problematika je mnohem širší téma, které se dotýká více právních odvětví, a to pracovního, obchodního, občanského a dalších práv. (Homfray, 2022)

Z pohledu Homfray (2022) bychom mohli uvažovat tři základní prameny legislativních úprav pro problematiku sladování pracovního a osobního života:

1. Mezinárodní právo
2. Evropské právo
3. České právo

1.4.1.1 Mezinárodní právo

Z pohledu mezinárodního práva má významnou roli Mezinárodní organizace práce. Ta svými úmluvami, doporučeními či případnými studii formuje práci a snaží se utvářet její aspekty po celém světě. Z pohledu sladování práce, osobního života a rodiny se Mezinárodní organizace práce věnuje několika směrům. Například bezpečnosti a ochraně zdraví, pak také diskriminaci na pracovišti, a to z jakéhokoliv úhlu pohledu. Aktuálně se stále ve velké míře řeší rozdíly mezi muži a ženami. (Homfray, 2022)

Dle Homfray (2022) můžeme uvažovat tyto doporučení a úmluvy, které pomohly v rozvoji a posunu v oblasti sladování práce a osobního života:

1. Úmluva č. 156 z roku 1981 o zaměstnancích s rodinnými povinnostmi
2. Doporučení č. 165 z roku 1981 o zaměstnancích s rodinnými povinnostmi
3. Úmluva č. 175 z roku 1994 o částečných úvazcích
4. Doporučení č. 116 z roku 1962 ke zkrácení pracovní doby

Je nutno podotknout, že tyto dokumenty nebyly Českou republikou ratifikovány, avšak jejich základ a vliv, který na světovou populaci měly, se promítnul do evropských i českých právních norem.

1.4.1.2 Evropské právo

Základní stavební kámen pro problematiku sladění rodinného a pracovního života nalezneme již v Listině základních práv Evropské unie ve článku 33 „Rodinný a pracovní život“, který říká následující:

1. Rodina požívá právní, hospodářské a sociální ochrany.

2. V zájmu zachování souladu mezi rodinným a pracovním životem má každý právo na ochranu před propuštěním z důvodu spojeného s mateřstvím a právo na placenou mateřskou dovolenou a na rodičovskou dovolenou po narození nebo osvojení dítěte.

Zde je velmi dobře popsána ochrana zaměstnance v mateřství a při rodičovství, ze které následně vychází velká část problematiky sladění rodiny a práce.

Základním pramenem a důležitým bodem evropské legislativy z pohledu problematiky sladování je Směrnice evropského parlamentu z roku 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob. (Evropská unie, 2019)

Výše zmíněná směrnice EU je důležitým a prvním pramenem evropského práva. Především zvyšuje požadavky na mateřské a rodičovské dovolené, zavádí otcovskou a snaží se pomoci lidem, kteří o děti pečují. Vzhledem k novosti této směrnice je potřeba sledovat její vývoj, a to, jakým způsobem ji členské státy budou začleňovat do svých právních systémů. (Homfray, 2022)

Dle Homfray (2022) je potřeba v souvislosti s EU a sladováním zmínit ještě některé další dokumenty, a to Lisabonskou strategii, která v sobě nese například mnohá nařízení ohledně institucionální péče o děti a podobně. Dalším důležitým dokumentem je rámcová dohoda o práci na dálku a strategie genderové rovnosti.

1.4.1.3 Právo České republiky

Z pohledu české právní legislativy se téma sladování nedá vměstnat pouze do jednoho tématu práva. Prostupuje celým právní řádem, včetně ústavního práva. Zde se dotýká například práv a svobod, práva na odměnu za práci či rovné zacházení a podobně. Dalšími okruhy práva, které téma sladování postihuje a dotýká se jej nejvíc, je právo pracovní a sociálního zabezpečení. V neposlední řadě pak antidiskriminační legislativa, zákon o státní službě a veřejné právo, které například postihuje institucionální péči o děti (podoba školských a jiných zařízení, která jsou pro problematiku této práce naprosto klíčová). (Homfray, 2022)

1.4.1.3.1 Pracovněprávní aspekty

Z pohledu pracovního práva a harmonizace práce a rodiny nalezneme největší množství úprav tohoto tématu v zákonných normách. Přestože se může zdát, že některá obecná pravidla a zákony s tématem nesouvisí, dokáží často díky nim zaměstnanci svůj pracovní

a rodinný život sladit. Prvním tématem v kontextu pracovního práva jsou samotné pracovní podmínky zaměstnance, které odráží jeho způsob práce a možnosti, jakým se může věnovat svému mimopracovnímu životu. Tato oblast obsahuje zvláštní pracovní podmínky, které se v kontextu rodiny týkají především těhotných zaměstnankyň, zaměstnaných matek po porodu a rodičů pečujících o dítě. Zde je například dle §238 zákoníku práce (zákon č. 262/2006 sb.) nutné dodržovat zákonem dané pracovní podmínky zaměstnankyň v mateřství a bezprostředně po něm. V následujícím paragrafu zákon opět chrání zaměstnankyně v těhotenství, zaměstnankyně matky či pečující osoby o dítě, kdy jasně říká, za jakých podmínek musí zaměstnavatel převést zaměstnance na jinou pracovní pozici. Paragraf č. 241 zákoníku práce ČR týkající se péče o zaměstnance zase dává zaměstnancům, kteří prokazatelně dlouhodobě pečují o dítě mladší 15 let, možnost požádat zaměstnavatele o kratší pracovní dobu, přičemž zaměstnavatel je povinen této žádosti vyhovět. Dále také zakazuje například zaměstnávat těhotné zaměstnankyně prací přesčas. (Halířová, 2014; Česko, 2023)

1.4.1.3.2 Právo sociálního zabezpečení

Z pohledu sociálního zabezpečení a jeho zákonné úpravy je v České republice potřeba podívat se především na možnosti peněžitého příspěvku v mateřství, či v rané fázi života dítěte, případně při jeho nemoci, a to u obou rodičů. „*V těchto právních normách najdeme zejména právní úpravu peněžité pomoci v mateřství, rodičovského příspěvku, otcovské poporodní péče, dlouhodobého ošetrového, příspěvku na péči, starobního důchodu a invalidního důchodu atd. Právo sociálního zabezpečení zejména upravuje sociální dávky...*“ (Homfray, 2022)

1.4.2 Peněžitá pomoc v mateřství a rodičovský příspěvek

Z pohledu pracovního trhu v České republice je důležité vymezit kontext dvou podobných, ale obsahově jiných pojmů, a to laicky „mateřské a rodičovské dovolené“. V České republice jsou nazvány jako peněžitá pomoc v mateřství a rodičovský příspěvek. V důsledku se jedná o dvě rozdílné dávky sociální politiky státu zaměřující se na rodiče s malými dětmi a těhotné ženy. Zjednodušené znázornění rozdílu mezi těmito dvěma úvazky je uvedené v tabulce níže.

Tabulka č. 2: Peněžitá pomoc v mateřství vs. rodičovský příspěvek

(Zdroj: Bartušková, 2017)

Peněžitá pomoc v mateřství vs. Rodičovský příspěvek		
	Peněžitá pomoc v mateřství	Rodičovský příspěvek
Kdo má nárok?	matka po šestinedělí i otec	kterýkoliv z rodičů
Na jak dlouho?	28 – 37 týdnů (podle počtu dětí)	až do 4 let (volí si rodič)
Kolik dostanu?	7 600 Kč – 34 470 Kč	50 Kč – 11 500 Kč
Můžu pracovat?	po šestinedělí	ano
Kde vyřídit?	se zaměstnavatelem	OSSZ

Z pohledu české právní úpravy se peněžitá pomoc v mateřství většinou vztahuje na ženy matky, které se nachází buď v těhotenství, nebo těsně po porodu dítěte. Tento příspěvek má po dobu 28 týdnů (v případě vícero dětí 37 týdnů) pomoci s výdaji v důsledku přerušení pracovního příjmu a jedná se o sociální dávku. O sociální dávku se jedná i u rodičovského příspěvku. Zde si ovšem délku, po jakou bude příspěvek pobírán, volí každý rodič individuálně. Jedinou hranicí je, že musí začínat po skončení peněžité pomoci v mateřství a trvá nejdéle do 4 let věku dítěte. Zatímco výše peněžitého příspěvku v mateřství se počítá z výše mzdy, rodičovský příspěvek má jasně danou celkovou výši, kterou je možné vyčerpat. (Bartušková, 2017)

Poměrně novou a sociální dávkou, která se týká poporodní péče a vztahuje se tentokrát na otce dítěte, je tzv. otcovská poporodní péče. Tato dávka je opět peněžitá pomoc a vyplácí se těm otcům, kteří splní státem předem dané podmínky (placení nemocenského pojištění v minulosti). Placenou dovolenou mohou otcové čerpat v prvních šesti týdnech od narození dítěte, případně jeho osvojení. Trvá 14 dní a je mu vypláceno 70 % z denního vyměřovacího základu mzdy. (Mečířová, 2022)

Je jasné, že tyto dávky pomáhají při přerušení pracovního nasazení a jejich cílem je možnost věnovat se dětem, je ale důležité mít na paměti, že i když jsou to dávky sociální politiky, jedná se o možnost sladění práce a rodiny. Nejenom díky administrativě, ale také díky výpadku zaměstnanců po dobu trvání „mateřské a rodičovské dovolené“, je nutné

s nimi tuto situaci plánovat a dokázat si je udržet a ponechat si tak cenné know-how ve firmě.

1.4.3 Work-family conflict

Jedná se o situaci, kdy zaměstnanec vnímá konflikt svých rolí, a to mezi prací a rodinou. Tento stresor je velmi významným bodem, který může narušit zaměstnancův výkon a potažmo výkon firmy. Studie ukazují, že jsou zde seriózní dopady na zdraví a well-being mužů a žen v důsledku konfliktu práce a rodiny. Je tedy zřejmé, že flexibilní pracovní doba a institucionální péče o děti je čím dál větším tématem a potřebou, která povede k lepším výsledkům zaměstnanců a menší míře konfliktu tohoto typu. (Conte, 2019)

Je patrné, že tento konflikt nevzniká samovolně, ale často má kořeny v kultuře a prostředí samotné organizace. Výzkumy dokazují, že zaměstnanci, kteří vnímají na pracovišti podporu rodiny, zažívají menší konflikty mezi prací a rodinou a mají k ní v důsledku větší důvěru a závazek. To vede u zaměstnanců k méně častému záměru odejít ze zaměstnání, než u pracovníků, kteří podporu rodiny na pracovišti nevnímají. (Allen, 2001)

Důležitým aspektem pro vyvážení pracovního a rodinného života z pohledu zaměstnání není možné chápat pouze přes benefity, které samozřejmě této problematice a vyvarování se konfliktu mezi pracovním a rodinným životem pomáhají. Je důležité se dívat na konflikt a samotné sladění také z pohledu struktury společnosti, povahy pracovních míst a kultury ve společnosti. Chápající nadřízení zaměstnanci a vysoká míra angažovanosti zaměstnanců pozitivně ovlivňuje vnímání zaměstnanců, že jim organizace pomáhá se sladěním pracovního a rodinného života. Pracovní nároky, jako je dlouhá týdenní pracovní doba, nedobrovolné přesčasy a konflikty se spolupracovníky snižují schopnost pracovníků sladit pracovní a rodinné povinnosti. Naproti tomu práce, která je vnitřně prospěšná a která je výzvou a vyžaduje od pracovníků kreativitu a využití jejich schopností, zvyšuje schopnost pracovníků tyto požadavky sladit. Důležitým poznatkem je tedy, že sladění závisí i na charakteristice pracovních míst a samotnému prostředí ve společnosti. (Berg, 2003)

Je také důležité si uvědomit, že work-family konflikt může negativně ovlivňovat výkon zaměstnance a tím ovlivňovat chod organizace. Pro tento závěr je však nutno podotknout, že pokud zaměstnanec pracuje ve skupině, tento negativní vliv může být zmírněn

spolupracovníky ve skupině. Je potřeba se dívat na problematiku konfliktu se zohledněním sociálního kontextu. (Roth, 2009)

1.4.4 Nezaměstnanost v kontextu sladování pracovního a rodinného života

Přerušování pracovního procesu, potažmo kariéry, je při výchově, a hlavně narození dítěte, téměř nevyhnutelné. Je samozřejmě otázkou, na jak dlouhou dobu ten či onen rodič svoji pracovní dráhu přeruší, ale ze studie Bičákové a Kalíškové (2015) vyplývá, že dlouhé rodičovské dovolené v ČR jsou nejen příčinou výpadku lidského kapitálu, ale způsobují také přerušování karierního vývoje a postupu dotyčných. Všechny tyto kroky patří mezi nejvíce rizikové faktory nezaměstnanosti při návratu na trh práce. Ta je v tomto případě velkým problémem a téměř 60 % žen s tříletými dětmi se bezprostředně po ukončení rodičovské dovolené dostává do nezaměstnanosti. Tento fakt dle Bičákové (2015): „...zpochybňuje faktickou funkčnost ochranné doby pro návrat do předchozího zaměstnání.“ Přitom tento stav po rodičovské dovolené nebývá pouze přechodný, ale převážná většina nezaměstnaných žen s dětmi ve věku 5–7 let bývá nezaměstnaná déle jak jeden rok. (Bičáková, 2015)

1.4.5 Kariéra z pohledu sladování pracovního a rodinného života

Výsledky odborné studie (Amin, 2017) zjistily významný pozitivní vztah mezi partnerskou podporou a subjektivním kariérním úspěchem. Konkrétně to naznačuje, že přímá i nepřímá partnerská podpora, v podobě vzájemné pomoci mezi partnery, pomáhá snižovat pracovní a rodinnou zátěž. V souvislosti s tím roste motivace čelit překážkám v práci a posilovat pocity vlastní účinnosti. Empatie, péče, láska a důvěra ovlivňují postojové a behaviorální reakce v pracovní a rodinné oblasti a následně přispívá k úspěchům v kariéře. Partnerská podpora může učinit lidi šťastnějšími a produktivnějšími a posílit fyzické a duševní zdraví. Dále bylo zjištěno, že manželská podpora zvyšuje rovnováhu mezi prací a rodinou. Nutnost zvládat současně pracovní i rodinné role je realitou, kterou zažívá mnoho pracujících lidí. Snížení času a energie na rodinné aktivity může vést k nerovnováze v pracovních a rodinných rolích. Podpora ze strany partnera/ky v péči o domácnost snižuje celkovou náročnost potřebných domácích prací. Zjištění této studie se shoduje s teorií rolí, která předpokládá, že nároky na více rolí najednou ovlivní úspěšnost lidí při plnění jejich povinností v rámci všech rolí.

Předkládaná studie tedy poskytuje podporu tomu, že schopnost sladit pracovní a rodinnou roli zvýší kariérní závazek, a to následně ovlivní to, jak jednotlivci vnímají svůj kariérní úspěch. (Amin, 2017)

1.5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity můžeme zařadit do větší kategorie řízení lidských zdrojů, a to do péče o zaměstnance, která má podle Koubka (2007) tři skupiny:

- a) Povinná péče – zákonem dané postupy a povinnosti pro zaměstnavatele ve vztahu a péči o zaměstnance.
- b) Smluvní péče – činnosti a postupy dané kolektivními smlouvami na úrovni firem.
- c) Dobrovolná péče o pracovníky – která je dána vlastním uvážením firmy a má za úkol získat konkurenční výhodu na trhu práce.

Péče o zaměstnance je po odměňování významným faktorem pro porovnání firem na trhu práce a v konečném důsledku možnou konkurenční výhodou, která je důležitá při rozhodování potenciálních pracovníků. Péče o zaměstnance nemá ustálenou a přesnou definici a často se liší i podle geografického původu firmy a jejích kulturních zvyků. (Koubek 2007) Tato péče má za cíl se věnovat především dobrovolné péči o zaměstnance, tedy tomu, co můžeme vnímat jako konkurenční výhodu zaměstnavatele.

Zaměstnanecké benefity slouží zejména jako motivátory pro zaměstnance. Jedná se např. o finanční a nefinanční položky, které jsou zaměstnavatelem poskytovány nad rámec sjednané finanční odměny (mzdy/platu) za účelem motivace a podpoření zaměstnance. Například je možné poskytnout zaměstnanci flexibilní a kvalitní prostředí pro výkon práce a případnou regeneraci mimo ni, což může mít za důsledek spokojenost, produktivitu a kvalitně odvedenou práci. Často jsou zaměstnanecké benefity tím rozhodujícím faktorem, který hraje ve prospěch zaměstnavatele při získávání lidských zdrojů na trhu práce. (Macháček, 2010)

Mezi nejvíce poskytovanými benefity pro zaměstnance patří ty, které jsou obvykle formou peněžního příspěvku dedikovaný na určitou věc, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci nad rámec mzdy. Tyto benefity jsou obvykle určeny na konkrétní věc a zaměstnanec je nemůže využít v jiné formě, než na kterou jsou určeny. V konečném důsledku zaměstnavatel velmi často sám provádí úhradu těchto benefitů (příspěvků). Namátkově můžeme uvést tyto benefity: příspěvek na stravování, rekreaci, odborný

rozvoj zaměstnance, sportovní a kulturní vyžití, pojištění (zdravotní, penzijní) a další. (Macháček, 2010)

1.5.1 Finanční zaměstnanecké benefity

Finanční zaměstnanecké benefity jsou spojeny, jak již vychází z názvu, s finančním charakterem a jsou tedy zaměstnanci poskytovány v peněžní podobě. Mezi nejčastější, takto vnímané benefity, patří 13. a 14. plat, případně různé finanční odměny navázané na výkon. U těchto benefitů je potřeba si pohlídat, zda jsou uvedeny v pracovní smlouvě zaměstnance, a jsou tedy vymahatelné, či jsou vypláceny pouze jako dobrá vůle zaměstnavatele a zaměstnanec na ně nemá žádný nárok. (Zaměstnanecké benefity, 2021)

1.5.2 Nefinanční zaměstnanecké benefity

Mezi nefinanční benefity patří téměř všechny ostatní, které firma zaměstnancům poskytuje. Některé v podobě různých příspěvků byly zmíněny již v předchozí kapitole a jedná se o příspěvky na určité aspekty zaměstnancova života, tudíž se dá říci, že jde opět o převod finančních prostředků, avšak v jiné formě. Existují ale benefity, které firma může poskytovat a není potřeba, aby zde proudily velké finanční prostředky. Právě tyto benefity jsou často užitečné a kladně vnímané z pohledu sladování pracovního a osobního života. Mezi ně patří například zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, jobsharing, práce z domova či různé typy pracovního volna. (Homfray, 2022)

1.5.3 Zkrácené úvazky

V posledních letech u nás roste obliba a podíl zkrácených úvazků, což je v zahraničí již běžné. Jde především o trend work-life balance, potažmo work-family balance. Zaměstnancům tyto úvazky umožňují větší volnost a možnost flexibility, ale bohužel se jim firmy a zaměstnavatelé v České republice často brání. Považují je totiž za komplikaci spojenou s řízením lidských zdrojů. (Torrington, 2022; Šaríková, 2022)

V České republice existuje několik zákonem daných situací, kdy je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnanci práci na zkrácený úvazek. Mezi tyto faktory patří starost o dítě mladší 15 let, starost o nemohoucí osobu či těhotenství. Toto jsou základní faktory, které zaměstnavatel nemůže opomíjet. S rokem 2023 přichází i další zákonné změny, které nemají za úkol specifikovat, kdy musí být zkrácený úvazek poskytnut, ale mají za úkol zvýhodnit firmy z pohledu daňového. Toto zvýhodnění bude moci firma uplatnit při

poskytnutí zkráceného úvazku zaměstnancům určitých skupin. Což podporuje politiku work-life balance. Mezi tyto skupiny zvýhodněných zaměstnanců patří osoby starší 55 let, rodiče pečující o dítě mladší 10 let, osoby připravující se na budoucí povolání studiem atd. (Šaríková, 2022; Zkrácené úvazky budou výhodnější., 2022)

Dalším důvodem, proč mají zkrácené úvazky smysl, je vliv na efektivitu a produktivitu zaměstnanců, což souvisí s krácením času v práci. Na pracovní produktivitu má však velký vliv způsob, jakým je zkrácený úvazek poskytován. Podle italské studie horizontální částečné úvazky produktivitu spíše snižují nežli vertikální částečné úvazky¹. Ale i tyto dopady jsou schopni zaměstnavatelé korigovat různými flexibilními doložkami. (Devicienti, 2015)

1.5.4 Family-friendly benefits a prostředí

V dnešní turbulentní době mají zaměstnanci často vedle svých rozvětvených pracovních povinností mnoho osobních, ať již v domácnosti nebo souvisejícími s péčí o děti. Tento způsob života vede ke stresu, ztrátě produktivity a podobně, proto organizace zavádějí postupy, jak se přizpůsobit pracovníkům a jejich potřebám. K tomuto slouží právě family-friendly benefits², jež jsou zaměřeny na péči a možnosti lépe sladit pracovní a rodinný život. Mezi významné benefity v této oblasti patří právě pružná pracovní doba, děti a volno, možnost práce z domu a mnoho dalšího. (Allen, 2001)

Zavedení a nabídka family-friendly benefitů může zaměstnancům pomoci lépe sladit pracovní a osobní život, avšak k jejich dostupnosti nestačí jen zasazení benefitů do organizace, procesů a kultury. K reálným výsledkům dopomůže podpora pracovníků v organizaci, a to zejména těch na vedoucích pozicích. Stává se, že někteří zaměstnanci, kteří chtějí tyto benefity využívat, čelí negativnímu pohledu ze stran svých spolupracovníků. Vzniknou tak obavy o jejich kariéru, které vedou k omezení používání, či úplnému konci těchto výhod. Je tedy velmi důležité tyto benefity správně implementovat do struktury, kultury a organizace firmy. Vše tedy stojí na způsobu komunikace firmy směrem k zaměstnancům. Důraz by měl být kladen na přínosy, proč

¹ Horizontální zkrácené úvazky omezují počet hodin strávených v práci každý den, zatímco vertikální zkracují počet pracovních dní v týdnu a zachovávají standardní pracovní dobu (Devicienti, 2015)

² Do češtiny se tento termín velmi špatně překládá, mohli bychom jej nazvat jako výhody přátelské rodině, v práci se tedy tento termín nebude překládat pro zachování kontextu. (poznámka autora)

je důležité být vstřícný k potřebám rodiny a mimopracovním povinnostem. (Allen, 2001; Homfray, 2022, Mandeville, 2016)

Vytváření pracovního prostředí, které podporuje rodinu, je důležité především pro zaměstnance. Často jsou v této problematice upozadováni muži. Studie výzkumníků zveřejněná v *Journal of Vocational Behavior* však naznačuje, že firemní kultura v organizaci, která podporuje rodinu a dává zaměstnancům možnost s tím pracovat, často vede zaměstnance k menšímu stresu a konfliktům v rodině jako takové. Tento závěr ukazuje, že i když počet odpracovaných hodin má vliv na work-family conflict, tak přínosem pro něj je i samotný pracovní postoj a kultura organizace, bez ohledu na tyto odpracované hodiny. (Grandey, 2007)

Důležitým poznatkem z oblasti využívání family-friendly benefitů je také skutečnost, že pouhá nabídka a široká škála tohoto druhu benefitů nestačí k tomu, aby přiměla zaměstnance je využívat. Společnost musí pracovat na vnímání family-friendly benefitů zaměstnanci a celkovému zasazení family-friendly politiky do kultury společnosti. Personální oddělení a péče o zaměstnance ve firmách by mělo více představit zaměstnancům benefity a jejich pozitivní dopady jak na pracovní, tak na rodinný život a také správně moderovat a udržovat kulturu ve firmě takovým způsobem, aby byla rodina vnímána jako součást pracovního života. (Butler, 2004)

Odměny nejsou schopny nahradit pracovní prostředí, a tedy celkovou spokojenost zaměstnanců. Výzkumy ukazují, že právě nízká úroveň angažovanosti a informovanosti zaměstnanců o rozhodnutích ve firmě, nízká sociální podpora nebo nízký vliv na výsledky vedou k vyšší nespokojenosti zaměstnanců a potažmo jejich klesající motivaci. (Sell, 2011)

Pracovní prostředí spojená s family-friendly politikou se jeví jako velký motivátor a moderátor spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Je třeba si však uvědomit, že pouhé odsouhlasení dlouhého seznamu benefitů situaci ve firmě nezmění. Pro vytváření family-friendly prostředí, benefitů a firemní kultury obecně je třeba správně se zaměstnanci komunikovat, tuto činnost dělat kontinuálně a v neposlední řadě dát jim možnost se k problematice vyjádřit nebo na jejím řešení participovat.

1.5.5 Nástroje sladování práce a rodinného života

Dle Homfray (2022) můžeme považovat za pilíře sladění pracovního a osobního života především tyto nástroje:

Kratší úvazek – elementární prvek sladění pracovního a rodinného života, jehož podstatou je zkrácení času stráveného v práci.

Pružná pracovní doba – možnost zaměstnance flexibilně nakládat s časem v práci a možnostmi si jej řídit podle vlastních potřeb.

Jiné úpravy pracovní doby – obvykle jde o smluvní úpravy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a může jít například o stlačený pracovní týden.

Sdílené pracovní místo – tzv. jobsharing, tedy rozdělení jednoho pracovního úvazku mezi více zaměstnanců.

Práce z domova – možnost pracovat vzdáleně z domova. Díky pandemii covid-19 je tento způsob dostupnější než kdykoli předtím.

Placené a neplacené volno – v zákoně neznámé termíny. Ze zákona se jedná o situace, kdy je zaměstnavatel povinen omluvit absenci zaměstnance na pracovišti, ať již s náhradou či bez náhrady mzdy.

Je potřeba vzít v úvahu, že každá organizace a její specifika přináší velkou výzvu především pro oddělení lidských zdrojů, jakým způsobem nástroje vstřícné k rodině mají nastavit. V každé organizaci nebo jí nabízených pracovních místech může být nalezeno mnoho unikátních postupů. Důležité je tedy brát při nastavování obecně platných a funkčních řešení a nástrojů v úvahu právě tyto aspekty a dovolit zaměstnancům se podílet na jejich podobě, to vychází především z potřeby angažovanosti a možnosti ovlivňovat dění v organizaci z pohledu zaměstnanců, což vede k jejich vyšší spokojenosti a motivaci.

1.6 Nábor a adaptace

Nábor je často nesouvislá činnost vyvolaná pouze na základě nějaké aktuální vnitřní potřeby zaměstnavatele. Zpravidla je velmi rychlý a reaktivní. Abychom naopak mohli volit strategický nábor zaměstnanců, navrhuje Torrington (2002) několik aspektů, které je nutné pro zajišťování lidských zdrojů dodržet. Každý z těchto aspektů nabízí možnosti

volby. Torrington (2002) navrhuje začít přehledem hlavních trendů na trhu práce v posledních letech a jejich důsledků pro zaměstnavatele, včetně identifikace, jimiž se jednotlivé trhy práce liší. V rámci strategického rozhodování je důležité zvážit i míru vhodnosti flexibilní formy práce a výhodu nábory kvalifikovaných pracovníků, případně interního rozvoje požadovaných dovedností. (Torrington, 2002)

Reakce na trendy na trhu práce jsou výchozím bodem všech strategických činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále je nutné pochopení prostředí, v němž organizace působí. Identifikovat klíčové rysy a definovat jejich význam. Teprve poté je možné formulovat nejvhodnější politiku a postupy. Pohybujeme se v oblasti zajišťování zdrojů zaměstnanců, na trhu práce a souboru dostupných talentů, v němž zaměstnavatelé soutěží o získání a následné udržení zaměstnanců. (Torrington, 2002)

Nábor nového zaměstnance může být nejzřejmější taktikou při uvolnění místa, ale nemusí být nutně nejvhodnější. Níže jsou uvedeny některé z možností, jak se mu vyhnout z pohledu Torringtona (2002):

Reorganizace práce – pracovní místa lze přeorganizovat tak, aby celkový objem práce, kterou je třeba na daném úseku vykonat, byl proveden zbývajícími zaměstnanci bez náhrady za odcházejícího zaměstnance.

Využití přesčasů – práce, kterou je třeba vykonat, se jednoduše rozšíří, aby se zaplnil větší časový prostor, který je k dispozici pro její vykonání. Málomocný personalista má rád rozsáhlé využívání přesčasů, a v době vysoké nezaměstnanosti to postrádá logiku, ale může to být nejlepší způsob, jak řešit krátkodobý problém, kdy například jeden zaměstnanec odejde měsíc před tím, než se má jiný vrátit z mateřské dovolené.

Mechanizace práce – existuje celá řada způsobů, jak práci odcházejícího zaměstnance mechanizovat. Zpravidla však není možné ji mechanizovat, automatizovat nebo robotizovat na základě jediného příležitostného volného místa.

Rozložení pracovní doby – lze ušetřit na personálu zavedením směn, rozložením pracovní doby nebo vyzkoušením pružné pracovní doby. Tyto kroky je opět zřídka možné provést, pokud je k dispozici jediné volné pracovní místo, i když někdy může rozložení pracovní doby fungovat i v takové situaci.

Vytvořit pracovní místo na částečný úvazek – nahrazování pracovních míst na plný úvazek pracovními místy na částečný úvazek se stalo rozšířeným a má tu přitažlivou vlastnost, že umožňuje okrajové snížení úvazku. Zároveň poskytuje možnost v budoucnu mírně zvýšit počet zaměstnanců, kteří budou k dispozici, způsobem, že se pracovní místo nově definuje jako plný úvazek. Poskytuje také potenciální flexibilitu tím, že umožňuje změnit jedno pracovní místo na plný úvazek na dvě pracovní místa na částečný úvazek umístěná na dvou různých místech.

Subdodavatelské zajištění práce – tímto způsobem se zaměstnavatel vyhne průběžným nákladům a povinnostem spojeným se zaměstnáváním osob tím, že tyto povinnosti přenesou na jiného zaměstnavatele. Je to jednodušší, pokud lze práci snadno přesunout jinam.

Z pohledu nábory je tedy zřejmé, že pouhé nahrazení zaměstnance na plný úvazek jiným plným úvazkem není jediné řešení. To samozřejmě přináší odpovědi i na otázku v případě odchodu rodiče na mateřskou, případně rodičovskou dovolenou. Je obecně známo, že nábor a adaptace nových zaměstnanců s sebou nese hlavně finanční náklady. Těm je možné se vhodnou úpravou úvazku vyhnout. Zároveň v budoucnu lze stále se zaměstnancem pracovat a nepřijít o jeho zdroje, a to především v podobě jeho know-how.

1.7 Řízení diverzity ve společnosti

Důležitou součástí pracovního práva je zabránit zaměstnavatelům v nespravedlivé diskriminaci v jakékoli fázi jejich vztahu s jednotlivými pracovníky. Jedná se o oblast práva, která je dobře zavedená, ale která se také rychle vyvíjí novými směry. Existují zvláštní zákony, které zakazují diskriminaci z následujících důvodů:

- pohlaví;
- rodinný stav;
- rasa;
- národnostní původ;
- etnický původ;
- zdravotní postižení;
- osoby pracující na částečný úvazek.

(Torrington, 2002)

Širší ochrana je v procesu zavádění, zejména v důsledku směrnic Evropské unie. Diskriminační právo funguje v případě výše uvedených důvodů trochu odlišně. Mimo jiné poskytuje také větší míru ochrany osobám diskriminovaným z důvodu pohlaví nebo rasy. Právní předpisy, dobrovolné kodexy praxe a iniciativy v oblasti rovnosti vedly k určitému pokroku směrem k rovnému zacházení s menšinovými skupinami. Ale stále přetrvávají problémy s pokračující diskriminací, často například v rozdílnosti finančního ohodnocení na základě pohlaví při výkonu totožné náplně práce. Tyto přístupy jsou částečně reakcí na dosud nedostatečný pokrok, nicméně existují pouze omezené důkazy o tom, že se podařilo dosáhnout změny. (Torrington, 2002)

2. Analytická část

2.1 Představení společnosti

Tato kapitola bude věnována představení společnosti JIC, zájmové sdružení právnických osob, která se věnuje podpoře podnikání především v Jihomoravském kraji a jejíž hlavní vizí je podpora podnikatelů s globálním úspěchem a vytváření inovačního ekosystému, jehož hlavním smyslem je sdružovat a podporovat podnikatele a být jim partnerem na cestě růstu a inovací. V neposlední řadě také pomoci podnikatelům a lidem s financováním jejich nápadů a s expertní pomocí, především v síti inkubátorů INTECH, INMEC a KUMST.

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Název: JIC, zájmové sdružení právnických osob

IČ: 71180478

Datum vzniku: 24. července 2003

Sídlo: Purkyňova 649/127, Medlánky, 612 00

Právní forma: Zájmové sdružení právnických osob

Název nejvyššího orgánu: Valná hromada

Statutární orgán:

Ředitel: Mgr. Petr Chládek

Zástupce ředitele: Ing. Radim Kocourek

(Výpis ze spolkového rejstříku, 2023)

2.1.2 Historie společnosti

Společnost JIC oslaví v letošním roce 2023 dvacet let od svého vzniku. Již od začátku bylo jejím posláním podporovat podnikání a inovační strategie v regionu jižní Moravy, dále také podporovat komerční výzkum a vývoj. Díky tomu u jejího vzniku stály kromě samosprávních celků, Jihomoravského kraje a statutárního města Brna, také čtyři významné brněnské univerzity Masarykova univerzita, Vysoké učení technické v Brně, Mendelova univerzita a Veterinární a farmaceutická univerzita Brno. Všechny tyto

organizace jsou dodnes zřizovatelé inovační agentury JIC a úzce s ní spolupracují, například pro univerzity jsou pořádány celouniverzitní předměty na podporu podnikavosti studentů a mnohé další aktivity. JIC v roce 2011 získal ocenění v mezinárodní soutěži The Best Incubator Award za třetí místo v kategorii nejlepší mezinárodně zapojený inkubátor. (JIC, (JIC, zájmové sdružení právnických osob, 2023), (Jihomoravské inovační centrum se řadí mezi nejlepší na světě, 2012)

2.1.3 Aktuální stav společnosti

Inovační agentura JIC je stále zřizována čtyřmi brněnskými univerzitami (VUT, MUNI, MENDELU, VETUNI), městem Brnem a Jihomoravským krajem. Dnes se snaží o vytváření a rozvoj podnikatelského ekosystému s přesahem nejen Jihomoravského kraje, ale také za hranice států a kontinentů. Jednoduše řečeno jde tedy o globální úspěch a inovace. JIC je členem mnoha sítí a sdružení, které podporují podnikání a inovace. Jako příklad můžeme použít inovační síť Ynovate, která sdružuje česká inovační centra a u jejíhož zrodu stál právě JIC. Dále je také členem EBN (European business and Innovation centre network) a mnoha dalších. JIC od svého založení pomohl více než třem stovkám firem s tržbou 30 miliard a ovlivnil tak 6500 zaměstnanců převážně v Jihomoravském kraji.

Nejedná se o klasickou obchodně-výrobní společnost, ale JIC je organizací, která je financována více zdrojově a převážně z veřejných rozpočtů. Není cílem, ani účelem práce však tuto složitou situaci z pohledu financování více komentovat. (JIC, zájmové sdružení právnických osob, 2023), (Výpis ze spolkového rejstříku, 2023)

JIC je také majoritní vlastník ve třech svých dceřiných společnostech, a to JIC ventures s.r.o., což je venture fond pro podporu podnikatelů, Intemac Solutions s.r.o., což je výzkumné a inovační centrum specializující se na digitalizaci výrobních firem v Kuřimi a FabLab Brno s.r.o., což je první otevřená digitální dílna v Brně, která mj. podporuje neformální vzdělávání a rozvoj digitálního řemesla pro školy i veřejnost.

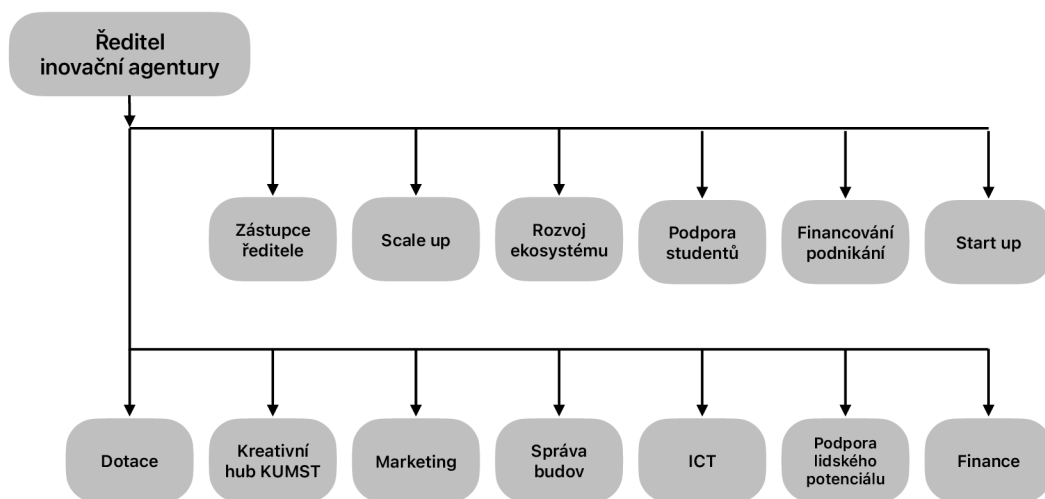
Z pohledu diplomové práce je důležitá aktuální vize a kultura inovační agentury JIC, jež jsou základem k naplnění a prvotnímu spuštění aktivit v tomto tématu, tedy sladění pracovního a osobního života. JIC popisuje svoji vizi jako: „...*otevřený inovační ekosystém, který je domovem globálně úspěšných podnikatelů a inspiruje svět.*“ a misi jako: „*podporu lidí v rozvoji podnikání, které může měnit svět.*“ (JIC, zájmové sdružení

právnických osob, 2023) Služby JICu jsou naplňovány především podnikatelským poradenstvím, pomocí s financováním, networkingem, vzděláváním a poskytováním prostor pro podnikatele. Ve všech těchto oblastech je JIC lídrem svého trhu a snaží se, jak je již z názvu patrné o inovace, které vedou k úspěšnému podnikání. JIC je také jedním z tvůrců regionální inovační strategie, která se snaží v rámci svého ekosystému sdružovat všechny organizace, které vedou k rozvoji podnikání a inovacím. Díky svojí síti a možnostem dokáže mít vliv a může pomoci mnoha společnostem v různých fázích jejich života a nabídnout jim především poradenství a zázemí pro jejich rozvoj.

Tento postup je vidět i na tématu práce, které je v rámci JICu studováno a podporováno, aby mohlo být následně implementováno do praxe a v budoucnu právě ukazováno partnerům jako možnost dobré praxe a prostoru pro rozvoj.

2.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je tvořena na vrcholu statutárním orgánem v podobě ředitele, který má svého zástupce. Následně jsou tvořeny odborné týmy spolupracovníků, které si nejsou navzájem podřízeny. Každý tým má svého tým lídra, který je zároveň součástí vedení JICu. Celá struktura je pro přehlednost znázorněna na obrázku č.5 níže.



(Zdroj: Vlastní zpracování: dle JIC, 2023)

³ Oddělení společnosti si nejsou nadřazena, pouze z důvodu přehlednosti schématu, jsou rozdělena do dvou řad.

2.3 I. Část výzkumu

2.3.1 Metodologie výzkumu – I. část

Zásadní otázka, která byla v rámci první části výzkumu vybrána, zní takto: *Jak vnímají zaměstnanci vybrané společnosti firemní politiku sladování pracovního a osobního života a jak může být zlepšena?* Bylo přistoupeno ke kvalitativnímu výzkumu formou nestandardizovaného dotazování. Cílem práce je zjistit význam a důležitost harmonizace práce a rodiny pro zaměstnance inovační agentury JIC. Jejich postoje a aktuální možnosti, jak sladit svoji práci a osobní (rodinný) život.

Výzkum byl proveden v několika částech:

- a. Vytvoření otázek pro polostrukturovaný rozhovor.
- b. Výběr vhodného vzorku zaměstnanců.
- c. Následné zpracování rozhovorů pomocí doslovného přepisu.
- d. Kódování přepisu rozhovorů.
- e. Analýza a vytvoření závěru ze získaných dat.
- f. Návrh případné změny pro další výzkum.

Pro polostrukturované rozhovory bylo vybráno 5 zaměstnanců, kteří byli v rámci rozhovoru dotazováni, jak přistupují k celému konceptu sladování pracovního a rodinného života. A dále, jakým způsobem vnímají v tomto kontextu svého zaměstnavatele, tedy inovační agenturu JIC. A v neposlední řadě byli dotazováni na různé benefity, které se považují za účinné v této oblasti a jejich názor na ně. Rozhovory probíhaly v průběhu prosince roku 2022 se zaměstnanci, kteří byli vybráni za pomoci koordinátorky projektu, která se zabývá právě tématem sladování v rámci inovační agentury JIC. Rozhovory byly po předchozím informovaném souhlasu nahrávány na mobilní diktafon a dva z nich nahrány prostřednictvím aplikace MS Teams. V následující tabulce jsou popsáni respondenti výzkumu. Jejich pozice jsou z důvodu velmi specifických názvů pozic na JICu zjednodušeny.

Tabulka č. 3: Vybraní zaměstnanci pro rozhovory

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Pozice zaměstnance	Důvod výběru	Velikost pracovního úvazku	Datum konání rozhovoru
R1.	Tým finanční podpory	Matka dvou dětí, na Jicu začínala s menším úvazkem (0,8)	1	9. 12. 2022
R2.	Finanční oddělení	Matka dvou dětí, nepracuje na hlavní pracovní poměr	0,5	16. 12. 2022
R3.	Marketingové oddělení	Otec dvou dětí, konzultantský typ profese	1	22. 12. 2022
R4.	Strategická pozice (vedoucí týmů)	Teamleader s mnoha zkušenostmi, v minulosti měl sám zkrácený úvazek, otec dvou dětí	1	16. 12. 2022
R5.	Produkční	Matka 1 dítě, pracuje z povahy práce i ve večerních hodinách	1	13. 12. 2022

V další fázi výzkumu byly vytvořeny přepisy rozhovorů, které byly následně kódovány za pomoci otevřeného kódování programu Atlas.ti. Díky kódování a navazující indukci je možné odhalit souvislosti a témata popsána v teorii, která jsou důležitá, a v budoucím výzkumu diplomové práce mohou být více popsána. Výstup bude také sloužit pro komparaci a ověření relevantnosti otázek a zvolených témat vycházejících z teoretické rešerše. Nakonec budou sepsány závěry a doporučení pro další postup výzkumu a možnosti návrhů.

Všechny tyto kroky a výstupy budou sloužit pro další výzkum konaný v diplomové práci metodou focus groups, společně s nimi by měly poskytnout velmi konkrétní pohled na situaci ve firmě, a tím vytvořit prostor pro návrhy a doporučení, jak v této politice postupovat dále.

2.3.2 Polostrukturovaný rozhovor

Kvalitativní výzkum byl veden za pomoci polostrukturovaného rozhovoru, který měl tři části. V první části bylo úkolem zjistit od respondenta jeho postoj a názory na to, zda je

problematika slad'ování pracovního a rodinného života relevantním tématem na pracovišti. V druhé části byly respondentům kladeny otázky spojené přímo s aktuální situací v inovační agentuře JIC. Poslední fáze rozhovoru byla zaměřena na benefity, které podporují rovnováhu práce a rodiny. Bylo zjišťováno, co si o nich respondenti myslí, jak je vnímají a jestli v nich vidí nějaké překážky. V rozhovoru se často vyskytly doplňující otázky, jejichž cílem bylo dát respondentům možnost se více vyjádřit.

Oblasti otázek pro rozhovor (Zdroj: Vlastní zpracování):

1. Oblast: Obecné vnímání problematiky – Je pro zaměstnance téma důležité a uvítali by další možnosti?
2. Oblast: Konkrétní vnímání na JICu – Jak vnímají sebe a aktuální stav na JIC?
3. Oblast: Představení benefitů a jejich reakce na ně. Vnímáte přínos těchto konkrétních nástrojů v oblasti slad'ování práce a osobního života?
 - a) pro sebe
 - b) pro kolegy/ně (tým)

2.3.3 Analýza dat a výsledky – I. část

Cílem první části výzkumu bylo zjistit, jakým způsobem se zaměstnanci staví k problematice slad'ování práce a osobního (rodinného) života, jakým způsobem ji vnímají, a proč jsou pro ně některé aspekty důležité. Vzhledem ke struktuře rozhovoru, kdy se první část týkala obecného vnímání problematiky, druhá byla zaměřená na konkrétní otázky spojené se zaměstnavatelem (inovační agenturou JIC) a poslední si kladla za úkol zjistit postoj k benefitům podporujícím slad'ování práce a rodiny, bylo zjištěno, že první dvě části se velmi úzce prolínají. První a druhou část respondenti nakonec příliš nerozlišovali a již v první části otevřeně mluvili o politice slad'ování v kontextu zaměstnavatele, tedy inovační agentury JIC. Poslední část byla více specifická a respondenti reagovali pouze na představené benefity. Z tohoto důvodu byly první dvě části vyhodnoceny dohromady, protože oddělené výsledky by nedávaly prostor pro prolnutí a návaznost odpovědí. Třetí část byla oddělena a zpracována pro analytickou část samostatně. Výsledky budou v diskusi myšlenkově propojeny pro vytvoření závěru. Rozhovory byly plánované na dobu 30 minut, což se podařilo s maximální odchylkou pěti minut dodržet.

Tabulka č. 4: Přehled výstupu z kódování a určené třídy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Koncepty	Třídy kódů
doba strávená v práci	čas
práce mimo pracovní dobu	
překážky pro benefit	benefity
konkrétní benefity	
finanční stránka	finance
práce s dítětem	dítě v práci
aspekty práce a dětí	
překážky pro práci	zaměstnání
způsob práce	
vlastní nastavení v kontextu sladování	faktory ovlivňující sladování
vnímání vlivu práce na rodinu	

V předchozí tabulce (tabulka č. 4) je zhodnoceno kódování dat z přepisu rozhovorů. Pro velký počet kódů jsou uvedeny pouze meta kódy a z nich následně vytvořené třídy konceptů, které poslouží pro další analýzu rozhovorů a budou sloužit také jako zjednodušující koncepty pro oblasti, které vyplynuly z rozhovorů jako klíčové pro všechny zaměstnance. Samotné kódy a postup k metakódům je uveden v tabulkách v přílohách. Kódem s největší četností byl kód „zkrácené úvazky“ a kód „flexibilita“. Zkrácené úvazky se váží na třídu času a flexibilita je brána jako faktor ovlivňující sladování. Bylo stanoveno 6 tříd kódů, které se váží na témata hybná v teoretické rešerši a je tedy vidět, že první část výzkumu jasně ukazuje, že tato témata jsou správně pojata a zaměstnanci je vnímají jako klíčová.

Tabulka č. 5: Shrnující protokol odpovědí respondentů v 1. a 2. části rozhovoru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Třída/ Respondent	Vnímání a důležité body odpovědí respondentů v třídách kódů					
	čas	benefity	finance	dítě v práci	zaměstnání	faktory ovlivňující slad'ování
R1	Priorita číslo jedna je flexibilní pracovní doba, práce večer není problém, důvěra a možnost si sama dělat time managment.	Odstranění interního programu počítání hodin, home office, jobsharing – k provedení je potřeba dobrá komunikace.	-	Nepředstavitelná práce s velmi malým dítětem, děti jsou součástí života i v práci – je v pořádku, že se tam občas ocitnou.	Důležitá důvěra napříč společností. Vnímá, že 0,8 úvazek není o snížení práce o 20 %.	Důvěra, flexibilita, možnost si plánovat podle sebe, proaktivní family friendly prostředí, jedno s druhým koexistuje (rodina a práce).
R2	Důkladné plánování, časová flexibilita v nenadálých situacích, zkrácený úvazek, práce i po pracovní době je možná, pokud je prostor.	Postupný návrat vnímá velmi pozitivně, negativní vnímání nemožnosti zkráceného úvazku, hlídání v práci v rámci prázdnin.	Pokud je hlídání natolik ekonomicky výhodné, aby bylo výhodnější jít do práce.	Nebyla možnost postupného navrácení, ztráta kontaktu, hrací koutek v práci.	Rodina má přednost před kariérou, home office je potřebný, důvěra a family-friendly prostředí.	Klesání sebevědomí na rodičovské, family friendly prostředí, home office, práce mimo HPP (DPP,DPČ).
R3	Potřebuje hodně flexibility, často pracuje po večerech. Vnímá, že není možné dělat jeho práci na částečný úvazek.	Nedovede si představit jobsharing, vyhovují mu příspěvky na příměstské tábory, firemní školka by ulevila.	Potřeba uživit rodinu, finanční pomoc nevyžaduje.	Prarodiče nebo někoho, kdo je ochoten vyzvedávat děti.	Velká flexibilita zaměstnání, možnost pracovat odkudkoliv (z domu), místo práce.	Osobní motivace, možnost řídit si to sám, flexibilita v čase i místě.

R4	Často dodělává věci večer doma a vnímá to i u svých podřízených. Považuje i krátké úvazky za fungující a flexibilní.	Vnímá pozitivně částečné úvazky, nabízí i svým podřízeným. Považuje JIC za flexibilní k těmto lidem.	-	Starší děti v pubertě, dnes již práci moc neovlivňují, dříve hodně.	Otázka, zda je využití pro zkrácený úvazek, ovlivňuje velmi rodinu, necítí tlak na větší výkon.	Zkrácený úvazek kvůli dětem, zvětšující se agenda, flexibilita a přizpůsobování se zaměstnancům.
R5	práce ve večerních hodinách, klouzává pracovní doba, časová flexibilita, není tlak od vedení na klasickou pracovní dobu	Překážkou pro dětské skupiny jsou normy a finance, vítá postupný návrat do práce, důležitá je komunikace benefitů.	Je to o finančním ohodnocení, při větším může mít člověk míň práce a míň stresu, musí se zvládnout uživit.	Dítě přítomno v práci nefungovalo – stresující, chill out zóna s dětmi, od tří let pouze, pokud je dítě nemocné, potřeba home office, nepřítomnost prarodiče.	Necítí tlak z firemního okolí, veliký stres nemoc dítěte, u kratších úvazku důležité předávání informací, důvěra nadřízeného.	Náplň práce, vlastní nastavení dotahovače, flexibilita práce, starší dítě je samostatnější, je ve škole/ce, rodina bere jako celý život osobní.

V předchozím shrnujícím protokolu (tabulka č. 5) jsou vidět reakce jednotlivých respondentů v třídách, které jsme z přepisu rozhovoru určili. Rozhovory byly vždy vedeny v přátelské atmosféře a snažily se o přívětivé prostředí pro respondenty, aby jejich odpovědi byly nabitě informacemi a autentické. Často ze zadaných otázek bylo mírně odbočeno k jinému tématu a byly objeveny nové oblasti související s nosnou myšlenkou výzkumu.

Hlavním smyslem dotazování v části s označením „čas“ bylo především zhodnotit délku práce a část dne, ve kterém je vykonávána. V této části rozhovoru se často opakovala časová flexibilita a možnost pracovat téměř kdykoliv bez ohledu na klasickou pracovní dobu „*nine to five*“ (R3). Respondenti v této souvislosti často zmiňovali důvěru ve výsledek na pracovišti a možnost pracovat i ve večerních hodinách. Součástí doplňující otázky bylo to, zda možnost práce ve večerních hodinách vnímají jako nějaký nevyslovený tlak. Vždy bylo zmíněno, že to jako tlak nevnímají a nadřízení toto nevyžadují. Zaměstnancům to však dává volnost a možnost si čas řídit podle sebe.

V rámci třídy s názvem „benefity“ bylo zjištěno, že respondenti překvapivě vnímají velmi silně některé benefity jako prorodinné, a to i ty, co jsou již ve společnosti používány. Velkým tématem, které bylo skloňováno ve všech směrech, byla flexibilita jak časová, tak místní. Tedy to, že člověk může pracovat kdykoliv a odkudkoliv⁴. Velkou váhu připsali všichni respondenti zkráceným úvazkům, ale docházelo zde ke konfliktu s finanční stránkou zaměstnání. V tom smyslu, že pokud pracují méně, jsou za to i méně finančně ohodnoceni. Druhé téma týkající se zkrácených úvazku vedlo k zamyšlení nad jejich efektivitou. U těch s větší dotací nad 0,5 úvazku o jejich opravdovém poměrném snížení práce. Doprovodné otázky typu: „Vnímáte, že je vždy u zkrácených úvazků poměrně k času snížen i objem práce?“, téměř vždy vedly k záporné odpovědi. Dva respondenti (R1 a R4) měli zkušenost s úvazkem 0,8. Oba vyjádřili svoje obavy, že 20% zkrácení času úvazku ovšem nevedlo k 20% úbytku reálného množství práce, avšak benefity, jako dřívější odchod z práce či volný jeden pracovní den, převážily tuto nevýhodu v situaci, kdy ji zaměstnanec potřeboval. Dalším velmi vyčnívajícím tématem byla komunikace, tedy potřeba benefity správně komunikovat a vědět, co od nich očekávat, aby v důsledku nepřidělávaly teamleaderům a zaměstnancům práci. Například velmi malé úvazky při postupném návratu rodiče z rodičovské dovolené.

V oblasti „finance“ byly odpovědi respondentů velmi pragmatické a vždy se týkaly základních věcí, ke kterým finance potřebují, a to k obživě sebe a své rodiny. V návaznosti na určité benefity bylo zmíněno, že často je potřeba jim dedikovat v začátcích investici, která není ve finančních silách společnosti (firemní školka).

V rámci třídy „zaměstnání“ bylo zmiňováno aktuální nastavení firmy. A to zejména to, jak firma ovlivňuje možnosti sladění jejich pracovního a rodinného života. V této oblasti byl často zmiňován home office, který je stále i po proběhlé pandemii v mnoha společnostech velkým tématem, což díky povaze konzultantských činností respondenti ví, a proto často hodnotili přístup inovační agentury JIC jako velmi vstřícný a přívětivý. Z tématu práce z domu vyplynul z odpovědí respondentů velký faktor, a to byla důvěra na pracovišti jak mezi kolegy navzájem, tak od vedoucích, že práce bude v pořádku a správně udělána v termínu.

⁴ Samozřejmě v rámci zákonných a pracovně smluvních podmínek není možné například pracovat z jiného státu.

Poslední třída, která byla identifikována v odpovědích respondentů, byly faktory, které ovlivňují sladování pracovního a rodinného života. Nejvíce se respondenti zmiňovali o flexibilitě zaměstnání a možnosti si mnoho aspektů vlastní práce upravovat. Dalším velkým tématem byla schopnost pohybovat se v „mantinelech“, které jim poskytuje zaměstnání, takovým způsobem, aby dokázali naplnit nejen svoje pracovní potřeby, ale také osobní.

Zásadním faktorem, který velkou měrou ovlivňuje práci v návaznosti na rodinný život, bylo stáří dítěte. Všichni respondenti se shodli na tom, že je velký rozdíl, když je dítě velmi malé, nebo když je možné, aby navštěvovalo už nějakou školní instituci. Nebo je již schopné se samo o sebe téměř úplně postarat. Tento faktor zmiňoval především respondent 4, který má už děti pubertálního věku, „*dneska mám děti 15 a 16 let, takže teď už je to tak, že v podstatě můžeme oba odjet a nechat je přes noc samotný...*“ (R4).

Tabulka č. 6: Shrnující protokol 3. části rozhovorů – reakce na představené benefity sladování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit/ Respondent	Reakce na benefity podporující sladění práce a rodiny					
	jobsharing	postupný návrat do práce po rodičovské dovolené	dětská skupina	stlačení pracovního týdne	místnost na pracovišti s animátorkou pro děti	meet up setkání rodičů na mateřské dovolené
R1	pozitivní	neutrální	pozitivní	neutrální	pozitivní	pozitivní
R2	pozitivní	pozitivní	pozitivní	pozitivní	pozitivní	pozitivní
R3	neutrální	pozitivní	pozitivní	pozitivní	pozitivní	pozitivní
R4	neutrální	negativní	pozitivní	negativní	neutrální	pozitivní
R5	pozitivní	pozitivní	neutrální	pozitivní	pozitivní	pozitivní

Ve shrnujícím protokolu (tabulka č. 6) jsou vidět reakce respondentů na představené benefity, které podporují sladování pracovního a osobního (rodinného) života. Některé benefity, které byly pro rozhovory nachystány, byly z rozhovoru v průběhu vypuštěny. Zaprvé z důvodu toho, že již byly například respondentem zmíněny či jsou již společností využívány, a tudíž na ně přišla řeč. Za druhé by bylo pouze konstatováno, co už bylo řečeno a zdrželo by to průběh samotného dotazování. Vznikl tak prostor pro doplňující dotazy, které často vedly v rámci rozhovorů k rozvinutí témat. Díky tomu byly odhaleny nové podněty.

Velkým tématem, které se prolínalo v průběhu reakcí na benefity, byla komunikace a důvěra, obojí především ze strany zaměstnance.

U benefitu týkající se jobsharingu byla efektivní komunikace nejvíce skloňovaným tématem. Respondenti se shodli, že tento způsob benefitu není vhodný pro všechny pozice. Například pro konzultantskou činnost: *„Třeba si neumím představit u toho konzultování, protože je to o budování vztahů s tím a tím klientem, jo, když tam pokaždé přijde někdo jiný, tak žádnéj vztah nevybuduje.“* (R3) Druhým bodem u jobsharingu byla výměna mezi zaměstnanci sdílejícími právě ono jedno pracovní místo, ta by mohla být často totiž neefektivní: *„Asi jo, u nějaký pozice to jde líp, u nějaký hůř. Za mě to je asi skoro o všech, ale u některých jako hodně za cenu jako hodně komunikace, která by mohla být neefektivní ve chvíli, kdy se bavíme o nějakých fakt mini úvazcích, tak by toho předávání u některých pozic jsme mohlo být asi víc, než kolik by tam bylo té odpracované práce...“* (R2)

Ostatní témata byla přijímána vesměs velmi pozitivně. U postupného návratu do práce bylo ovšem zmíněno vícekrát, že velmi často je potřeba komunikovat správně tento benefit. Dobře se domluvit se zaměstnancem, který se vrací po delší době do pracovního procesu z rodičovské dovolené a má speciální a individuální potřeby. A také jestli jsou tyto „mini“ úvazky efektivní a má pro ně organizace využití.

2.3.4 Diskuse výsledku a doporučení – I. část

Hlavním úkolem první části výzkumu bylo zjistit odpovědi na výzkumnou otázku, dále zda jsou nastavené oblasti výzkumu relevantní, zda je vnímají i zaměstnanci jako klíčové a zda je potřeba nějak zkoumané oblasti obměnit. Díky polostrukturovaným rozhovorům jeden na jednoho, s poměrně štedrou časovou dotací půl hodiny na rozhovor, bylo možné

zjistit postoje a názory zaměstnanců v dostatečné kvalitě a dát jim zároveň prostor pro vyjádření jejich myšlenek. Pro další část výzkumu je tedy z praktického hlediska vidět, že tento způsob dotazování je efektivní a přináší požadované výsledky.

Z pohledu obsahu analýzy bylo zjištěno, že vnímání problematiky není pouze na povrchové úrovni zaměstnanců, ale je pro ně problematika sladování pracovního a rodinného života velmi důležitá, a často je hybatelem pracovních podmínek a celého nastavení zaměstnance. Je tedy zřejmé, že je potřeba tomuto tématu věnovat pozornost a snažit se pochopit potřeby zaměstnanců. To by podle literární rešerše mělo vést k plné produktivitě zaměstnanců a z vyplývajících dat rozhovorů i ke snížení stresu a zvýšení pohodlí (well-beingu) zaměstnanců.

Po vyhodnocení výše uvedeného byla zjištěna potřebná data a doporučeno pro další část výzkumu ponechat rozsah teoretického rámce s nosnou myšlenkou vnímání sladování pracovního a rodinného života. Pro následující focus group jsou tyto výstupy cenným materiálem pro přípravu a revizi otázek a možnosti nahlédnout zase o něco blíže tématu sladování práce a rodiny.

2.3.5 Závěr výzkumu – I. část

Z šetření vedeného formou rozhovoru bylo velmi dobře patrné, že téma sladování práce a osobního života (rodiny) je z pohledu zaměstnanců velmi důležité a podstatné. Ovlivňuje jak jejich karierní postupy, tak jejich každodenní život, a to často velmi do hloubky. Věk dítěte je jeden z významnějších faktorů, který rozhoduje o tom, jak velký vliv má rodina na práci. Dalšími důležitými faktory jsou důvěra a flexibilita na pracovišti, bez kterých by to podle respondentů nebylo možné v mnoha případech sladit podle jejich potřeb. Vnímají zde velkou přidanou hodnotu zaměstnavatele, tedy JICu. To vše podle závěru často propojují právě zkrácené úvazky, které dávají zaměstnancům v určitých fázích života prostor pro úpravu pracovního vytížení.

Vzorek respondentů byl vybrán cíleně a velmi pestře, právě pro získání co nejlepších a nejširších dat, určitě bude vhodné pro focus groups v další části výzkumu tuto skupinu rozšířit a přizvat i další zaměstnance. Například ty, kteří rodinu nemají nebo jsou teprve ve fázi jejího plánování, případně zaměstnance, kteří mají již dospělé či dospívající děti. Všechny tyto poznatky se rozvíjí právě ve druhé části výzkumu focus groups.

2.4 II. část výzkumu

2.4.1 Metodologie výzkumu – II. část

Druhá část výzkumu této diplomové práce se snaží detailněji pochopit a lépe identifikovat možnosti, které by vedly k nastavení politiky sladování osobního a pracovního života přímo v inovační agentuře JIC. Pro správné získání relevantních dat a podnětů byl zvolen kvalitativní výzkum, který byl veden formou focus groups. Účastníky byli právě zaměstnanci inovační agentury JIC. Primárním cílem tohoto výzkumu bylo dosažení a ověření cíle práce a také prohloubení závěrů získaných z individuálních rozhovorů se zaměstnanci. Ty vedly k určitým poznatkům a nastínění aktuální situace v inovační agentuře JIC. Byly proto stanoveny dvě stěžejní výzkumné otázky, které měly vést k ověření a získání podkladů pro návrhové řešení: *Jak vnímají zaměstnanci vybrané společnosti inovační agentury JIC firemní politiku sladování pracovního a osobního života a jak může být zlepšena? A dále také Jaké prostředky/podmínky by jim s problematikou sladování osobního života a práce pomohly?*

Jak již bylo nastíněno, byla použita výzkumná kvalitativní metoda focus group, která byla prováděna za účasti zaměstnanců společnosti. Výzkumným vzorkem byli zaměstnanci, převážně s dětmi, avšak tento faktor nebyl podmínkou. Přihlašování na focus group bylo dobrovolné a umožněno všem zaměstnancům, kteří se chtěli na výzkumu podílet.

2.4.2 Focus group

Pro potřeby výzkumu v této diplomové práci se uskutečnily dvě focus groups. První se konala přímo v prostředí budovy INMEC, kde sídlí inovační agentura JIC, v zasedací místnosti Tugendhat. Druhá se konala prostřednictvím on-line konference v prostředí MS Teams s doplněním nástroje MURAL. Obě setkání trvala 80 minut. Zaměstnanci nebyli účelově vybráni, ale na tato setkání byli upozorněni s dostatečným předstihem s tím, že je možné se na ně dobrovolně přihlásit. Účast na obou setkáních byla z pohledu doporučené kapacity focus group (6–12 účastníků) vysoká. Prvního se zúčastnilo 11 zaměstnanců a druhého 9 zaměstnanců, vždy z různých oddělení společnosti a různých profesí. Větší měrou byly v respondentech zastoupeny ženy (18) a v menšině byli muži (2). Dvě respondentky byly také z přidružené organizace KUMST, které spadá pod inovační agenturu JIC. Z pohledu organizace byl zajištěn vypovídající vzorek

účastníků, který byl i dostatečně různorodý pro vytváření závěrů a relevance. Pro účely a povahu této práce bylo důležité zohlednit, zda je účastník focus group zároveň i rodičem. Mezi 20 respondenty bylo 16 rodičů. Je tedy možné konstatovat, že zastoupení obou skupin vzhledem k tématu je adekvátní a umožňuje projevit názor oběma skupinám. Ve skupině rodičů byli převážně rodiče mladších dětí předškolního věku, ale své zástupce (konkrétně 3) měla i skupina s dětmi adolescentními.

Focus groups se také účastnil zapisovatel (autor práce) a facilitátorka (vedoucí projektu), která vedla a směřovala diskusi, jejíž základem byly návodné otázky (podobné okruhům v první analýzy vedené za pomoci rozhovorů viz. příloha I) položené účastníkům a měly za úkol uvést téma a rozproudit organickou diskusi na téma sladování mezi účastníky. V „offline“ prostředí bylo pro úvod diskuze použit flipchart a post-it lístečky s nápady účastníků. Zároveň byli účastníci požádáni o krátké představení své profese a rodinné situace. Celá setkání byla zaznamenávána pomocí zapisovatele, pomocí bodové transkripce s občasnými citacemi. Dalším výstupem byly flipcharty s post-it lístečky, které utvářeli samotní účastníci. Jednalo se o témata, která účastníci vnímali jako stěžejní v každé oblasti diskuze. Všichni účastníci byli upozorněni, že průběh focus group je zaznamenáván a bude zachována jejich anonymita.

Tabulka č. 7: Základní informace o focus group

Zdroj: Vlastní zpracování)

	Focus group 1	Focus group 2
Místo konání	Inovační centrum JIC, budova INMEC	On- line prostředí MS Teams
Datum konání	23. 3. 2023 10:00–11:20	30. 3. 2023 14:00–15:20
Doba trvání	80 minut	80 minut
Počet osob	11	9
Respondenti z pohledu rodičovství	8 rodičů/3 bezdětní	8 rodičů/1 bezdětný

2.4.3 Analýza dat a výsledky – II. část

Analýza dat z uskutečněných focus groups popisuje aktuální situaci, a její vnímání zaměstnanci. Následně klade důraz na identifikaci nových a žádaných způsobů pro sladění pracovního a osobního života v inovační agentuře JIC. Analýza a její výsledky si kladou za cíl pochopení situace v pracovním prostředí agentury a postavení základu pro návrhy, které povedou k budoucímu rozvoji této problematiky, tedy sladění pracovního a osobního života v inovační agentuře JIC.

Tabulka č. 8: Vztah mezi podněty a vazbami témat z focus groups

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podněty a vazby z focus groups			
Benefity		Flexibilita	Tipy od zaměstnanců
Fungující na JICu	Navrhované zaměstnanci		
Možnost vzít dítě do práce	Firemní akce, výlety...	Home office	Sdílený kalendář
Příměstský tábor	Dětská skupina	Práce odkudkoliv, kdykoliv	Školovné a daně
Sabatikl	Cowork pro rodiče s dětmi	25/30 dní dovolené	Rutina
Flexipass	Cvičení v práci	Zkrácené úvazky	Kontrola dítěte díky chytrým technologiím
Dětský koutek	Paní na hlídání ve vytížených dnech	Parkování	Organizace schůzek přizpůsobená potřebám zaměstnanců (rodičům)
	Zapojení starších dětí do dění na JICu	Sick days	Plánování s předstihem

V uvedené tabulce č. 8 jsou jasně strukturována témata a uspořádána do tematických oblastí. Témata byla identifikována účastníky focus group. Hlavním účelem tabulky bylo oddělit návrhy, které zaměstnanci přinesli od již fungujících procesů v organizaci. Díky organické diskusi, bylo třeba následně tyto dvě podstatné skutečnosti oddělit. Avšak

na výsledky samotné tento fakt vliv nemá, protože oba aspekty jak stávající procesy, tak nové je možné nadále rozvíjet.

Tabulka č. 9: Shrnující protokol z focus groups

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hlavní téma	Dílčí témata	Závěry	Citace
Benefity	Péče o dítě	V pracovní době je potřeba, aby bylo o dítě postaráno. Pokud není institucionální péče, je potřeba řešit jiným způsobem – paní na hlídání, cwork pro rodiče s dětmi, firemní školka.	<i>„ ... mám možnost vzít si dítě na jednání, do kanceláře a nikomu to nevadí... “ „ ... pan/i na hlídání ve frekventovaných dnech... “</i>
	Sdílení tématu s firmou a ostatními rodiči	V době rodičovské dovolené izolace od pracovního prostředí. V práci naopak často témata týkající se rodiny nejsou v rámci společnosti a mezi kolegy sdíleny.	<i>„ ... mít možnost sdílet poznatky rodičů i v určeném kanálu v práci a dávat si tipy a rady... “</i>
	Péče o zaměstnance	Možnost využívat psychologické služby, fyzické aktivity v rámci zaměstnání.	<i>„ ... mohu mít organizovanou fyzickou aktivitu v práci, doma poté se mohu věnovat ještě práci... “</i>
	Finanční ohodnocení/odměna/pomoc	Flexipass, dorovnání OČR, možnost mít příspěvek dedikovaný na rodinu, vzdělání dětí.	<i>„Při OČR člověk nepřichází o mzdu a zároveň je schopen na remote pracovat.“</i>
	Akce společnosti dedikované pro děti	Pořádání akcí pro děti, příměstský tábor, mikulášská, výlety.	<i>„Akce pořádané pro děti, kam je možnost vzít zvýhodněně rodinné příslušníky.“</i>

Flexibilita	Home office	Možnost práce z domova, ulehčení v případě například OČR.	<i>„HO prostě řeší úsporu času na cestě a dovoluje tu práci poskládat časově jinak.“</i>
	Možnost pracovat kdykoliv a odkudkoliv	Zaměstnanec není vázán na místo výkonu práce, není povinen pracovat vždy ve stejnou dobu.	<i>„Člověk není vázán na sídlo firmy a může využít i jiných budov společnosti...“</i>
	Zkrácené úvazky	Možnost lepšího skloubení práce a osobního života i při potřebě kratšího úvazku.	<i>„Nejsem vázána tolik hodin v práci, větší flexibilita...“</i>
	Dovolená a Sick days	Větší fond dní dovolené, než je stanoven zákonem a benefit sick days.	<i>„... máme dovolenou nad rámec legislativy a můžeme využít sick day...“</i>
Osobní zkušenost	Plánování/Sdílený kalendář	Potřeba vše důkladně a do detailu plánovat, dostatečně plánovat v předstihu i pracovní aktivity.	<i>„Bez sdíleného kalendáře to nejde, je potřeba vědět, kdo, kdy a jak se stará o děti...“</i>
	Organizace pracovního času přizpůsobená rodičům	Organizace/zaměstnanci jsou ochotni plánovat aktivity s ohledem na rodiče s dětmi.	<i>„Brát hybridní schůzky jako samozřejmost a zkusit při organizaci schůzek brát ohled na rodiče s dětmi z pohledu času...“</i>

V předchozí tabulce č. 9 shrnujícího protokolu je zřejmé, že hlavní témata byla tři. První téma, které bylo pojmenováno slovem benefity, je ovšem možno chápat jako širokou oblast možností. Z pohledu účastníků focus groups to byly především věci (procesy), které v inovační agentuře JIC zatím nejsou, a účastníci je vnímají jako přínosné a rádi by

je uvítali. Druhým stěžejní tématem byla flexibilita. Jde převážně o benefity/procesy/strategie společnosti, které již v praxi existují a fungují, avšak zaměstnanci je často vnímají jako prostředky či podmínky, díky kterým mohou sladit právě pracovní činnost a rodinu. V neposlední řadě bylo velkým tématem sdílení osobních zkušeností zaměstnanců, kteří jsou zároveň rodiče. Sdílení přineslo velmi přínosnou debatu na různá témata a inspirovalo účastníky navzájem.

2.4.3.1 Benefity (hlavní téma focus groups)

Jak již bylo zmíněno, prvním tématem byly benefity přispívající k možnostem sladění pracovního a osobního života. V této oblasti účastníci popisovali řešení, které vnímají jako užitečná a pomohla by jim v oblasti sladování.

Péče o dítě

Dílčím tématem, kterému byla účastníky připsána velká váha, byla samotná starost (péče) o děti, především těch mladších ve věku cca 0–10 let, které jsou „závislé“ na péči rodičů. Jejich rodiče tedy musí řešit téměř nepřetržitý dohled. V tomto kontextu je velmi důležitá institucionální péče, se kterou, jak se shodli všichni respondenti, je to často velmi složité. Především z toho důvodu, že o děti v pracovní době musí být postaráno. Státní instituce, jako jsou mateřské školy či jesle, mohou být nedostupné, případně nefungují za každých podmínek. Podobné problémy přináší i zvýšená nemocnost dětí při navštěvování těchto zařízení. Častým řešením těchto případů, kdy institucionální péče není z nějakého důvodu dostupná, je možnost nepravidelného využívání home office, avšak ne vždy je tento postup ideální.

Diskuze k tomuto tématu přinesla několik návrhů: vlastní firemní školka/dětská skupina a cowork pro rodiče s dětmi (vyčleněný prostor v místě zaměstnání, vybavený pro rodiče s dětmi, kde mohou rodiče v klidu pracovat a mít dítě pod dohledem a jeho přítomnost nenarušuje pracovní prostředí v klasických kancelářích). Dále také dedikované dny, kdy by byla v zaměstnání k dispozici „paní na hlídání“ a rodiče by u ní mohli bez obav na určitý čas nechat dítě. Tento nápad se týkal především dní vyčleněných například pravidelnými týmovými poradami či celofiremními meetingy.

V kontextu inovační agentury JIC se účastníci také shodli, že firemní kultura je připravena na přítomnost dětí v práci. Pokud k takovému stavu v praxi dojde, není jejich přítomnost nikým napadána a děti se mohou účastnit pracovního procesu s rodičem.

Avšak tato skutečnost by neměla být pravidelná a často není ideální pro žádnou ze zúčastněných stran (rodič, dítě, ostatní zaměstnanci).

Sdílení tématu s firmou a ostatními rodiči

Dalším dílčím tématem, které bylo identifikováno z průběhu focus groups jako důležité, bylo sdílení informací, které se týkalo jak směru od zaměstnavatele k zaměstnancům (interní komunikace), tak mezi rodiči zaměstnanci. Toto téma velmi dobře rezonovalo samotnou diskusí, která názorně ukázala a odhalila jeho hodnotu v rámci firmy. Zaměstnanci upozorňovali na potřebu a v návaznosti na ochotu mezi sebou sdílet informace, které mohou pomoci ostatním rodičům. Ukázalo to potřebu jisté sounáležitosti: „...*je fajn si o těch situacích a lifehacích povědět, a prostě se s někým, kdo to má podobně, pobavit.*“ uvedla jedna z respondentek. Dále vyplynula z diskuse potřeba všechny informace šířit otevřeně i na úrovni inovační agentury a dávat je vědět dovnitř organizace, aby se o nich vědělo. Často je totiž situace rodičovství dlouho pro zaměstnance nezajímavá, a ve chvíli, kdy u něj nastane, neví velkou část informací, které by mu ulehčily sladování. Na tuto myšlenku navazoval další respondent s myšlenkou setkání „nových“ rodičů, tedy těch zaměstnanců, kteří se například v určitém roce stali rodičem. Což podle účastníků povede k networkingu, výměně informací a jejich rychlejšímu šíření.

Péče o zaměstnance

V pořadí třetím tématem byla péče o zaměstnance. Podle diskuse tím byla myšlena starost o jejich psychické a fyzické zdraví. „*V zasedací místnosti v přízemí bývá jóga, ta ale není pro zaměstnance. Pokud bychom měli organizovaný sport třeba v práci, bylo by to fajn. Děti jsou totiž v instituci od-do a potom je musím vytáhnout a převzít ze školky, takže nemůžu jít s dětma cvičit. Kdybych cvičila v práci, tak pak s dětma můžu ještě pracovat, ale zacvičit si jít nemohu.*“ uvedla jedna respondentka. Je tedy zřejmé, že i takovéto benefity a jejich vysvětlení mohou přinést pomoc. Podobný příklad uváděla jiná respondentka. Zmínila například on-line výuku cizího jazyka v pracovní době. Jako nápomocná byla označena i témata kolem psychohygieny, jako je návštěva psychologa či pomoc v situacích zaměstnancům trpícím například migrénami.

Finanční ohodnocení/odměna/pomoc

Dalším dílčím důležitým tématem byly finance a finanční podpora od zaměstnavatele. V kontextu rodičovství a sladování je samozřejmě mnoho variant a pomoci, které jsou myslitelné, avšak ty existující, které vnímají pozitivně zaměstnanci, jsou například v podobě benefitu Flexipass⁵: „*Mentálně potěší například příspěvek na Flexipass, což je finanční příspěvek, který mohu využít na děti, tedy jejich léky, knihy a nějaké nadstandardní věci...*“. Aspektem, který zde vyvstal na povrch, byl také rozdíl mezi zaměstnanci na hlavní a vedlejší pracovní poměr. Zde dochází z pohledu benefitů k rozdílům a například na některé zaměstnanci pracující na vedlejší pracovní poměr nedosáhnou. Jsou to právě ti, kteří mají často zkrácený úvazek z důvodu péče o dítě a benefity by pro ně byly velmi přívětivé.

Z pohledu financí je také velmi důležité podívat se na mzdové odměňování, ať již při jakémkoliv úvazku: „*...Často je potřeba si spočítat, legislativní a finanční možnosti rodiče, často totiž není motivační se vrátit do práce, protože to, co by vydělal, tak by dal za jeho péči v nějaké instituci, tedy se to nevyplatí.*“ Je tedy potřeba zvážit, jak finančně či jinak podpořit právě zaměstnance, aby měli možnost vrátit se zpět do pracovního procesu a bylo to pro ně finančně přijatelné.

Návrhem, který také reflektuje potřeby rodičů, bylo dorovnávání mzdy zaměstnavatelem při nutnosti zaměstnance využívat dávky ošetřování člena rodiny (OČR). Ten je potom motivován i přes nutnost být doma se členem rodiny (v případě skupiny s dítětem) pracovat v podobě home office a přinášet tedy produktivitu a výkon zaměstnavateli.

Akce společnosti dedikované pro děti

V rámci obou focus groups nabralo téma akcí pro děti velký význam. Zaměstnanci vnímají akce určené pro děti, potažmo rodinu, velmi pozitivně a vidí v nich smysluplnost. Některé akce pro děti již inovační agentura JIC pořádá a zaměstnanci je hodnotili velmi kladně a často zmiňovali v průběhu focus group. Patří mezi ně především příměstský tábor pro děti v období letních prázdnin, který pomáhá s péčí o děti. Tento benefit má však podle respondentů svá mnohá úskalí „*...termínově je to složité...často je problém*

⁵ Platební systém společnosti SODEXO, díky kterému mohou zaměstnanci dostávat benefit ve formě financí na dedikované volnočasové aktivity, léky atd.

s věkovou hranicí od 6 let... často narážíme na to, že tento benefit nedokáže vyjít každému vsříc... “. Další zmíněnou akcí, která již existovala, je například „Mikulášská“.

Navrhovaných aktivit, které by si respondenti jako zaměstnanci přáli, bylo více a jejich náplň a požadavek se často velmi lišil s ohledem na věk dítěte/děti respondenta. Z pohledu respondentů, kteří mají menší děti (3 až 10 let), byly navrhovány týmové aktivity typu: sportovní den, fotbalový turnaj, výlet zajišťovaný společností nebo například dovolená. Dále také měli zájem o zajištění různých kroužků, například v prostorách FabLab⁶. Z pohledu starších adolescentních dětí ve středoškolském věku pak zase zaměstnanci navrhovali možnost účastnit se některých inspirujících aktivit, případně možnost nabídnout zajímavou brigádu.

2.4.3.2 Flexibilita (hlavní téma focus groups)

Účastníci zmiňovali flexibilitu jako velmi důležité téma. Podle nich jim právě flexibilita dává největší možnosti sladění osobního a pracovního života. Zároveň mnoho aspektů, které flexibilitu podporují, již v inovační agentuře JIC funguje. Jsou správně nastaveny, tudíž opravdu sladění pomáhají. Respondenti na ně tímto způsobem reagují a považují je za přínos a základ pro jejich pracovní i osobní život.

Home office

Tento benefit v podobě práce z domova byl v rámci focus group častokrát zmíněn a byl to jeden z prvních benefitů, který respondenti téměř vždy zmínili. Z diskuse bylo znatelné, že považují tento benefit za klíčový pro sladění pracovního a osobního života a často jim šetří čas: „*HO prostě řeší úsporu času na cestě a dovoluje tu práci poskládat časově jinak.*“. V diskusi mezi účastníky vyvstalo právě i téma možnosti poskládat si pracovní dobu jiným způsobem, tedy v dopoledních hodinách se nějaký čas věnovat osobním záležitostem (například: „*...mohu dopoledne na nákup, vyhnout se frontám a odpoledne poté doma děle pracovat...*“). Účastníci diskuse však často namítali, že takovéto uspořádání času jim často přijde neprofesionální, přestože to není zakázáno. Nakonec tedy home office kopíruje chování, které se od zaměstnance očekává v přítomnosti na pracovišti a rozměr tohoto benefitu šetří pouze náklady na čas a cestu do zaměstnání.

⁶ První digitální dílna v Brně.

Možnost pracovat kdykoliv a odkudkoliv

Z pohledu zaměstnanců, kteří se účastnili focus groups, bylo vidět, že flexibilitu vnímají především jako možnost práce v různých časech a na různých místech. Tento prostředek dává velkou volnost zaměstnancům při práci s vlastním časem, je nutno však podotknout, že tento benefit není ve všech případech pouze na zaměstnanci. Často musí svůj čas a místo podřídit kolegům a dodržovat některé pevně dané věci, jako jsou třeba pravidelné týmové porady. Často je tento benefit také ovlivněn způsobem a náplní práce zaměstnance. Zde je například velký rozdíl mezi prací na finančním oddělení nebo prací konzultanta, který musí například zohlednit ještě potřeby klienta. V důsledku tento benefit umožňuje velmi mnoho a z pohledu zaměstnance s dětmi dovoluje například odejít z pracoviště dříve a práci pak dodělat ve večerních hodinách. Dalším benefitem je například možnost využívat i ostatní budovy zaměstnavatele, kde inovační agentura působí. Například přímo v centru města v budově KUMST.

Zkrácené úvazky

Stejně jako v osobních rozhovorech se zaměstnanci, tak i na focus group padlo téma zkrácených úvazků. V rámci obou skupin byly tyto úvazky vztaženy právě k oblasti rodičovství a jejich využívání z důvodu péče o rodinu a děti. Respondenti, kteří měli se zkrácenými úvazky zkušenost, případně je aktuálně využívali, je považovali za velmi dobrý nástroj, jak dosáhnout možnosti pracovat a starat se o děti. Nastavení tohoto způsobu práce a kultury v rámci inovační agentury JIC považovali za velmi přívětivé: *„Nastavení celého kolektivu, i když jsem byla na DPČ⁷, tak není tlak na to, že když má člověk dítě, tak si nikdo neřekne že stále tady není. Není tlak na to, když je potřeba něco s dítětem, tak by to měl být problém.“* Z pohledu zaměstnanců je tedy přívětivě nastavená kultura vůči rodičům a dětem. Jak z pohledu kolegů, tak vedoucích pracovníků není problém vyjít zaměstnancům vstříc, pokud mají potíže s dětmi, aniž by pocítovali nějaký postih či nátlak. Umožňují tak zaměstnancům rychle reagovat na nenadálé situace s dítětem.

⁷ Pozn. Dohoda o pracovní činnosti

Dovolená a Sick days

Z pohledu zaměstnavatele jde u dovolené a sick days sice o dva odlišné benefity, avšak pro účel této práce mohou být spojeny, protože v rámci sladování často přináší zaměstnancům podobnou přidanou hodnotu. Samotní účastníci focus group je ve většině případů zmiňovali společně, ale více se k této skutečnosti nevyjadřovali. Inovační agentura JIC nabízí již při nástupu navýšenou dovolenou oproti legislativní normě na pět týdnů a po třech letech může zaměstnanec čerpat týdnů šest.

2.4.3.3 Osobní zkušenost (hlavní téma focus groups)

V hlavním tématu osobních zkušeností se účastníci věnovali především vlastním způsobům, jak využívají nejen stávající a fungující nástroje zaměstnavatele, ale i svoje osobní. V těchto tématech docházelo mezi účastníky focus groups k častému průniku názorů a podobnému využití nástrojů. V mnoha případech ale právě tato část vedla i k obohacení ostatních účastníků o nové tipy a poznatky v oblasti sladování. Což vedlo k četným reakcím a poptávce po komunikačním kanálu v práci, který by byl uzpůsoben ke sdílení a možnosti o těchto tématech mluvit a rozebírat je.

Plánování/sdílený kalendář

Z pohledu flexibility a času bylo dílčím tématem plánování, a to ve velké míře. Důraz byl kladen na možnost děti, potažmo rodinu, organizačně zajistit a zároveň schopnost uřídit i pracovní čas a jeho záležitosti. K mnoha krokům a jejich dosažení přispívaly flexibilní benefity týkající se času z předchozích bodů (home office, práce z různých míst a časů). Velkým tématem také bylo sdílení informací nejen v rámci rodiny, ale také se zaměstnavatelem. Účastníci zmínili mnoho taktik od elektronických sdílených kalendářů, až po ty „...klasický papírový na lednici...“. Od zaměstnavatele naopak bylo žádáno sdělování informací v dostatečném předstihu a možnost je zakomponovat včas do osobních plánů a každodenních povinností.

Organizace pracovního času přizpůsobená rodičům

Posledním dílčím tématem, které je neméně důležité a velmi dobře navazuje na předchozí plánování, je organizace pracovního času, který by zohledňoval i potřeby zaměstnanců rodičů. „*Při organizaci schůzek se pokusit přizpůsobit rodičům s dětmi. Je problém se potom jako rodič přizpůsobit, pokud mám malé dítě...při plánování schůzek by od kolegů*

mohl zkusit přijít dotaz, jak to lépe přizpůsobovat. “ „Brát ohled na to, kdy rodiče mohou, délka schůzek na JICu. Dívat se na to globálně, zamyslet se, jestli se některé meeting nedají zvládnout rychleji a lépe nachystat. “ Je důležité se zamyslet i nad pozicemi a jejich možností přizpůsobit se časovým potřebám rodičů. Některé pozice jsou např. málo flexibilní kvůli častým schůzkám se zahraničními partnery nebo je někde nutná neustálá přítomnost zaměstnance v místě zaměstnání (např. recepční). Poté je tato možnost i při sebevětší snaze zaměstnavatele nemožná.

2.4.4 Diskuze výsledků a doporučení – II. část

Celkový pohled na výsledky analýzy dat, která byla sesbírána za pomoci focus group, přináší do výzkumu opět lepší a zřetelnější kontext toho, jakým způsobem může inovační agentura JIC správně cílit a pomáhat zaměstnancům s problematikou sladování osobního a pracovního života. Díky rozmanitosti respondentů, kteří se focus group zúčastnili, lze výsledky vnímat jako velmi důležité. Z první části osobních rozhovorů vyplynulo mnoho zajímavých doporučení, avšak součástí focus group byli i zaměstnanci, kteří mají děti staršího věku nebo děti zatím nemají, a proto zkušenost s rodičovstvím nemohli do svého uvažování promítnout. Zejména jejich podněty obohatily výzkumná data o výsledky, které nebyly v první fázi identifikovány.

Důležitým aspektem bylo také utvrzení společnosti ve smysluplnosti této činnosti a velmi kladné přijetí zaměstnanci, kteří toto téma považují za velmi důležité. Z jejich odpovědí vyplynulo, že jsou rádi, že jejich zaměstnavatel se tímto tématem zabývá a počítá při jeho rozvoji právě s jejich hlasem. Dále tento výzkum přineslo navíc nečekanou přidanou hodnotu v podobě setkání zaměstnanců s podobnou životní situací, která přinesla nejenom pocit sounáležitosti s kolegy a zaměstnavatelem, ale v neposlední řadě velkou řadu podnětů.

Hlavním cílem tedy otázkou, která byla stanovena na začátku výzkumu a to: *Jak vnímají zaměstnanci vybrané společnosti inovační agentury JIC firemní politiku sladování pracovního a osobního života a jak může být zlepšena? A dále také Jaké prostředky/podmínky by jim s problematikou sladování osobního života a práce pomohly?* Na tyto otázky se podařilo získat mnoho cenných odpovědí a dat, která pomohou zaměstnavateli lépe pochopit potřeby zaměstnanců a také své možnosti, jak v tomto tématu dále pokračovat a efektivně pomáhat. V konečném důsledku tím

příspěvek k vlastní produktivitě a úspěchu. Oba tyto cíle povedou k možnosti naplnit hlavní cíl práce, kterým je: *Vypracovat návrhy umožňující sladění pracovního a osobního života ve vybrané společnosti.*

Z pohledu první otázky, tedy vnímání politiky sladování, je z výsledků jasné, že zaměstnanci považují toto téma v kontextu svých pracovních životů za velmi důležité a oba světy, tedy pracovní i osobní, jsou natolik provázané, že na sebe musí brát velkou měrou ohled. Z pohledu zaměstnanců je často nutné ustoupit právě zaměstnání na úkor osobního (rodinného) života a je tedy vidět velká ochota sdílet informace, které pomohou zaměstnavateli lépe nastavit rovnováhu mezi těmito aspekty života zaměstnanců.

Bylo zjištěno, že nosnou myšlenkou vnímání problematiky zaměstnanců nejsou pouze benefity, ale celková flexibilita zaměstnání, která se pojí také s důvěrou v zaměstnance, mezi nimi a v neposlední řadě i tou, která je vkládána do společnosti samotné. Důvěra byla velkým tématem především v otázce produktivity a možnosti řešit pružně rodinné situace. Firemní kultura je nastavena takovým způsobem, aby nevyvíjela tlak na zaměstnance z pohledu výkonu při nenadálých situacích v osobním životě. Tento prvek má dle slov zaměstnanců v důsledku velmi pozitivní dopad, kdy zaměstnanci cítí „závazek“ či odpovědnost vůči svojí práci a jsou schopni ji poté věnovat více času, případně i mimo standardní pracovní dobu.

S ohledem na teoretický rámec výsledky odpovídají existujícím výzkumům v oblasti sladování pracovního a osobního života. Jak v přínosech benefitů, podobnosti strategií, tak potřebě je správně komunikovat k zaměstnancům v rámci společnosti. Je zde velmi dobře vidět, že pokud není problematika správně komunikována a ze strany zaměstnavatele podporována, může i při jejím správném procesním nastavení být zaměstnanci nevyužívána. V důsledku tedy nepřináší žádné ze zúčastněných stran pozitivní výsledky. To vyplývá především z výpovědi zaměstnanců a jejich postoji ke sdílení informací.

2.4.5 Závěr a limity výzkumu – II. část

Druhá část výzkumu v podobě focus groups dotváří celkový výsledek výzkumu a navazuje na výsledky z rozhovorového šetření. Potvrzuje důležitost daného tématu pro zaměstnance, jejich zájem o toto téma a v neposlední řadě vliv pracovní roviny života na tu osobní (rodinnou) a obráceně. Focus groups rozvíjí odpovědi na otázky a cíle

výzkumu a pomáhají pochopit problémy a požadavky zaměstnanců na politiku sladování. Dávají tak zaměstnavateli jasné podněty pro další rozvoj a možnosti motivace zaměstnanců, kteří toto téma vnímají jako stěžejní a utvářející velkou část jejich života v obou rovinách, pracovní i osobní.

Mezi klíčové výsledky výzkumu patří stěžejní téma flexibility a možnosti spoluutvářet pracovní prostředí jak v rovině časové, tak fyzické (tedy toho, jak pracoviště vypadá). Dále také možnosti starosti o dítě a s ním související úprava prostor v zaměstnání, případné benefity jako firemní školka (dětská skupina), cowork s dětmi (místo pro práci s dětmi) či spací místnost v rámci zaměstnání. Všechny tyto benefity podtrhuje a spojuje téma komunikace, které je podle účastníků výzkumu klíčové a je potřeba s ním nepřetržitě pracovat ve všech rovinách, které zaměstnání spojuje. Pro téma je tedy klíčová správná komunikace směrem od zaměstnavatele k zaměstnancům a jejich postoj v otázkách sladování pracovního a osobního života, ale také komunikace mezi samotnými zaměstnanci a sdílení jejich potřeb a zkušeností. To vede k určité sounáležitosti mezi zaměstnanci, potažmo k vytváření vztahu k samotnému zaměstnavateli. V tomto případě se autor domnívá, že tento efekt vede k větší míře loajality k zaměstnavateli, která může vést k lepším výsledkům a produktivitě a v neposlední řadě také k dobrému jménu zaměstnavatele.

Autor si uvědomuje limity druhé části výzkumu v podobě focus groups, především v možnosti ovlivňování účastníků navzájem svými názory, na druhou stranu je firemní prostředí nastavené natolik otevřeně, že vnímá odpovědi respondentů jako autentické, nezkreslené a bez jakéhokoliv pocitu vyhovět nějak odpověďmi zaměstnavateli či kolegům. Výzkumný vzorek účastníků, jak již bylo napsáno v úvodu, hodnotí autor kladně především díky tomu, že do skupin byli zapojeni zaměstnanci napříč celou společností i zaměstnanci, kteří byli doporučeni v první části výzkumu a všichni se jej zúčastnili zcela dobrovolně.

2.5 Závěr a shrnutí výzkumu

V této studii byl proveden kvalitativní výzkum, který kombinoval polostrukturované rozhovory a focus groups (ohniskové skupiny). Tyto metody se konaly za účasti zaměstnanců inovační agentury JIC a zaměřily se na firemní politiku sladování pracovního a osobního (rodinného) života. Cílem výzkumu bylo ověřit zájem

zaměstnanců o tuto problematiku, tedy dát podklady inovační agentuře JIC, a především jeho vedení, že je vhodné se tímto tématem zabývat na strategické úrovni. V neposlední řadě zjistit, které kroky, strategie a procesy mohou vést k naplnění a zlepšení problematiky sladování pro vlastní zaměstnance. Výzkum také dokázal dát jasný obraz o tom, co aktuálně ve společnosti probíhá v souvislosti s politikou sladování pracovního a osobního života a které benefity či strategie již nyní fungují.

Výzkum potvrzuje některé poznatky z již předchozích provedených výzkumů, že problematika je stále více řešena ženami (z logiky věci matkami). Předpokladem je stále nerovnost na trhu práce a fakt, že ženy se častěji setkávají s negativními reakcemi na pracovišti, především s předsudky při péči o nemocné dítě. Tento fakt se však netýkal inovační agentury JIC, ale byl například respondentkou zmíněn jako zkušenost z předchozího zaměstnání. Účastníky bylo naopak vyzdvihnuto, že inovační agentura JIC tuto problematiku již dlouhodobě řeší a na zaměstnance v tomto ohledu není vyvíjen nátlak, ani nejsou jinak diskriminováni. Často právě toto byl jeden z faktorů, který byl pro zaměstnance důležitý, když se ucházeli v inovační agentuře JIC o práci, ať již v podobě zkráceného úvazku či možnosti posunout dobu nástupu přizpůsobenou potřebám rodiny (dětí). Konstatování tohoto faktu zaměstnanci přináší zaměstnavateli jasné sdělení, že je firemní prostředí z pohledu těchto procesů správně nastaveno a je možné tedy pokračovat v jeho rozvoji a není nutné řešit nějaké aktuální strukturální problémy.

Výsledky tohoto výzkumu mají praktický dopad díky návrhům, o nichž se v jeho průběhu hovořilo a jejichž výhodou je ve velké míře iniciace z řady zaměstnanců. Je ovšem potřeba tyto návrhy validovat, zjistit jejich proveditelnost a správně je začlenit do strategie zaměstnavatele. Hlavními body, které se prolínaly oběma částmi výzkumu, byly flexibilita, benefity a důvěra. Všechny tyto kategorie spolu úzce souvisí a navzájem se doplňují. Z pohledu zaměstnanců je velmi důležitá možnost flexibility místa a času výkonu práce, která jim umožňuje především časovou náročnost zaměstnání rozložit případně upravit podle vlastních potřeb, především těch rodinných. Přidanou hodnotu mělo pro zaměstnance firemní prostředí a kultura, které, jak uvedla jedna respondentka, „nevnímá děti jako vetřelce“. Což dokazují názory zaměstnanců z obou částí, kdy se shodli na tom, že mohou vzít dítě na pracoviště, aniž by to byl problém nebo by na ně byl dokonce vyvíjen nátlak, že je na tomto postupu něco špatného. Tyto poznatky vedly také

k zamyšlení nad problematikou péče o děti a možností řešit tento problém i se stávajícími procesy jako je home office, případně dětský koutek v práci. Často ale zaměstnanci považovali tento stav za nedostačující a navrhovali benefity v podobě coworku pro zaměstnance s dětmi či firemní mateřské školy/dětské skupiny.

Velmi zajímavým bodem, který potvrzuje i poznatky z teorie, byla potřeba sdílení informací o problematice sladování, potažmo rodinných problémů na pracovišti. Tento fakt je mířen jak z pohledu zaměstnavatele k zaměstnancům, tak mezi nimi samotnými. Je potřeba, aby společnost jasně a kontinuálně komunikovala svoji politiku v této oblasti a dovolila či vytvořila informační kanál, který bude v rámci zaměstnání sloužit zaměstnancům pro sdílení těchto, často ne zcela pracovních, záležitostí. Z výzkumu je totiž patrné, že tento fakt velmi pomáhá zaměstnancům v pocitu sounáležitosti a možnosti se i dále rozvíjet.

Závěrem je nutno podotknout, že výzkum potvrdil mnohá očekávání a přinesl jasný obraz o stavu tématu sladování práce a osobního života v inovační agentuře JIC. Dále také přinesl nové vstupy do problematiky. Ty mohou být vedením společnosti prozkoumány a případně zavedeny do strategických procesů společnosti.

3. Návrhová část

Závěrečná část diplomové práce je věnována návrhovým řešením. Tato řešení by měla vést k efektivnějšímu sladování pracovního a osobního života zaměstnanců v inovační agentuře JIC. Návrhy vycházejí z realizovaného výzkumu mezi zaměstnanci ve zmíněné organizaci. Jejich dopad je zaměřen především na zaměstnance s rodinou a dětmi, ale snaží se u velké části návrhů nediskriminovat ostatní zaměstnance. Prostor je také věnován proveditelnosti a udržitelnosti návrhů včetně jejich začlenění do stávajících procesů společnosti.

3.1 Validace návrhů

Všechny návrhy byly validovány za pomoci tří expertů z praxe. Dva z nich jsou zaměstnanci inovační agentury JIC, jeden je z řad externích expertů ze sítě inovační agentury JIC, která vytváří odbornou podporu právě jejím klientům. Validace návrhů posuzuje konkrétní návrhy ze tří perspektiv, a to jejich proveditelnosti v rámci organizace, ekonomické výhodnosti a přínosu do praxe (dopadu) řešení na inovační agenturu JIC. Každý tento aspekt bude hodnocen na škále 1–10 bodů, přičemž 1 bod značí slabou míru souhlasu, naopak 10 bodů vysokou míru souhlasu.

Tabulka č. 10: Přehled hodnotitelů návrhů diplomové práce a jejich odbornost
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel	Vztah k inovační agentuře	Odbornost
H1	Zaměstnanec na částečný úvazku	Vedoucí projektu zabývajícího se sladováním, členka týmu Podpory lidského potenciálu, aktuálně na rodičovské dovolené
H2	Zaměstnanec na plný úvazek	Bývalý CEO nadnárodní technologické společnosti, člen expertního týmu Podpory podnikatelů
H3	Externí expert JIC	Majitelka poradenské společnosti, 20 let zkušeností v oblasti řízení lidských zdrojů a manažerském rozvoji

Tabulka č. 11: Přehled oblastí validace a jejich hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast	Škála hodnocení míry souhlasu (1–nejméně; 10–nejvíce)	Vysvětlení
Proveditelnost	1–10	Hodnotí praktickou stránku realizace návrhu v kontextu organizace. (Je návrh možné realizovat v podmínkách JICu?)
Ekonomická výhodnost	1–10	Hodnotí ekonomickou a finanční výhodnost a dopad návrhu v kontextu organizace. (Je návrh ekonomicky výhodný?)
Dopad do praxe	1–10	Hodnotí komplexní přínos návrhu v kontextu organizace. (Je návrh udržitelný, opakovatelný, vyvážený apod.?)

3.2 Zkrácené a flexibilní úvazky

Zkrácené a flexibilní úvazky jsou dle dat z výzkumné části relevantním a žádaným nástrojem pro sladění pracovního a osobního života. Tento způsob práce poskytuje zaměstnancům především čas a flexibilitu. Inovační agentura JIC zkrácené úvazky poskytuje a často je schopná mnoho pracovních pozic pro tyto účely upravit. Zkrácené flexibilní úvazky v kontextu inovační agentury JIC poskytují zaměstnanci ve většině případů zkrácenou a flexibilní pracovní dobu a možnost práce odkudkoliv (home office). Takováto úprava pracovních pozic se tak děje podle aktuální potřeby organizace a na základě požadavků uchazeče o práci. Tato skutečnost ale nemá jasně nastavený proces a parametry, podle kterých je hodnocena jejich vhodnost právě pro zkrácenou variantu.

Návrhové řešení se dívá právě na aspekty ovlivňující pracovní pozice a jejich možnosti pro zkrácený úvazek. Uvedené by mělo vést k jejich systematickému a jednoduššímu ohodnocení v rámci přípravy výběrového řízení. Návrhové řešení si neklade za úkol být jediným faktorem při rozhodování o zkráceném/flexibilním úvazku pro budoucího zaměstnance, ale jeho cílem je dát do ruky odpovědné osobě nástroj, který v první fázi hodnocení pozice pro tento účel rychle a efektivně ukáže jeho vhodnost. Metodika

stanovení vah kritérií na základě jejich významnosti pro zkrácený/flexibilní úvazek je tvořena podle prof. Fotra a jeho publikace „Scénáře pro strategické rozhodování a řízení“. (Fotr, 2020)

Tabulka č. 12: Pořadí významnosti kritérií
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 2020)

Pořadí	Kritérium	Vysvětlení kritéria
1.	Vysoká samostatnost zaměstnance bez vazby na okolí	Pro pozici není nutné se fyzicky potkávat s ostatními členy týmu a navazovat na jejich práci (na práci zaměstnance nenavazuje nějaký další článek)
2.	Home office	Práci je možné vykonávat z domova.
3.	Nízká spolupráce s klienty	Pozice nenavazuje na požadavky klienta. Zaměstnanec nemusí být s klientem v intenzivním kontaktu, práci je možné rozložit do delšího časového období.
4.	Pozice není strategická ani vedoucí	Pozice nevyžaduje velkou míru rozhodování na strategické úrovni organizace.
5.	Pozice není vázaná na pracovní dobu	Pozice nevyžaduje pravidelnou přítomnost zaměstnance v určitých hodinách (např. recepční).
6.	Ekonomická výhodnost	Náklady na zkrácený úvazek jsou standardní a nevyžadují další spojené náklady (najmutí dalšího zaměstnance na zbylý úvazek, dvojnásobné náklady na techniku pro zaměstnance apod.).
7.	Doba potřebná k adaptaci	V případě najmutí na zkrácený úvazek rapidně naroste doba adaptace a oddálí se požadovaná produktivita zaměstnance.

Následující tabulka popisuje stanovení vah pro kritéria podle jejich významnosti. Díky jejich normovaným vahám bude možné jednoduše a rychle stanovit výsledné hodnocení pozice. Dle Fotra (2020) jsou stanoveny nenormované váhy pro každé kritérium podle jejich významnosti na stupnici 1–100, přičemž nejvyšší hodnocení (100) získá kritérium s nejvyšší významností a následně budou tato kritéria přepočtena na normovanou váhu. (Fotr, 2020)

Tabulka č. 13: Váhy kritérií
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 2020)

Kritéria	Váhy	
	Nenormované	Normované
Vysoká samostatnost zaměstnance bez vazby na okolí	100	0,34
Home office	70	0,24
Nízká spolupráce s klienty	40	0,13
Pozice není strategická ani vedoucí	40	0,13
Pozice není vázaná na pracovní dobu	30	0,1
Ekonomická výhodnost	10	0,03
Doba potřebná k adaptaci	10	0,03
Celkem	300	1

Předchozí tabulka velmi dobře reflektuje na přepočtených vahách míru vlivu kritéria na rozhodnutí, zda je pozice vhodná pro zkrácený flexibilní úvazek v kontextu inovační agentury JIC. Nyní je možné vytvoření finálního nástroje v podobě tabulky, kdy každému kritériu může být přiřazena rozhodovatelem hodnota 1–10 (1 – kritérium nevyhovuje pozici, 10 – kritérium přesně vyhovuje pozici) a na základě váhy kritéria budeme schopni vyvodit výsledek, po jehož sečtení dostaneme výsledné hodnocení pro danou pracovní pozici. Toto hodnocení se bude pohybovat opět ve škále 1–10, kdy při hodnocení pozice 1 bude její aplikovatelnost pro zkrácený flexibilní úvazek naprosto nevhodná, zatímco při jejím hodnocení na obráceném pólu škály, tedy 10, je pozice velmi vhodná i pro zkrácený flexibilní úvazek.

Tabulka č. 14: Modelové ohodnocení pro pracovní pozici recepční/ho
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 2020)

Kritéria	Váha	Hodnocení kritérií ve vztahu k pozici	Vážené hodnocení
Vysoká samostatnost zaměstnance bez vazby na okolí	0,34	3	1,02
Home office	0,24	1	0,24
Nízká spolupráce s klienty	0,13	3	0,39
Pozice není strategická ani vedoucí	0,13	10	1,3
Pozice není vázaná na pracovní dobu	0,1	2	0,2
Ekonomická výhodnost	0,03	2	0,06
Doba potřebná k adaptaci	0,03	3	0,09
Celkem			3,3

Z celkového váženého hodnocení z předchozí ukázkové tabulky je vidět, že pracovní pozice recepční/ho je pro zkrácený flexibilní úvazek vzhledem ke svému nízkému hodnocení 3,3 nevhodná. Tento modelový příklad dobře odráží realitu pracovní pozice. Právě na pozici recepční/ho je nutná přítomnost zaměstnance na pracovišti po předem stanovenou dobu. Dále je také povinností recepční/ho je rychle a aktuálně reagovat jak na požadavky zákazníků a nájemců, tak ostatních zaměstnanců.

3.2.1 Zhodnocení návrhu 3.2

Návrh nemá žádné finanční dopady na společnost. Pouze přináší nástroj, který rychle a efektivně dokáže ohodnotit pracovní pozice z pohledu jejich možností pro zkrácené a flexibilní úvazky. Měl by tedy v prvotní fázi přinést odpovědným osobám úsporu času a systematický model hodnocení dané problematiky.

Tabulka č. 15: Hodnocení návrhu 3.2 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	8	4	5
H2	10	5	5
H3	10	7	6

Z pohledu validace je návrh experty považován za velmi dobře proveditelný, v kategorii ekonomické výhodnosti a dopadu do praxe dosahuje průměrných výsledků okolo středu škály, které se od sebe velmi neliší. Uvedené je dobrým indikátorem proto, že návrh je smysluplný a je možné jej v praxi realizovat.

3.3 Podpůrná skupina

Z výzkumu mezi zaměstnanci jasně vyplynula jejich potřeba a ochota sdílet možnosti a zkušenosti sladování pracovního a osobního života. To se v praxi projevilo již v rámci focus groups, kdy mezi sebou účastníci sdíleli různé názory a poznatky. Tento aspekt nejen přispívá k pocitu sounáležitosti mezi zaměstnanci, ale také podporuje možnost řešit tuto problematiku přímo na půdě zaměstnavatele, což se projevuje jako péče o zaměstnance jako takové a jejich well-being.

Obecným návrhem je tedy vytvoření prostoru, ať již v podobě on-line či fyzického, který bude ze strany zaměstnavatele a zaměstnanců dedikován právě pro účel sdílení tématu sladování práce a rodiny. Tento prostor by měl jednak sloužit k samotné komunikaci mezi zaměstnanci a možnosti využití pro osobní diskuze k danému tématu, a zároveň také jako komunikační kanál zaměstnavatele k vybrané skupině zaměstnanců, kterých se daná problematika týká. Skupina zaměstnanců bude schopná dát zaměstnavateli především rychlý náhled na aktuální témata a zaměstnanci budou schopni využít prostor pro vlastní diskuze, vedoucí opět k možným zlepšením stávajících procesů a nástrojů využívaných k sladování práce a rodiny. Je také velkou výhodou, že zaměstnanci, jak vyplynulo z výzkumu, jsou ochotni o těchto tématech mluvit a dát jasný názor, co si o nich myslí. To přináší výhody oběma stranám jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům a celou problematiku posune rychle vpřed. V neposlední řadě mohou být ve skupině přispěvatelů i rodiče aktuálně na mateřské/rodičovské dovolené, což jim

pomůže udržet kontakt s pracovištěm, orientaci v aktuálních tématech organizace a umožní plynulý návratu zpět do plného pracovního procesu.

3.3.1 On-line skupina

Řešení, které se jeví jako nejvíce efektivní a za ekonomicky výhodné, je založení skupiny (týmu) v prostředí MS Teams, který inovační agentura JIC běžně využívá i v rámci ostatních druhů komunikací. Díky tomuto on-line řešení budou schopni zaměstnanci i zaměstnavatel snadno sdílet názory, soubory a jiné potřebné podklady pro diskuze velmi jednoduše a odezva může být téměř okamžitá. Zároveň na zaměstnance není vyvíjen časový tlak a mohou se vyjádřit kdykoliv.

3.3.2 Osobní setkání

Druhým návrhem řešení v kontextu sdílení informací mezi zaměstnanci je fyzické setkávání. Vzhledem k povaze tématu je vhodné toto téma vyčlenit na méně stresová období pro zaměstnance a případně jej připojit k teambuildingovým aktivitám společnosti, což povede k co nejmenšímu narušení chodu pracovních povinností. Setkání by se mělo konat jednou do roka, kdy mohou zaměstnanci dát zaměstnavateli zpětnou vazbu a zhodnotit nastavené strategie zaměstnavatelem za uběhlé období a probrat případné nedostatky či nové nápady a požadavky.

3.3.3 Zhodnocení návrhu 3.3

Ekonomická stránka tohoto návrhu není nijak náročná, náklady z pohledu fungování jsou zanedbatelné. Je ovšem nutné, aby podpůrná skupina měla určeného moderátora/facilitátora diskuze a celé skupiny, který bude prostředníkem mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem (vedením společnosti). Bude utvářet témata skupiny a dávat jí smysluplný rámec, který bude mít reálné dopady pro obě zúčastněné strany. Jediným neopomenutelným finančním nákladem pro tuto aktivitu společnosti by byla odměna za práci na tomto projektu facilitátorovi skupiny. Měl by vzejít z řad zaměstnanců, kteří problematiku společnosti a sladování dokáží vnímat z více perspektiv. V tomto případě se jako ideální řešení jeví zaměstnanec týmu Podpory lidského potenciálu. Velkou přidanou hodnotou podpůrné skupiny je kontinuita řešení daného tématu. To povede k jeho udržitelnosti i v budoucnu a možnosti posunu celé problematiky sladování práce a osobního života k lepším řešením.

Tabulka č. 16: Hodnocení návrhu 3.3 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	10	8	9
H2	10	8	8
H3	10	7	8

Z pohledu hodnocení kritérií experty, je tento návrh hodnocen velmi vysokým hodnocením, na kterém se všichni téměř jednohlasně shodli. Je tedy možné říci, že návrh je vhodný pro uvedení do praxe.

3.4 Dětská skupina

Častým tématem v rámci výzkumné části byla právě institucionální péče o dítě, která je z pohledu rodičů v případě státních zařízení často kapacitně problémová. Jejím úskalím je také přesně daný věk dětí, která mohou tato zařízení navštěvovat. U soukromých provozovatelů je zase velmi limitujícím faktorem jejich často vysoká cena. Řešení v podobě firemní dětské skupiny by pomohlo zaměstnancům eliminovat právě tyto problémy a zároveň by přineslo kladnou stránku v podobě péče, která se nachází blízko k zaměstnání. Velkou nevýhodou pro realizaci zařízení typu dětská skupina jsou vcelku robustní požadavky ze stran legislativy na provozovatele takového typu zařízení. Především ve chvíli, kdy není zaměstnavatel schopen z vlastních zdrojů tyto požadavky a odbornost naplnit. Nabízí se tedy dvě varianty řešení, které by umožnily zaměstnavateli tento benefit zajistit a zároveň se z velké části vyhnout provozně-legislativním požadavkům. První je pronajímání určitého prostoru sídla inovační agentury provozovateli takovýchto zařízení nebo zajištění míst pro děti svých zaměstnanců v podobném zařízení v blízkosti inovační agentury JIC.

3.4.1 Pronajímání prostor provozovateli dětské skupiny

Pronajímání určitých prostor inovační agentury JIC provozovateli dětské skupiny by přineslo především odstranění potřeby zabývat se legislativou spojenou s provozem. Další výhodou by bylo samozřejmě využití již stávajícího a fungujícího procesu

pronajímání prostor, který má inovační agentura JIC velmi dobře nastaven. Pronajímá prostory velkému množství firem. Výhodným řešením pro provozovatele by mohl být snížený nájem v různém rozsahu. V tomto případě by měl JIC dobrou výchozí pozici pro vyjednávání míst pro děti svých zaměstnanců a případnou slevu. V situaci snížení či odpuštění nájmu by byly pro inovační agenturu JIC právě tyto náklady ušlé příležitosti, které můžeme brát jako investici do benefitu pro zaměstnance.

Vzhledem k neveřejnosti ceny pronájmu kancelářských prostor v budovách JICu vychází úvodní kalkulace z průměrné ceny pronájmu 1 m² kancelářských prostor na území města Brna, které udává web donajmu.cz za standardní kanceláře, tedy 250 Kč/m²/měsíc a bude počítáno s využitím 50 m² prostoru. Nájem, a tedy ušlý zisk by činil 12 500 Kč/měsíc, tj. 150 000 Kč/rok. (Donajmu.cz, 2023)

3.4.2 Zajištění míst pro děti zaměstnanců u vybraného provozovatele

Další možností zajištění péče o děti za pomoci organizace je vyjednání několika míst u existující dětské skupiny blízko sídla zaměstnavatele. Geograficky nejbližší komerčně provozovaná dětská skupina se nachází v budově Technologického parku s názvem Happy Nest. Z vyjednávací pozice zaměstnavatele by mohla být vyjednána například dvě místa v takovéto dětské skupině, které by zaměstnanci mohli v různých situacích využívat. Dle provozovatele jedno takové místo pro dopolední pobyt ve skupině stojí 4 000 Kč/měsíc. V případě dvou míst v této dětské skupině by se jednalo o náklad pro zaměstnavatele ve výši 96 000 Kč/rok. (Dětská skupina Happy Nest pro TPB, 2023)

3.4.3 Zhodnocení návrhu 3.4

Tabulka č. 17: Zhodnocení návrhu 3.4 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	6	5	6
H2	8	8	10
H3	7	5	7

V rámci návrhu fungování dětské skupiny se experti shodli na nadprůměrné hodnotě její proveditelnosti a stejně tak na dopadu do praxe. U ekonomické náročnosti je potřeba projednat všechny náklady a porovnat je s přínosy, které organizace návrhem získá.

3.5 Hlídaní dětí ve frekventované dny

V určitých situacích je potřeba, aby bylo fyzicky přítomno na pracovišti velké množství zaměstnanců. Jsou to často týmové porady, případně celofiremní akce nebo dny, kdy mají děti například krátké prázdniny v průběhu školního roku a zaměstnanci nemohou čerpat dovolenou. V těchto chvílích, ať se konají ve standardních pracovních hodinách i mimo ně, je často problém právě s péčí o dítě. Jsou to případy, kdy není vhodné, aby bylo pracovní prostředí narušeno přítomností dětí. Je tedy dobré se zamyslet, zda v takto vytížených situacích by nebylo vhodné, i z pohledu vysoké poptávky, zavést benefit v podobě možnosti hlídání dětí.

V kalkulaci je pomocí expertního odhadu stanovena časová dotace na 4 hodiny za pracovní týden, kdy počítáme se 2 hodinami pro týmové porady a 2 hodinami pro akce pořádané inovační agenturou. V případě nevyužití v určitých týdnech zase bude tento čas nahrazen například obdobím některých prázdnin.

Tabulka č. 18: Kalkulace skupinového hlídání zajištěného externím dodavatelem
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Chůvička Brno, 2022, Harmonie agentura, 2023, Hrabica, 2020)

Položka	Částka
Cena skupinového hlídání 1/hodina	500 Kč
Cena skup. hlídání 4/hodiny/týden	2 000 Kč
Cena za rok	104 000 Kč

3.5.1 Zhodnocení návrhu 3.5

Tabulka č. 19: Zhodnocení návrhu 3.5 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	6	2	6
H2	7	7	7
H3	8	7	8

Validace v tomto případě ukazuje, že experti hodnotili kritéria velmi podobně a ve všech případech nadprůměrně, až na ekonomickou výhodnost. Zde hodnotitel H1 přikládá oblasti velmi nízké hodnocení, nicméně tento fakt dva ostatní experti takto nereflektují. Je velmi důležité se zaměřit na celkový přínos daného návrhu, který je hodnocen pozitivně a blíže zhodnotit možnosti financování v rámci organizace.

3.6 Volnočasové aktivity v práci

Dalším návrhovým řešením, které by mělo přispět k možnosti zaměstnanců lépe sladit pracovní a osobní život, jsou organizované aktivity v pracovní době. Z výzkumu vzešlo, že tento aspekt osobního života velmi často naráží především na péči o dítě, potažmo omezenou dobu jeho pobytu v institucionální péči. Zaměstnanci tedy nemohou některé volnočasové aktivity vykonávat s dítětem, například fyzické cvičení.

Návrhem je tedy možnost organizovaného cvičení či jiných aktivit sloužících k osobnímu rozvoji v pracovní době, což dává zaměstnancům možnost se jim věnovat v nepřítomnosti dítěte. Jedná se především o cvičení, například v podobě jógy, jazykové kurzy pro zaměstnance, případně relaxační aktivity. Velkou výhodou tohoto řešení je možnost reagovat na aktuální potřeby zaměstnanců v těchto oblastech, zároveň by aktivity podpořily jejich osobní rozvoj a v neposlední řadě by to pomohlo jejich fyzickému a mentálnímu zdraví. Dalším pozitivním přesahem je univerzální použitelnost pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich rodinnou situaci. Tato argumentace výrazně podpoří uvedený návrh z pohledu jeho udržitelnosti a nediskriminuje v jeho užívání žádnou skupinu zaměstnanců.

3.6.1 Zhodnocení návrhu 3.6

Za pomoci internetového průzkumu byl vyčíslen prvotní odhad nákladů za tento benefit, které inovační agentura JIC bude muset investovat do zajištění těchto aktivit. Jedná se pouze o cenu za službu jako takovou, další náklady jako prostory a doprava zaměstnanců nejsou počítány, protože je předpokládáno s využitím prostor zaměstnavatele. Pro lepší názornost je počítáno se zájmem dvaceti unikátních zaměstnanců o každou ze tří aktivit (celkem tedy 60 zaměstnanců). Ceny jsou uváděny jako průměrná částka za řešení vyplývající z volně dostupných informací. Z pohledu ekonomického dopadu je také vhodné zmínit potřebu sledování dotačních titulů na tyto benefity, například pro financování jazykových kurzů byla v minulosti vhodná dotace z programu MPSV⁸ pro Podporu odborného vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka č. 20: Ekonomický dopad návrhu „Volnočasové aktivity v práci“ na organizaci
(Zdroj: Vlastní zpracování, YogaKarlín, 2023, NamOMent, 2023, TOPLINGVA, 2023, PM Lingua, 2023, Masáže Husova, 2023)

	Cena na 1 zaměstnance (bez DPH)	Cena pro 20 zaměstnanců (bez DPH)	Cena celkem za 1 rok s četností aktivity 1x za týden (bez DPH)
Jóga	150 Kč	3000 Kč	156 000 Kč
Jazykový kurz	400 Kč	8000 Kč	416 000 Kč
Masáž	600 Kč	12 000 Kč	624 000 Kč
Celkem	1 150 Kč	23 000 Kč	1 196 000 Kč

Tabulka č. 21: Hodnocení návrhu 3.6 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	5	3	7
H2	10	3	3
H3	8	5	7

⁸ Ministerstvo práce a sociálních věcí

Při validaci tohoto návrhu se experti v hodnocení rozcházejí. Proveditelnost návrhu v kontextu organizace je hodnocena vcelku nadprůměrně. Však jeho ekonomická výhodnost podprůměrně. Z pohledu teorie a výsledku výzkumu však tento návrh v kontextu produktivity a požadavků zaměstnanců dává smysl. Mohl by přinést možnost i dalšího rozvoje zaměstnanců, především v případě jazykových kurzů. Je potřeba se zamyslet nad přesnými pravidly tohoto benefitu a správně nastavit jeho fungování. Primárně, aby čas určený na tyto specifické aktivity nebyl zbytečně prodlužován a zaměstnanci zneužíván.

3.7 Coworkingový prostor pro rodiče s dětmi

Návrhové řešení coworkingového prostoru pro rodiče s dětmi by mělo přinést bezpečné pracovní prostředí právě pro situace, kdy zaměstnanec musí vzít dítě s sebou do zaměstnání. Jedná se o dny, kdy není možné dítě svěřit institucionální péči, ale rodič nemůže s dítětem zůstat doma či nemá možnost náhradní péče o něj. Toto řešení přináší několik pozitivních dopadů na všechny zúčastněné strany (zaměstnance, dítě i pracovní okolí). Jedná se o prostor, který je připravený na přítomnost dětí (je vybaven dětským nábytkem, hračkami...) a zároveň poskytuje rodičům prostor pro práci (pracovní místa). Zaměstnanec tak využívá prostor, který je k tomuto účelu určený a vybavený (především dětským vybavením). Je tedy jednodušší dítě „zabavit“ činnostmi pro něj určenými, snižuje se stres zaměstnance z obav o narušování pracovního prostředí. Zaměstnanec má zároveň k dispozici všechny potřebné pracovní nástroje, které potřebuje, protože se nachází na pracovišti.

Důležitým faktorem, nad kterým je potřeba se před spuštěním takového projektu zamyslet, je zjištění poptávky po tomto způsobu práce a teprve na základě ní přizpůsobit velikost prostoru a jeho vybavení.

3.7.1 Zhodnocení návrhu 3.7

Z pohledu financí je toto návrhové řešení zatíženo největší měrou pouze v první investiční fázi, tedy vybavení a zřízení coworkingové místnosti. Samotný provoz místnosti s sebou nenese žádné signifikantní náklady rozdílné od ostatních kancelářských prostor. Následující předběžná kalkulace ukazuje odhadované náklady pro vybavení místnosti, která poskytne zázemí pro 3–5 zaměstnancům s jejich dětmi. Předběžná

kalkulace slouží k hrubému odhadu nákladů a je tvořena ze sortimentu obchodu s nábytkem IKEA, jehož širší sortimentu pokrývá všechny potřebné kategorie pro vybavení tohoto typu místnosti.

Tabulka č. 22: Odhad ceny investice do coworkingové místnosti pro rodiče s dětmi
(Zdroj: Vlastní zpracování, IKEA, 2023)

Položka	Odhadovaná částka
Dětský nábytek	20 000 Kč
Dětské vybavení	10 000 Kč
Pracovní místa	25 000 Kč
Odpočinkový kout	25 000 Kč
Celkem	80 000 Kč

Tabulka č. 23: Hodnocení návrhu 3.7 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	8	6	6
H2	10	10	8
H3	8	7	6

Validace expertů jasně ukazuje vysoké hodnocení návrhu ve všech kritériích. Je tedy vidět, že tento návrh není pouze vysoce poptávaný mezi zaměstnanci (jak vyplynulo z výzkumu), ale je velmi dobře přijat i experty.

3.8 Odpočinková/spací místnost

Návrhové řešení spací místnosti má za cíl vytvořit na pracovišti místo pro odpočinek jak pro zaměstnance, tak pro děti zaměstnanců. Jednat by se mělo především o tichou místnost, vybavenou prostředky pro krátký odpočinek, který je důležitý především pro menší děti. Sloužit by také mohl všem zaměstnancům v náročném období, kdy například musí trávit hodiny přesčasů v zaměstnání. Pomocí krátkého odpočinku v průběhu pracovní doby by mohli načerpat potřebnou energii.

Z pohledu ekonomického dopadu zde budou hrát roli zejména prvotní náklady na vybavení místnosti odpočinkovým nábytkem, jehož pořizovací hodnota nepřevyšuje vybavení standardní kanceláře. Je tedy pouze potřeba najít vhodné umístění této místnosti v rámci sídla organizace, aby zde bylo co nejméně rušivých vlivů a místnost opravdu sloužila k plnohodnotnému odpočinku jak zaměstnanců, tak případně dětí.

3.8.1 Zhodnocení návrhu 3.8

Tabulka č. 24: Hodnocení návrhu 3.8 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	7	6	6
H2	7	5	2
H3	8	7	5

Expertí svým hodnocením ukazují nadprůměrné hodnocení proveditelnosti a ekonomické náročnosti návrhu spací/odpočinkové místnosti. Z pohledu dopadu do praxe je tento návrh hodnocen průměrně, je potřeba zdůraznit jeho výhody, které plynou především v možnosti efektivně nabrat energii v průběhu náročných dní s přesčasy. Přínosná je tato místnost i pro rodiče s dětmi, kdy mohou tuto místnost využít jako tiché a bezpečné prostředí.

3.9 Podpora prarodinné kultury

Podpora prarodinné kultury v organizaci je důležitým aspektem, na kterém, i podle odborných studií (Butler, 2004), často využívání benefitů a jejich reálný dopad stojí. Je tedy podstatným faktorem, který by se měl promítnout do celkové strategie organizace. Z výzkumu, a především focus groups, vyplynulo několik doporučení, která by mohly pomoci pouze úpravy organizačních procesů a změnou vnímání některých situací, velmi ulehčit sladění práce a osobního života.

Tabulka č. 25: Návrhová doporučení pro vytváření prorodinné kultury
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučení pro podporu prorodinné kultury
Považování hybridních schůzek za standard (část účastníků on-line, část fyzicky přítomna)
Plánování meetingů s ohledem na časové možnosti rodičů
Kratší časová dotace meetingů
Pomoc s řešením problémů sladování práce a rodiny
Komunikace aktualit a posunu problematiky sladování dovnitř organizace
Podpora a komunikace problematiky ze strany vedení

V návaznosti na všechny tyto kroky je dobré také nahlédnout takzvaně za zdi organizace a zúčastnit se například workshopů či školení na téma sladování, které mohou přinést do organizace nové podněty. Dále také příklady dobré praxe a řešení, která se již v jiných firmách osvědčila. Mezi takovéto organizace patří například organizace MÁMA JOB rodičům z.s., která pořádá kurzy na různá témata a na webových stránkách o sobě píše jako o lídrovi v oblasti prorodinné politiky. (Mamajob, 2023)

3.9.1 Zhodnocení návrhu 3.9

Tabulka č. 26: Hodnocení návrhu 3.9. experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	7	5	8
H2	10	10	4
H3	10	10	9

Validace tohoto návrhu přináší opět vcelku nadprůměrné hodnocení. Je potřeba si uvědomit, že návrh je ekonomicky velmi nenáročný a jeho dopad v podobě doporučení, která vznikla převážně z výzkumu a požadavků zaměstnanců, může mít velký dopad na chování a produktivitu zaměstnanců.

3.10 Prorodinné aktivity zaměstnavatele

Prorodinné aktivity zaměstnavatele jsou širokým pojmem jak v chápání, tak možnostech zaměstnavatele. V rámci této práce je vycházeno především z výzkumné části a samotných návrhů a poptávky po tomto nástroji. Některé aktivity v tomto směru již inovační agentura JIC dělá (například příměstský tábor pro děti). Některé aktivity, jako je například „Mikulášská besídka“, se dříve realizovaly a zaměstnanci by o ně opět stáli. Mezi nové návrhy patří například výlety pro zaměstnance a jejich rodiny, akce pořádané pro děti, příspěvek na dovolenou a možnost účasti adolescentních dětí na akcích pořádaných inovační agenturou JIC.

3.10.1 Výlety pro zaměstnance

Návrhové řešení v podobě výletů pro zaměstnance a jejich rodiny se týká především volného času zaměstnanců. Hlavním smyslem je ze strany organizace pomoci zaměstnancům s volným časem v kombinaci s utvářením lepšího firemního prostředí. Díky setkávání zaměstnanců v neformálním prostředí by mohl mít tento benefit až teambuildingový přesah. Další výhodou tohoto benefitu je možnost celoplošné nabídky všem zaměstnancům, nikoliv soustředění se pouze na zaměstnance s dětmi. V případě jeho začlenění do firemních procesů a jeho osvědčení v praxi je to do budoucna udržitelný benefit, který není diskriminující vůči některé ze skupin zaměstnanců.

Z pohledu samotného řízení této aktivity se jedná především o zajištění celé akce zaměstnavatelem. Výhodou je možnost jej velmi efektivně ekonomicky škálovat. Dle aktuální situace lze zorganizovat výlet s minimálními náklady, případně uspořádat větší akci se zajištěním dopravy i ubytování. Toto rozhodnutí je samozřejmě na vedení organizace a jeho velkou výhodou je možnost testování benefitu. Hlavním ekonomickým nákladem v první fázi mohou být pouze náklady na mzdu zaměstnance organizujícího výlet.

3.10.2 Akce pořádané pro děti zaměstnanců

Z prováděného výzkumu vyplynulo, že o aktivity pořádané firmou je velký zájem. Jedná se především o akce s dětskou tematikou (například mikulášská, která již v minulosti probíhala, sportovní den či dětský den). Tyto akce opět podporují prorodinnou kulturu

organizace. Z ekonomického pohledu nejsou náklady na tyto akce nijak náročné. Často se jedná pouze o zajištění programu a místa konání.

3.10.3 Zapojení starších dětí do dění organizace

Některé výše uvedené návrhy se dotýkají spíše zaměstnanců, které mají děti nižšího věku cca do 10 let. Avšak mnoho zaměstnanců má děti starší. Právě na tyto děti ve věku středoškoláků cílí tento návrh. Často se jedná o vzdělávací akce, které se již těmto dětem mohou hodit pro jejich osobní rozvoj nebo na něj dokonce cílí. Jde o akce pořádané pod záštitou týmu Podpory studentů. Nadstavbou tohoto návrhu je skutečnost, že na mnoho akcí inovační agentura JIC hledá studenty/brigádníky, kteří si chtějí přivydělat. Děti starších 15 let si tak mohou přivydělat a získat nové zkušenosti. Lze to vnímat jako další benefit pro zaměstnance. Ti budou mít nad prvními pracovními zkušenostmi svých dětí kontrolu a jistotu, že jejich dítěti bude poskytnuto vhodné a solidní pracovní zázemí. Jedná se tedy o vytvoření komunikačního kanálu, ve kterém budou rodiče informováni o pořádaných akcích. A kde jim bude nabídnuta i možnost přivýdělku pro jejich děti (samozřejmě ve věku, který umožňuje zákoník práce).

3.10.1 Zhodnocení návrhu 3.10

Tabulka č. 27: Zhodnocení návrhu 3.10 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	9	8	8
H2	10	9	8
H3	9	8	8

Validace tohoto návrhu ukazuje velký přínos pro organizaci, který vnímají experti. Jejich hodnocení je velmi vysoké a zároveň téměř totožné. Díky tomu je možné tento návrh primárně doporučit organizaci k realizaci.

3.11 Příspěvek na dovolenou

Finanční příspěvek na dovolenou je mezi zaměstnanci vždy vítaným benefitem, jeho úskalím je pak samozřejmě smysluplné využívání a dedikování na určitou věc, aby nesloužil pouze jako finanční přilepšení ke mzdě. V tomto ohledu je možné se

inspirovat ve sféře státních příspěvkových organizací, k jejichž financování má inovační agentura JIC v určitých ohledech blízko. Touto inspirací může být Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), který právě zaměstnancům kromě mnoha dalších potřeb přispívá na jejich rekreaci včetně rodinných příslušníků. Tento fond je tvořen ze zisku organizace ve výši 2 % ročních mzdových nákladů a náhrad za všechny zaměstnance. (ČESKO. § 2 vyhlášky č. 114/2002 Sb.). V případě dodržení této podmínky v kontextu inovační agentury JIC, byla výše těchto nákladů (1.3.2021–28.2.2022) v hodnotě 41 033 000 Kč, přičemž 2 % z této částky činí 820 660 Kč. Zaprvé tato částka převyšuje výsledek hospodaření samotné organizace v daném časovém období a za druhé FKSP působí v mnoha jiných oblastech podpory zaměstnanců, než jen pouze v podpoře jejich rekreace, tudíž návrh na příspěvek na dovolenou by mohl být vyčíslen podle následující tabulky, při výši 1 % ročních mzdových nákladů.

Tabulka č. 28: Návrh výpočtu výše fondu z dat hospodářského roku 1. 3. 2021–28. 2. 2022
(Zdroj: Vlastní zpracování, Výroční zpráva JIC 2021, 2022)

Položka	
Výše mzdových nákladů za rok	41 033 000 Kč
Předpokládaná výše částky vložené do fondu	410 330 Kč
Výše hospodářského výsledku po zdanění	700 000 Kč
Podíl na dosaženém zisku	58,5 %
Průměrný počet zaměstnanců	65 zaměstnanců
Výše na jednoho zaměstnance	6 312 Kč

Právě díky rozšířenosti FKSP ve státních organizacích je výhoda především v připravenosti rekreačních zařízení na vydávání podkladů pro vyplacení tohoto příspěvku. Proto začlenění obdobné metodiky do procesů organizace by vedlo k průkaznému čerpání tohoto příspěvku zaměstnanci.

3.11.1 Zhodnocení návrhu 3.11

Tabulka č. 29: Hodnocení návrhu 3.11 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	1	2	4
H2	10	4	3
H3	8	8	9

Dle validace expertů je vidět, že tento návrh vyvolává určitě rozporuplné reakce. Experti se v jeho hodnocení pohybují v téměř všech kritériích na obou extrémech hodnotící škály. Je tedy jasné, že tento návrh je vnímán spíše kontroverzněji. Je potřeba se zamyslet nad tím, zda je schopná organizace tento návrh dobře zapracovat do svých procesů. Z výzkumu vyplynulo, že o tento benefit by ze strany zaměstnanců byla poptávka. Je ještě důležité správně tento proces přidělení příspěvku nastavit i z pohledu možností organizace. Ta totiž v podobě svého zřízení (sdružení právnických osob) nese určitá specifika.

3.12 Koordinátor sladování

Velká část návrhů ve své podstatě nestojí velké finanční náklady, ale jsou často náročné na čas zaměstnance, který by je řešil. Celkový čas, který by měl některý ze zaměstnanců věnovat právě těmto aktivitám spojeným se sladováním pracovního a osobního/rodinného života, by výrazně převyšoval pouhé přidání pravomocí některému ze stávajících zaměstnanců. Je tedy vhodné vytvořit pro tyto potřeby pozici na zkrácený úvazek, kterou můžeme nazvat Koordinátor sladování. Hlavní náplní práce by bylo koordinovat aktivity organizace spojené se sladováním, které navrhuje tato diplomová práce.

Z pohledu finančního dopadu na organizaci s sebou tento návrh nese právě mzdové náklady, které je velmi složité určit bez předchozí zkušenosti s touto pozicí. Je tedy nutné velmi dobře vydefinovat její náplň a na základě ní hledat kandidáty. Pokud bychom vycházeli z objektivních měřítek a určili časový fond takovéto pozice ve výši polovičního úvazku, mohli bychom analogicky stanovit, že pokud zaměstnanec na této pozici bude

ohodnocen průměrnou mzdou inovační agentury JIC z nám známých hodnot (za hospodářský rok 2021 byla průměrná mzda zaměstnance JIC 52 606 Kč/měsíc), bude tedy jeho měsíční mzdový náklad 26 303 Kč.

3.12.1 Zhodnocení návrhu 3.12

Tabulka č. 30: Hodnocení návrhu 3.12 experty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnotitel/kritérium	Proveditelnost	Ekonomická výhodnost	Dopad do praxe
H1	6	3	6
H2	10	3	5
H3	7	5	6

Poslední návrh je přijat hodnocením expertů vcelku pozitivně, podprůměrné hodnoty nacházíme v jeho ekonomické výhodnosti, která není považována za vysokou. Tento faktor se dá především upravit zkrácením času pro tuto pozici v případě například rodiče na rodičovské dovolené.

3.13 Shrnutí návrhové části

Návrhová část nabízí řešení sladění pracovního a osobního života v inovační agentuře JIC. Důraz je v předkládané práci kladen primárně na rodiny zaměstnanců a jejich děti. Návrhy se snaží komplexně a prakticky začlenit do společnosti procesy a řešení vycházející z výzkumu mezi zaměstnanci a mající oporu v analytické části práce. Reflektuje názory, potřeby a možnosti, které by zaměstnanci u svého zaměstnavatele uvítali. Celá iniciativa v rámci organizace vychází od nejužšího vedení a je tedy zřejmé, že s problematikou se bude pracovat systematicky a strategicky.

Předkládané návrhy přináší primárně řešení s nízkým ekonomickým dopadem a je dbáno na jejich udržitelnost ve vztahu k organizaci a na možnosti tyto návrhy dlouhodobě využívat velkým počtem zaměstnanců. Některé z návrhů nevyžadují žádné významné finanční náklady, ale pouze nastavení procesu a jeho udržování (př. skupina pro sdílení, hodnocení zkrácených a flexibilních úvazků a některé prorodinné aktivity). Naopak některé návrhy vyžadují počáteční investici, avšak z dlouhodobého hlediska je tato investice z pohledu rozpočtu organizace marginální (např. coworková místnost pro rodiče

s dětmi, spací/odpočinková místnost). Část z návrhů s sebou nese pravidelné náklady, ale i tyto návrhy mají přinést zaměstnavateli, potažmo zaměstnancům možnosti sladění práce a osobního života a vést k lepšímu well-beingu zaměstnanců a následně přinést zaměstnavateli například vyšší produktivitu, loajalitu a snížit výpadek know-how ze strany zaměstnanců.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu řešení v oblasti sladování pracovního a rodinného života pro inovační agenturu JIC. Klíčovým zdrojem informací pro tvorbu byl kvalitativní výzkum mezi zaměstnanci organizace, a to formou rozhovorů a focus groups. Z realizovaného výzkumu mezi zaměstnanci vyplynul o danou problematiku pozitivní zájem. Uvedené lze tedy považovat za jasný signál pro vedení organizace, že bylo správné se tomuto tématu věnovat. Práce přináší také náhled na aktuální situaci z pohledu řešené problematiky v kontextu inovační agentury JIC. Uvedené napomáhá pochopit interní vazby v organizaci, stávající nástroje podporující sladování a poskytuje možnost efektivně navázat na již funkční aktivity.

Z analytické části práce je možno vyvodit jasné závěry, které vedou k návrhu aktivit a procesů, jejichž primárním úkolem je podpořit problematiku sladování pracovního a osobního života v inovační agentuře JIC. Přínosem pro výzkum, a z něho vyvozené závěry, je také aktuální nastavení firemní kultury v organizaci. Ta je velmi otevřená a schopná komplexně řešit i složitější problematiku. Zaměstnancům nedělá problém autenticky vyjádřit svůj názor. Tento faktor velmi přispívá k relevanci a rychlému získání dat a podnětů ze strany zaměstnanců, kteří jsou zvyklí komunikovat rychle, otevřeně a věcně. V organizaci není cítit žádný nátlak, který by znevažoval, či dokonce potlačoval danou aktivitu, což by vedlo ke zkreslení relevance výsledků. Obecně výsledky zapadají do teoretického rámce nastaveného v první části, díky tomu je možné vyvodit relevantní závěry týkající se zvolené problematiky.

V návrhové části diplomové práce jsou aplikovány poznatky z výzkumu. Na základě informací získaných od zaměstnanců jsou data transformována na realistické návrhy, které nabídnou zaměstnavateli sladování v organizaci řešit správně, efektivně a v souladu s požadovanými výsledky v dané oblasti. Důležitým a klíčovým aspektem úspěšné implementace návrhů je správně komunikovat celý koncept dané problematiky napříč organizací. Tato komunikace musí být jasná a kontinuální.

Téma diplomové práce je aktuální a je velmi podnětné do budoucna k rozvoji a modernizaci pracovního trhu. Vytvoření udržitelného a inovativního prostředí ve firmách, ke kterému sladování přispívá, bude v aktuální situaci rychlého rozvoje ve všech oblastech lidského života nezbytnou součástí všech úspěšných firem působících

na pracovním trhu. Inovační agentura JIC z pozice inovátora a lídra v oblasti podpory podnikání má významný vliv reálně tuto tematiku posouvat a pomáhat firmám s ní pracovat.

Zdroje

ALLEN, Tammy D., 2001. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 58(3), 414-435 [cit. 2023-05-03]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1006/jvbe.2000.1774

AMIN, Shofia a Rasidah ARSHAD, 2017. Spousal Support and Subjective Career Success: The Role of Work-Family Balance and Career Commitment as Mediator. In: *Jurnal Pengurusan 50: (UKM Journal of Management)*. 2017. s. 15. ISSN 0127-2713.

BARTUŠKOVÁ, Hana, 2017. Mateřská vs. rodičovská:: 6 důležitých rozdílů. *Finance.cz* [online]. Česká republika: Internet Info, 07. 07. 2017 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/493857-materska-rodicovska/>

BEAUREGARD, T. Alexandra a Lesley C. HENRY, 2009. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review* [online]. 19(1), 9-22 [cit. 2023-05-06]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2008.09.001

BERG, Peter, Arne L. KALLEBERG a Eileen APPELBAUM, 2003. Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments. *Industrial Relations* [online]. 42(2), 168-188 [cit. 2023-04-09]. ISSN 0019-8676. Dostupné z: doi:10.1111/1468-232X.00286

BIČÁKOVÁ, Alena a Klára KALÍŠKOVÁ, 2015. *Od mateřství k nezaměstnanosti: postavení žen s malými dětmi na trhu práce*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR. Studie (Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu). ISBN 978-80-7344-354-2.

BOWEN, David E. a Cheri OSTROFF, 2004. Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review* [online]. 29(2), 203-221 [cit. 2023-04-09]. ISSN 0363-7425. Dostupné z: doi:10.5465/amr.2004.12736076

BUTLER, Adam, Michael GASSER a Lona SMART, 2004. A social-cognitive perspective on using family-friendly benefits. *Journal of Vocational Behavior* [online]. **65**(1), 57-70 [cit. 2023-05-06]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/S0001-8791(03)00097-6

CONTE, Jeffrey M. a Frank J. LANDY. *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Sixth edition. Hoboken: Wiley, [2019]. ISBN 978-1-119-59026-2.

ČAPLANOVÁ, Anetta, 1999. *Ekonomía vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov*. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 80-88715-22-9.

ČESKO. § 2 vyhlášky č. 114/2002 Sb., Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb - znění od 1. 1. 2022. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 15. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114#p2>

ČESKO. fragment #f3054940 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 15. 1. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#f3054940>

DELECTA, Pitacle, 2011. WORK LIFE BALANCE. *International Journal of Current Research*. St. Peter's University, Chennai (India), 2011(4), 186-189. ISSN 0975-833X. Dostupné také z: <http://journalcra.com/sites/default/files/issue-pdf/579.pdf>

Dětská skupina Happy Nest pro TPB, 2023. *Happypreschool.cz* [online]. Česká republika, 2023 [cit. 2023-04-05].

Dostupné z: <https://www.happypreschool.cz/cs/detska-skupina-kids-nest-tpb-brno-medlanky/>

DEVICIENTI, Francesco; GRINZA, Elena; VANNONI, Davide, 2015. *The impact of part-time work on firm total factor productivity: evidence from Italy*. [2015]. [cit. 2022-12-28]. Dostupné z: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/124993/1/dp9463.pdf>

Donajmu.cz [online], 2023. Česká republika: REAL SPEKTRUM [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.donajmu.cz>

EVROPSKÁ UNIE, 2019. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU. In: *Úřední věstník Evropské unie*. EU: EU, ročník 2019, číslo 1158. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32019L1158>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2020-8.

GRANDEY, Alicia A., Bryanne L. CORDEIRO a Judd H. MICHAEL, 2007. Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers?. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 71(3), 460-478 [cit. 2023-05-06]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/j.jvb.2007.08.001

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

Harmonie agentura: Hlídaní dětí, úklid domácností a kanceláří, 2023. *Agentura Harmonie.cz* [online]. Česká republika: Agentura Harmonie, 2022 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <http://www.agharmonie.cz/cenik-hlidani-deti-39/>

HOMFRAY, Šárka, Jana SKALKOVÁ a Klára ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-3341-3.

HRABICA, Pavel, 2020. Hlídaní dětí zajímá ja firmy, tak lidi pracující v home office. *Metro.cz* [online]. Česká republika: MAFRA, 2020-03-23 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: https://www.metro.cz/hlidani-deti-zajima-jak-firmy-tak-lidi-pracujici-v-home-office-p55-/domov.aspx?c=A200322_183327_metro-region_hyr

HRM and performance: achievements and challenges, 2013. Editor Jaap PAAUWE, editor David GUEST, editor Patrick WRIGHT. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-405-16833-5.

HUSELID, Mark A., 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* [online], Vol. 38, No. 3. 38.(3.), 635-672 [cit. 2023-04-09]. Dostupné také z: <https://ssrn.com/abstract=1803666>

Chůvička Brno: ceník, 2022. *Chůvička Brno* [online]. Česká republika: Chůvička Brno.cz, 2022 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.chuvickabrno.cz/cenik/>

IKEA [online], 2023. Česká republika: Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/>

IKEA [online], 2023. Česká republika: Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/>

JIC, zájmové sdružení právnických osob [online], 2023. Brno, Česká republika: JIC, zájmové sdružení právnických osob [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: www.jic.cz

JIC. *Wikipedia.org* [online]. Česká republika: wikipedia [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/JIC>

Jihomoravské inovační centrum se řadí mezi nejlepší na světě, 2012. *Ct24.ceskatelevize.cz* [online]. Česká republika: Česká televize, 26. 1. 2012 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/1195039-jihomoravske-inovacni-centrum-se-radi-mezí-nejlepsi-na-svete>

JUNEJA, Prachi, 2022. Introducing Work Life Balance: : Concern and Opportunities of Work Life Balance. *Managementstudyguide.com* [online]. Indie [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/introducing-work-life-balance.htm>

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

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MÁMA JOB: Mateřství není limit, ale výzva [online], 2023. Česká republika: MÁMA JOB rodičům [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://mamajob.online/>

MANDEVILLE, Ashley, Jonathon HALBESLEBEN a Marilyn WHITMAN, 2016. Misalignment and Misperception in Preferences to Utilize Family-Friendly Benefits: Implications for Benefit Utilization and Work-Family Conflict. *Personnel Psychology* [online]. 69(4), 895-929 [cit. 2023-04-10]. ISSN 00315826. Dostupné z: doi:10.1111/peps.12124

Masáže Husova [online], 2023. Brno: Michal Hořenovský - Masáže Husova [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.masazehusova.cz/cenik-masaze-akce-permanentka/>

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER, 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C.H. Beck, xx, 116 s. : mapy, grafy, tab. ISBN 978-80-7400-380-6.

MEČÍŘOVÁ, Lucie, 2022. Otcovská dovolená v roce 2022. *Finance.cz* [online]. Česká republika, 25. 08. 2022 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/500161-otcovska-dovolena/>

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

NamOMent [online], 2023. Česká Republika: NamOMent [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.namoment.cz/ostatni-/business-lekce/>

PM Lingua [online], 2023. Česká republika: PM-LINGUA [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <http://www.pm-lingua.cz/wp-content/uploads//2008/08/cenik-firemnych-kurzů-pdf.pdf>

Productivity, human capital and educational policies, 2022. *OECD: Better policies for better lives* [online]. Francie: Organisation for Economic Co-operation and Development [cit. 2022-12-27]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/economy/human-capital/>

ROTH, Lawrence a Emily M. DAVID, 2009. Work-Family Conflicts and Work Performance. *Psychological Reports* [online]. 105(1), 80-86 [cit. 2023-04-09]. ISSN 0033-2941. Dostupné z: doi:10.2466/PRO.105.1.80-86

SELL, Lea a Bryan CLEAL, 2011. Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *LABOUR* [online]. 25(1), 1-23 [cit. 2023-04-10]. ISSN 11217081. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-9914.2010.00496.x

ŠARÍKOVÁ, Monika, 2022. Mezi zaměstnanci se šíří nový trend.: Chtějí práci na zkrácený úvazek. *Měšec.cz* [online]. Česká republika: mesec.cz, 20.6.2022 [cit. 2022-12-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/prace-na-zkraceny-uvazek/>

TOPLINGVA [online], 2023. Česká republika: toplingva [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.toplingva.cz/cenik/>

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR, 2002. *Human resource management*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall. ISBN 0273646397.

Výpis ze spolkového rejstříku: JIC, zájmové sdružení právnických osob, 2023. *Justice.cz* [online]. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 9.4.2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=859270&typ=PLATNY>

Výroční zpráva JIC 2021, 2022. *Or.justice.cz* [online]. Brno, Česká republika: JIC, zájmové sdružení právnických osob, 28.2.2022 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/content/download?id=a60aab2893e4aadbe8812f97a8b39c7>

WICHTERLOVÁ, Lada, Helena SKÁLOVÁ a Klára ČMOLÍKOVÁCOZLOVÁ., *Studie ke sladování pracovního života* [online]. 2020, 38 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-1-vsouhrn-studie-ke-sladovani-pracovniho-zivota.pdf>

YogaKarlin [online], 2023. Česká republika: YogaKarlin [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://yogakarlin.cz/info/#ceny>

Zaměstnanecké benefity: a všechno, co jste o nich chtěli vědět, 2021. *Magazín LMC* [online]. Česká republika: lmc.cz, 10.5.2021 [cit. 2022-12-30]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

Zkrácené úvazky budou výhodnější.: Co se chystá v novém zákoně?, 2022. *Magazín LMC* [online]. Česká republika: lmc.cz, 13.7.2022 [cit. 2022-12-30]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/zkracene-uvazky-budou-vyhodnejsi-co-se-chysta-v-novem-zakone>

Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Konstrukt individuálního lidského kapitálu	15
Tabulka č. 2: Peněžítá pomoc v mateřství vs. rodičovský příspěvek	26
Tabulka č. 3: Vybraní zaměstnanci pro rozhovory	41
Tabulka č. 4: Přehled výstupu z kódování a určené třídy	43
Tabulka č. 5: Shrnující protokol odpovědí respondentů v 1. a 2. části rozhovoru	44
Tabulka č. 6: Shrnující protokol 3. části rozhovorů - reakce na představené benefity sladování	47
Tabulka č. 7: Základní informace o focus group	51
Tabulka č. 8: Vztah mezi podněty a vazbami témat z focus groups	52
Tabulka č. 9: Shrnující protokol z focus groups	53
Tabulka č. 10: Přehled hodnotitelů návrhů diplomové práce a jejich odbornost ..	66
Tabulka č. 11: Přehled oblastí validace a jejich hodnocení	67
Tabulka č. 12: Pořadí významnosti kritérií	68
Tabulka č. 13: Váhy kritérií	69
Tabulka č. 14: Modelové ohodnocení pro pracovní pozici recepční/ho	70
Tabulka č. 15: Hodnocení návrhu 3.2 experty	71
Tabulka č. 16: Hodnocení návrhu 3.3 experty	73
Tabulka č. 17: Zhodnocení návrhu 3.4 experty	74
Tabulka č. 18: Kalkulace skupinového hlídání zajištěného externím dodavatelem	75
Tabulka č. 19: Zhodnocení návrhu 3.5 experty	76
Tabulka č. 20: Ekonomický dopad návrhu „Volnočasové aktivity v práci“ na organizaci	77
Tabulka č. 21: Hodnocení návrhu 3.6 experty	77
Tabulka č. 22: Odhad ceny investice do coworkingové místnosti pro rodiče s dětmi	79
Tabulka č. 23: Hodnocení návrhu 3.7 experty	79
Tabulka č. 24: Hodnocení návrhu 3.8 experty	80
Tabulka č. 25: Návrhová doporučení pro vytváření prorodinné kultury	81
Tabulka č. 26: Hodnocení návrhu 3.9. experty	81

Tabulka č. 27: Zhodnocení návrhu 3.10 experty	83
Tabulka č. 28: Návrh výpočtu výše fondu z dat hospodářského roku 1.3.2021– 28.2.2022	84
Tabulka č. 29: Hodnocení návrhu 3.11 experty	85
Tabulka č. 30: Hodnocení návrhu 3.12 experty	86

Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1: Složení a faktory působící na lidský kapitál	14
Obrázek č. 2: Schéma řízení pracovního výkonu	17
Obrázek č. 3: Klíčové faktory mezi Human resource management – well being – organizational performance	19
Obrázek č. 4: Aspekty životní rovnováhy	20
Obrázek č. 5: Schéma organizační struktury JIC. Chyba! Záložka není definována.	

Seznam příloh

I. Příloha: Otázky kladené respondentům při rozhovorech

II. Příloha: Kódy a postup kódování rozhovorů z výzkumné části

I. Příloha: Otázky kladené respondentům při rozhovorech

Otázky použité při polostrukturovaných rozhovorech se zaměstnanci společnosti

1. Oblast: Obecné vnímání problematiky – Je pro zaměstnance téma důležité a uvítali by další možnosti?

- Považujete téma rodiny za důležité v kontextu zaměstnání? Proč?
- Ovlivňuje Vaše rodina (nemusí být pouze děti a partneři) Váš pracovní život? Jakým způsobem?
- Ovlivňuje rodina Vaši profesní cestu/kariéerní dráhu? Případně jak?
- Jak ovlivňuje rodina Váš běžný pracovní den?
- Jaké možnosti by Vám pomohly lépe sladit pracovní a rodinný život?

2. Oblast: Konkrétní vnímání na JICu – Jak vnímají sebe a aktuální stav na JIC?

- Vnímáte, že máte dostatek času na rodinu a své volnočasové aktivity s ohlednutím na pracovní vytížení? (má dostatek času na rodinu)
- Vnímáte na JICu možnosti, které pomáhají sladit váš pracovní a rodinný život? (vnímá nějaké možnosti)
- Co konkrétně děláte Vy pro vyvážení pracovního a rodinného života? (jak to dělá sám, protíná se to s JICem)
- Vnímáte na JICu překážky, které brání ideálnímu stavu nastavení balance mezi pracovním a rodinným životem?
- Považuje JIC za family friendly pracovní prostředí/prorodinnou společnost? Co by se dalo zlepšit? Co byste potřebovali?
- V čem Vám situace rodin s dětmi komplikuje práci? Jestli pro ně rodiče s dětmi představují komplikaci? Zaměřit se i na problémy?

3. Oblast: Představení benefitů a jejich reakce na ně. Vnímáte přínos těchto konkrétních nástrojů v oblasti sladování práce a osobního života?

a) pro sebe

b) pro kolegy/ně (tým)

- Místnost s animátorkou
- Dětská skupina
- Program postupného návratu do práce
- Podpůrná skupina pro rodiče
- Flexibilní pracovní doba a místo
- Stlačení pracovního týdne
- Meet up day pro rodiče na rodičovské dovolené
- Jobsharing

II. Příloha: Kódy a postup kódování rozhovorů z výzkumné části

Subkategorie (kódování)	Kategorie (metakódování)	Koncept
zkrácené úvazky	doba strávená v práci	čas
time management		
pracovní doba		
časové hledisko práce		
práce ve večerních hodinách	práce mimo pracovní dobu	
práce po pracovní době		
překážky pro benefit	překážky pro benefity	benefity
pro rodinný benefit		
práce doma s dítětem		
koutek pro děti		
návyk benefitu	konkrétní benefity	
ztráta kontaktu s pracovištěm		
komunikace benefitu		
slečna na hlídání		
home office		
peníze, finanční stránka		
finanční stránka benefitu		
dítě v práci	práce s dítětem	dítě v práci
stáří dítěte		
starší dítě		
brzký návrat do práce		
prarodič	aspekty práce s dětmi	
zapojení člena rodiny do statosti o dítě		
nemoc dítěte		
stres	překážky pro práci	
vliv práce na rodinu		
místo práce		
složitost předávání informací		
komunikace		
nefungující zkrácený úvazek		způsob práce
oddělení práce od ostatního		
kompetence		
soustředěná práce		

posun práce		
flexibilita	vlastní nastavení v kontextu WFB	faktory ovlivňující WFB
vlastní nastavení		
důvěra		
tlak okolí		
typ ráce		
family friendly prostředí		
práce = rodina = život	vnímání vlivu práce na rodinu	
rodina = osobní život		
vliv na kariéru		
méně kompromisů		
osobní motivace		