



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

FLEXIBLE FORMS OF WORK IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Chrástová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Veronika Chrástová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu 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:

Flexibilní formy práce 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 diplomové práce je předložení návrhů pro sladění profesního a osobního života u zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

FRIED, J. a HEINEMEIER HANSSON, D. Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014. 284 s. ISBN 978-80-87270-99-8.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-72-1-168-3.

ULRICH, D. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem. 2014. 304 s. ISBN 978-80-2-7-5090-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá flexibilními, inovativními formami zaměstnání a formami spolupráce ve vybrané společnosti. Flexibilita v dnešním světě nabývá stále důležitějšího významu, jelikož zaměstnanci a spolupracovníci jsou čím dál méně ochotni trávit celé dny prací a upřednostňují mnohem více také osobní život a své vlastní potřeby. Diplomová práce je rozdělena do tří částí – na teoretickou, analytickou a část věnující se vlastním návrhům řešení. Teoretická část je založena na komplexním náhledu na flexibilní formy zaměstnání, které umožňují sladění profesního a osobního života. Analytická část zkoumá a následně vyhodnocuje současný stav vybrané firmy s nejlepšími praxemi obdobných firem v České republice a zahraničí. Závěrečná část se zaměřuje navržením optimálních řešení flexibilních forem zaměstnávání či spolupráce v kontextu případných změn v oblasti poskytování právních služeb pro vybranou organizaci.

Klíčová slova

flexibilita, work-life balance, motivace, stres, inovace, spokojenost zaměstnanců

Abstract

This diploma thesis deals with flexible, innovative forms of employment and the form of cooperation in a selected company. Flexibility is becoming more and more important, as employees are less willing to spend their entire day of work and prefer more personal life. The thesis is divided into three parts - the theoretical, the analytical and the part dealing with own solutions. The theoretical part is based on a comprehensive overview of flexible forms of employment that make it possible to reconcile work and personal life. The analytical part examines and evaluates the current state of the selected company with best practices of similar companies in the Czech Republic and abroad and in the final part proposes the optimal solution of flexible forms of employment or cooperation in the context of possible changes in the provision of legal services for selected organization.

Key words

flexibility, work-life balance, motivation, stress, innovation, employee satisfaction

Bibliografická citace mé práce:

CHRÁSTOVÁ, Veronika. *Flexibilní formy práce ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116496>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala 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 13. května 2019

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce, panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Flexibilita	14
1.1.1 Členění flexibility	14
1.1.2 Pozitivní a negativní flexibilita	15
1.2 Ochrana (jistota) zaměstnance	16
1.2.1 Faktory růstu nejistoty	19
1.3 Flexijistota	19
1.3.1 Matice flexijistoty	21
1.3.2 Nástroje vyjádření flexijistoty v zákoníku práce	22
1.4 Work-Life Balance	23
1.5 Flexibilní formy práce	24
1.5.1 Flexibilní formy zaměstnání	25
1.5.2 Flexibilní formy organizace pracovní doby	32
1.6 Generace na pracovním trhu	36
1.6.1 Baby Boomers	36
1.6.2 Generace X	36
1.6.3 Generace Y	37
1.6.4 Generace Z	38
1.7 Total Workforce Index 2017	39
1.7.1 Výsledky průzkumu	40
1.7.2 Hodnocení České republiky	41
2 ANALYTICKÁ ČÁST	43
2.1 Představení vybrané společnosti	43

2.2	Předmět činnosti podnikání.....	45
2.3	Organizační struktura	46
2.4	Počet zaměstnanců a spolupracovníků.....	48
2.5	Bilance roku 2018	48
2.6	Výsledky interního průzkumu spokojenosti 2018.....	50
2.7	Analýza vnitropodnikové dokumentace.....	51
2.7.1	Smlouva o trvalé spolupráci	51
2.7.2	Pracovní smlouva.....	53
2.7.3	Zkrácené úvazky	53
2.7.4	Pružná pracovní doba.....	54
2.7.5	Práce z domova.....	54
2.7.6	Dovolená na zotavenou.....	55
2.7.7	Sickleave	55
2.7.8	Příprava na advokátní zkoušky	55
2.7.9	Zaměstnanecké benefity	56
2.7.10	Zhodnocení vnitropodnikové analýzy	58
2.8	Dotazníkové šetření.....	59
2.8.1	Zkoumané osoby.....	59
2.8.2	Realizace průzkumu.....	59
2.8.3	Metodika dotazníku	59
2.8.4	Zhodnocení dotazníku.....	59
2.8.5	Celkové zhodnocení dotazníku.....	84
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	86
3.1	Alternativní právní model – virtuální kancelář	86
3.1.1	Virtuální advokát	87
3.1.2	Klientský portál.....	88

3.1.3	Finanční odhad.....	92
3.1.4	Pracovní model On Site	93
3.1.5	Pracovní model On Call.....	94
3.2	Zvýšení informovanosti	95
3.3	Pravidelná práce z domova	96
3.4	Místo pro relaxaci a zábavu	96
3.5	Firemní akce s celou rodinou	97
3.6	Přínosy návrhu řešení	98
4	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	102
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	108
	SEZNAM TABULEK	109
	PŘÍLOHA č. 1	111

ÚVOD

V souvislosti s ekonomickou globalizací, technologickým a demografickým vývojem se pracovní trh transformuje a téma flexibility se dostává do popředí diskuzí. Mění se životní styl, ženy chtějí sladit kariéru s mateřstvím dohromady, místo jednoho celoživotního zaměstnání lidé pracují na různých projektech a nebojí se změn. Kupříkladu mileniálové (generace Y), narození v letech 1980 – 1995 a první generace, která vyrůstá ve světě online technologií, si vybírají mnohem delší oddechové časy na cestování než generace X. Dalším příkladem je stále se zrychlující komunikace, kdy jsme díky internetu schopni pracovat takřka pro celý svět.

V České republice začalo být téma flexibilizace trhu práce více diskutované až po sociální a ekonomické transformaci v roce 1989. Dříve byl pracovní trh rigidní a charakteristickým znakem pro něj byla vysoká jistota práce, malá orientace na výkon a model jednoho zaměstnání na celý život. S globalizací se však začaly objevovat nové způsoby organizace pracovní doby, nové formy zaměstnanosti a zaměstnanci začali být ohroženi dosud téměř nepoznaným fenoménem nezaměstnanosti. Západní Evropa byla napřed. Flexibilita se tam začala vyvíjet již zhruba od 60. let 20. století. Dříve však bylo spíše poukazováno na makroekonomickou stránku věci a na pohled z perspektivy zaměstnavatele (Dudová, 2008). Smysl flexibility byl viděn v účinném řešení rostoucí nezaměstnanosti a zvyšování konkurence na pracovním trhu. V době ekonomické recese v 70. letech se státní podniky zaměřovaly na udržení úrovně zaměstnanosti za cenu redukce pracovní doby a zaváděly zaměstnání na dobu určitou (Brodsky, 1994).

Důležitost pružnějšího pracovního trhu dokládá i to, že flexibilita byla Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj v roce 1986 označena jako jeden ze základních předpokladů ekonomického rozvoje každé země. Evropská unie k podpoře větší deregulaci a flexibility na trhu práce vyzývá ve svých strategických dokumentech. Například v Zelené knize, vydané Evropskou komisí, se vyzdvihuje nutnost upravit právní předpisy o zaměstnanosti a podpořit pružnost tvorby smluvních vztahů v kombinaci s jistotou zaměstnání (flexicurity).

Nesporná výhoda pro zaměstnance, která plyne ze zavedení flexibilnějších forem práce v dané společnosti, spočívá ve snadnějším sladění soukromého a pracovního života

dle vlastních potřeb. Díky tomu se sníží jejich absence v práci, a naopak poroste jejich produktivita a motivace pracovat. Zaměstnavatelé by měli počítat s tím, že zaměstnanci nemají na seznamu denních aktivit jen práci, ale také svou rodinu, zájmy a koníčky. Měli by se tedy snažit vytvořit takové pracovní podmínky, které budou ku prospěchu obou stran. Zaměstnavatelé zároveň docílí vyšší atraktivnosti na trhu práce. Vloží-li do svých zaměstnanců důvěru a dají jim možnost volby místa a času, odkud chtějí pracovat, a naplno tak umožní využít jejich potenciál, získají výkonnější tým. Flexibilita přináší také snížení nákladů na cestování a na pracovní prostory.

Ve své diplomové práci se zaměřím na flexibilitu s důrazem na flexibilní formy zaměstnávání. V první části nastíním teoretická východiska práce, vysvětlím, co je flexibilita a jaké jsou její druhy. Věnuji se ochraně zaměstnance, definuji flexibilitu a flexibilní formy práce. Analytická část zkoumá a následně vyhodnocuje současný stav vybrané firmy s nejlepšími praxemi obdobných firem v České republice a zahraničí. V závěrečné části je navrženo optimální řešení flexibilních forem zaměstnávání či spolupráce v kontextu případných změn v oblasti poskytování právních služeb pro vybranou organizaci.

CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tématem diplomové práce jsou flexibilní formy práce, které usnadňují sladování pracovního a osobního života zaměstnanců. Pro účel této práce byla vybrána advokátní kancelář HAVEL & PARTNERS s.r.o., která se zabývá poskytováním právních služeb v nejrůznějších odvětvích v České a Slovenské republice.

Hlavním cílem diplomové práce je **navržení vhodných opatření pro sladování pracovního a osobního života zaměstnanců ve vybrané společnosti**. Návrh změn by měl mít za následek zvýšení spokojenosti a efektivity práce zaměstnanců a konkurenceschopnosti zaměstnavatele.

Dílní cíle jsou:

- zpracování teoretických poznatků, které souvisí s tématem diplomové práce,
- představení společnosti a popis podnikání společnosti,
- provedení analýzy současného stavu,
- zhodnocení zjištěného stavu a návržení změn vedoucí k optimalizaci,
- přínosy návrhu, a
- zhodnocení a závěr práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Flexibilita

Flexibilitu lze obecně definovat jako pružnost, volnost, přizpůsobivost a adaptovatelnost na určité změny. V chápání soukromého práva je pojímána jako právní prostor pro realizaci vůle smluvních stran. Na flexibilitu lze však nahlížet různým zorným úhlem. Jedná se o vzájemný soulad právní úpravy (v širším pojetí též sociální politiky) mezi otevřeným prostorem pro individuální chování účastníků a garancí, stabilizací odpovídajícího právního postavení zaměstnance. Flexibilitu tak lze pojímat jako uvolnění či pružnost ve vztahu k právní úpravě nebo k druhému účastníkovi právního vztahu (Hůrka, 2009).

To, jak je organizace flexibilní a připravená na změny, značně ovlivňují flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Proto se v současné době hlavním cílem personálního útvaru stala péče a formování pracovních schopností pracovníků organizace (Koubek, 2007). Flexibilita je pro zaměstnance výhodná, umožňuje vytvářet více pracovních míst a zároveň kvalitnější pracovní místa, protože zvyšuje ekonomickou konkurenceschopnost, a tím přispívá k výkonnosti trhu práce.

1.1.1 Členění flexibility

Každý autor přistoupil ke členění flexibility jiným způsobem, a to zapříčinilo vytvoření a uplatňování jejich různých druhů. Z obecného hlediska se dá flexibilita rozdělit na interní a externí. Interní flexibilita se týká konkrétní firmy a její reakce na nepředvídatelné výkyvy poptávky. Externí flexibilita pojednává především o využívání flexibilních forem zaměstnávání pracovní síly, která se však nestává trvalou součástí dané firmy, například agenturní zaměstnávání (VÚPSV, 2004).

Pro pracovněprávní účely vychází Hůrka (2009) ze Standingovy teorie flexibility a rozlišuje následující typy:

- vnější numerická flexibilita,
- vnitřní numerická flexibilita,

- funkční flexibilita,
- flexibilita pracovních nákladů,
- mzdová flexibilita, a
- flexibilita profesní struktury.

Předmětem vnější numerické flexibility je pružnost podmínek zaměstnávání, tedy možnost přijímání a propouštění zaměstnanců.

Vnitřní flexibilita vychází ze schopnosti a rychlosti zaměstnavatele a zaměstnance realizovat pracovní poměr dle svých představ, například možnost flexibilních forem výkonu práce. Týká se tedy především rozvržení pracovní doby, doby odpočinku, řízení zaměstnanců atd.

U funkční flexibility jde primárně o přípravu schopnosti zaměstnance na výkon dané práce, a to především z hlediska jeho kvalifikace, vzdělání a dovedností. Týká se tedy schopnosti účastníků adaptovat se na potřeby jejich vzájemného vztahu. V pracovním právu se funkční flexibilita realizuje zejména v oblasti zaučení, zaškolení, prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Flexibilita nákladů práce odráží vnější náklady na konání práce, a to z pohledu zaměstnavatele. Vychází z nákladů na zaměstnance, z daňového zatížení, ze sociálních odvodů, investičních pobídek atd.

Flexibilita mezd je odvozena z flexibility nákladů, která je vnitřním odrazem nákladů na konání práce zaměstnancem. Uplatnění nachází zejména v oblasti odměňování, značící, jak velký právní prostor zde existuje pro smluvní sjednání otázek odměňování, de facto v jaké míře působí ochranné mechanismy práva v podobě minimální mzdy, zaručené mzdy, minimálních příplatků a zacházení se mzdou (Hůrka, 2009).

1.1.2 Pozitivní a negativní flexibilita

O pracovní flexibilitě můžeme říct, že má dvojstranný charakter. Na jedné straně je pozitivní, kdy pracujícím lidem umožňuje lepší skloubení pracovního a soukromého života. Což poté souvisí s vyšší spokojeností v práci, vyššími příjmy a možností vyjednání příznivější pracovní doby. Z této flexibility profitují obě strany pracovního poměru. Na straně druhé se rozšiřují i formy negativní flexibility. V tomto případě se

zaměstnanec musí zcela přizpůsobit požadavkům zaměstnavatele a hůře se mu daří skloubit pracovní a soukromý život. Špatné formy flexibility bývají často spojeny s nízkou autonomií v práci, nízkým příjmem a vzděláním (Dudová, 2008).

Na negativní dopady rostoucí flexibilizace pracovního trhu se začalo poukazovat již v 80. letech v USA. Docházelo k nárůstu příjmových rozdílů mezi obyvatelstvem, zvedl se počet lidí, kteří ztratili zaměstnání, došlo k narušení kariérních drah, snížila se produktivita práce, tím se zvýšila nejistota a celkové zpomalení rozvoje lidských zdrojů (Brodsky, 1994). Podle A. Kallenbergra (2000) má flexibilita své negativní dopady nejen na pracovníky, ale také na samotné firmy, které se snaží zvyšovat flexibilitu svých zaměstnanců. Rostoucí nejistota práce, rozdělení a segmentace zaměstnanců na jádro a periferii může mít za následek například úpadek loajality zaměstnanců a týmové práce, což se může v konečném důsledku projevit i v poklesu produktivity práce.

1.2 Ochrana (jistota) zaměstnance

Hůrka (2009) uvádí, že smyslem pracovního práva je umožnění realizace činnosti zaměstnavatele prostřednictvím výkonu práce zaměstnance a zajištění odpovídajících pracovních podmínek při tomto výkonu pro zaměstnance. Mimo jiné pracovní právo má za cíl zaměstnance chránit. Jistota je na trhu práce realizována především prostřednictvím legislativních a institucionálních opatření.

Je třeba také zmínit, že nadměrná ochrana pracovní síly nemusí vždy vést ku prospěchu. Taková nepřiměřená ochrana pracovníků a rigidní trh práce totiž může způsobit, že zaměstnavatel nové pracovní místo jednoduše ani nevytvoří.

Můžeme rozlišovat tyto formy ochrany pracovního trhu:

- reprezentační ochrana,
- ochrana příjmu,
- ochrana pracovního místa,
- ochrana zaměstnanosti,
- ochrana reprodukce znalostí a dovedností, a
- ochrana bezpečnosti a zdraví při práci (Hůrka, 2009).

Reprezentační ochrana pojednává o tom, že zaměstnanec má právo na zastoupení v pracovněprávních vztazích, kdy zástupce, nejčastěji odborová organizace, hájí jeho práva vyplývající ze zaměstnání a svými právními úkony se je snaží rozšiřovat ve prospěch zaměstnance.

V užším pojetí lze chápat ochranu příjmu, která zaměstnanci přísluší z konkrétního pracovního vztahu. Právní úprava garantuje jeho minimální výši, srážky a také definuje řádnou a včasnou výplatu. Od 1. 1. 2019 činí nově základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 13 350 Kč za měsíc nebo 79,80 Kč za hodinu (MPSV, 2019).

Tabulka č. 1: Přehled vývoje částek minimální mzdy
(Zdroj: MPSV, 2019)

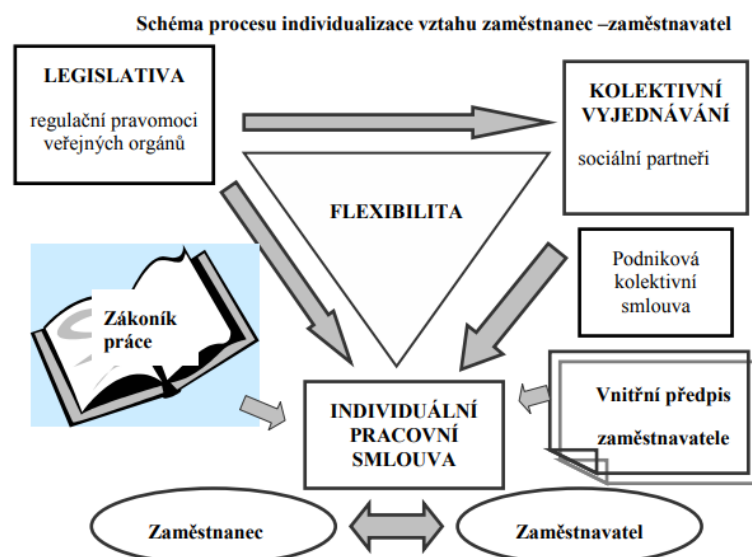
Období	Výše minimální mzdy za měsíc (v Kč)	Výše minimální mzdy za hodinu (v Kč)
2000 leden	4000	22,30
2000 červenec	4500	25,00
2001 leden	5000	30,00
2002 leden	5700	33,90
2003 leden	6200	36,90
2004 leden	6700	39,60
2005 leden	7185	42,50
2006 leden	7570	44,70
2006 červenec	7955	48,10
2007 leden	8000	48,10
2013 srpen	8500	50,60
2015 leden	9200	55,00
2016 leden	9900	58,70
2017 leden	11000	66,00
2018 leden	12200	73,20
2019 leden	13350	79,80

V širším pojetí ochrany příjmu sem spadá kompenzace chybějícího příjmu zaměstnance z důvodu sociální události, tedy snaha nahradit ušlý příjem z důvodu pracovní

neschopnosti, těhotenství, mateřství, péče o dítě, zdravotní nezpůsobilosti, věku, nezaměstnanosti atd. Jedná se o typický znak pasivní politiky nezaměstnanosti. Ochrana pracovních míst se týká již existujícího zaměstnání a přítomnost sociální události zaměstnance, která by v jeho případě oslabovala působení flexibility při hledání zaměstnání nového. V pracovněprávních předpisech je reprezentována taxativním výčtem důvodů skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, zákazem výpovědi, výpovědní dobou atd.

Cílem ochrany zaměstnanosti je udržovat vysokou míru zaměstnatelnosti fyzických osob a nadále ji zvyšovat. Opatření reprezentují jednak rovinu péče státu při hledání nového pracovního uplatnění, jednak rovinu rekvalifikace. Je-li tato ochrana promítána v úrovni vzdělávání, přechází v ochranu znalostí a dovedností, které obecně souvisejí se vzdělávacím systémem daného státu (Hůrka, 2009).

Ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnance je intenzivně řešena směrnicemi EU, zvláštními právními předpisy a pasáží v zákoníku práce, upravující BOZP, pracovní dobu a dobu odpočinku. (Hůrka, 2009). Tato politika a programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci se zaměřují na chránění pracovníků proti nebezpečí, které je úzce spjato s jejich prací. Programy mají za cíl minimalizovat nehody zaměstnanců, ztráty a škody na majetku. Jsou zaměřeny více na systém práce než na pracovní prostředí. (Armstrong, 2007).



Obrázek č. 1: Schéma procesu individualizace vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel
(Zdroj: Svobodová, 2007)

1.2.1 Faktory růstu nejistoty

Níže je uveden výčet faktorů, které zapříčiňují růst nejistoty v oblasti zaměstnávání. Tyto faktory mají nepříznivý vliv na pracovní podmínky (stres, zdravotní problémy spojené s výkonem práce) a snižují schopnost sladit pracovní, sociální a rodinné povinnosti:

- globalizace,
- zvýšený výskyt dočasných typů pracovních poměrů,
- technologický pokrok, a
- sociodemografické faktory (Dudová, 2008).

Rostoucí integrace na mezinárodních trzích způsobuje častější ekonomické výkyvy (zejména v sektorech, kde je konkurence největší). Rychlé tempo vývoje nových technologií vytlačuje nízko kvalifikované pracovníky mimo trh práce. Sociodemografické faktory jsou spojené se stárnutím populace, postupné nahrazování modelu „muže-živitele rodiny“ modelem založeným na obou vydělávajících partnerech - tzv. duální model (Dudová, 2008).

1.3 Flexijistota

Jedním z cílů Evropské unie je zajištění tzv. moderního konceptu flexijistoty. Termín flexijistota, neboli flexicurita, vznikl propojením dvou slov – flexibility, ve smyslu flexibility pracovních trhů a organizace práce a jistoty, ve smyslu sociálních jistot a jistoty zaměstnání (Hroník, 2006). Užití tohoto principu by mělo vést k podpoře vzestupné pracovní mobility zaměstnanců, plynulému pohybu pracovníků mezi různými zaměstnáními během života a zároveň k jejich lepší zaměstnavatelnosti, a to v každém období života. Mělo by také dojít k rozvoji flexibilní organizace práce, která následně povede k snadnějšímu sladování profesního a osobního života (Dudová, 2008).

Tento koncept bývá v diskuzích často označován jako protichůdný, protože spojuje zdánlivě neslučitelné. Na jedné straně by se mělo právo otevírat smluvní vůli stran a na straně druhé poskytovat ochranu a jistotu slabší straně. Nicméně je třeba podotknout, že z daného modelu mohou profitovat jak společnosti, tak pracovníci,

protože flexibilita by měla umožnit pružně reagovat na hospodářské i sociální problémy a měla by stírat rozdíly mezi „favority“ a „outsidery“ na trhu práce.

Flexicurity je anglický pojem, který poprvé použil nizozemský profesor Jurjen Adraansens v souvislosti s modelem trhu práce v Dánsku a v Nizozemí. Kombinuje prvky pružnosti pracovního trhu a ochrany zaměstnance, resp. fyzické osoby, která práci ztratila. Princip je založen na vysoké míře flexibility individuálního pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, dále na vysoké míře ochrany příjmu fyzické osoby, a to jak příjmu ze zaměstnání, tak i ze sociálního systému po dobu ztráty zaměstnání. Třetí a nezbytnou složkou tohoto konceptu je intenzivní působení aktivní politiky zaměstnanosti, která je zaměřená na rekvalifikaci pracovní schopnosti fyzické osoby (Hůrka, 2009).

Podle Wilthagena (1998) je flexicurity politická strategie, která usiluje zejména o zvyšování flexibility trhu práce, organizaci práce a pracovních vztahů a o zvyšování sociální ochrany především ohrožených skupin trhu práce. Tato strategie by měla vytvořit dostatečně pružný pracovní trh, který umožní zaměstnavatelům realizovat své záměry prostřednictvím konání práce zaměstnancem a zajistit určitý standard a stabilitu zaměstnání, nebo spíše příjmu, a to včetně sociálního, pro osoby, které jsou na pracovním trhu obtížně umístitelné a udržitelné. Mezi ohrožené skupiny na trhu práce patří osoby zdravotně znevýhodněné, maminky po rodičovské dovolené, osoby s vyšším věkem (většinou nad 50 let) a osoby bez praxe (nejčastěji absolventi škol). Stát poskytuje zaměstnavatelům možnost využití dotací na vytvoření tzv. "Společensky účelného pracovního místa". Pokud firma zaměstná někoho z ohrožených skupin osob na trhu práce, stát se podílí na mzdě zaměstnance, například poskytne dotaci na jeden rok.

K základním nástrojům, kterými by měl být princip flexibilitoty implementován ve všech členských zemích Evropské Unie, patří:

- flexibilní a spolehlivé pracovní smlouvy,
- celoživotní vzdělávání podporující zaměstnatelnost,
- aktivní politika zaměstnanosti, a
- moderní sociální stát (Dudová, 2008).

Spolehlivé pracovní smlouvy by měly zabránit přehnané právní ochraně, která v konečném důsledku způsobuje nezaměstnatelnost určitých znevýhodněných skupin (například zdravotně handicapovaných). Celoživotní vzdělávání, které podporuje zaměstnatelnost, je důležité obzvláště pro nejzranitelnější a nejméně kvalifikované pracovníky. Dobrá aktivní politika zaměstnanosti státu vede ke snížení nezaměstnanosti a usnadní lidem vstup do nového zaměstnání. Příkladem mohou být rekvalifikační kurzy, které nezaměstnaným nejen zvýší kvalifikaci, ale stát za ně uhradí plnou cenu, pokud jsou v evidenci na úřadu práce. Moderní sociální stát poskytuje adekvátní podporu při ztrátě zaměstnání, motivuje nezaměstnané k nalezení nového pracovního místa, usnadňuje mobilitu trhu práce a zároveň podporuje možnosti sladování pracovního života s péčí o rodinu (Dudová, 2008).

1.3.1 Matice flexijistoty

Matice flexijistoty stanovuje nejčastěji užívaná kritéria pro systematizaci politiky flexijistoty. Cílem autorů matice, Wilthagena a Trose, je poskytnutí rámce pro klasifikaci stavu flexicurity na trhu práce a zároveň stanovení klíčových prvků pro další a hlubší analýzy jednotlivých politik v členských státech. V tabulce jsou uvedené různé formy flexibility a jistoty, včetně pracovněprávních nástrojů, které mohou být využity při nastavení pracovní politiky za účelem udržení a posílení konkurenceschopnosti a produktivity (Goudswaard, 2000).

Tabulka č. 2: Matice flexijistoty
(Zdroj: Goudswaard, 2000)

	Ochrana pracovních míst	Ochrana zaměstnanosti	Ochrana příjmu	Kombinovaná jistota
Vnější numerická flexibilita	<ul style="list-style-type: none"> • Typy pracovních smluv • EPL¹ • Předčasný odchod do důchodu 	<ul style="list-style-type: none"> • Služby zaměstnanosti • Školení / celoživotní učení 	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora v nezaměstnanosti • Ostatní sociální dávky • Minimální mzda 	<ul style="list-style-type: none"> • Ochrana proti propuštění při různých režimech dovolené
Vnitřní numerická	<ul style="list-style-type: none"> • Zkrácené pracovní 	<ul style="list-style-type: none"> • EPL • Školení / 	<ul style="list-style-type: none"> • Doplnkové dávky 	<ul style="list-style-type: none"> • Různé druhy režimů

¹ EPL je Index legislativní ochrany pracovního místa (Employment Protection Legislation Index), který byl vyvinut v rámci Organizace pro hospodářskou spolupráci (OECD). EPL odráží pracovní právní předpisy, jimiž je daný trh práce regulován.

flexibilita	týdny • Částečné úvazky	celoživotní učení	k částečným úvazkům • Studijní granty • Nemocenský podpora	dovolené • Částečné důchody
Funkční flexibilita	• Obohacování práce • Školení • Pronájem práce • Subdodávky • Outsourcing	• Školení / celoživotní učení • Rotace práce • Týmová práce • Vícenásobné zvyšování kvalifikace	• Systémy odměňování spojené s výkonem	• Dobrovolné uspořádání pracovní doby
Mzdová flexibilita	• Nastavení mzdových nákladů • Odstupňování / snížení dávek sociálního zabezpečení	• Změny v oblasti sociálního zabezpečení • Dotace na zaměstnanost • Výhody samostatně výdělečně činným	• Kolektivní smlouvy • Upravené příspěvky na zkrácení pracovního týdne	• Dobrovolné uspořádání pracovní doby

1.3.2 Nástroje vyjádření flexibilitoty v zákoníku práce

Obecně platí, že v soukromém právu musí být ochrana vždy jasně projevna a v opačném případě ji nelze dovozovat. Naopak flexibilita nemusí být mnohdy výslovně projevna, k jejímu naplňování dostačuje pouhá absence omezení ze strany zákonné ochrany. Vychází z obecných zásad platných, tj. „smluvní volnost“ a „co není zakázáno, je dovoleno“. Smluvní volnost znamená, že účastníci mohou vstupovat svobodně a ze své vůle do soukromoprávních vztahů a sjednat si většinu práv a povinností, nejsou-li omezeni zákonem (Hůrka, 2009).

Ochrana je v zákoníku práce (262/2006 Sb. Zákon) vyjádřena prostřednictvím kogentních norem, které nepřipouštějí odchýlné jednání ze strany uživatelů, zajišťují ochranu nebo garanci určitých podmínek, či právního postavení zaměstnance při výkonu práce. Dalším ochranným mechanismem je ustanovení taxativního výčtu, užití zákazových norem - „je zakázáno“, „není dovoleno“, „nesmí se“, naznačení jediného dovoleného způsobu chování - „jen“, „pouze“, „výlučně“. Příkazové normy zajišťují

zaměstnanci určité plnění - „musí“, „je povinen“. Ochrana je v zákoníku práce vyjadřována i za pomoci minimální a maximální hranice - „nejméně“, „nejvýše“.

1.4 Work-Life Balance

Work-Life Balance doslova znamená sladění osobního a pracovního života zaměstnance tak, aby bylo dosaženo rovnováhy ve všech jeho oblastech života. Do zmiňovaných oblastí patří práce, rodina, přátelé, zájmy a koníčky samotného jedince. Tento proces je velmi individuální a odvíjí se od potřeb a preferencí každého člověka, které se v čase mění. V Americe se tento pojem používá zhruba od 70. let 20. století (Práce na dálku, 2016). Důležitým aspektem rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je doba, kterou člověk stráví v práci. Důkazy naznačují, že dlouhá pracovní doba může narušit osobní zdraví, ohrozit bezpečnost a zvýšit stres. Podle Iniciativy OECD pro lepší život je Turecko zemí s nejvyšším podílem lidí pracujících velmi dlouho, následováno Mexikem, Izraelem a Novým Zélandem. Čechům se naopak v oblasti Work-Life Balance celkem daří. Jen sedm procent zaměstnanců tráví v práci týdně příliš mnoho času, tedy 50 a více hodin (OECD, 2018). Vytvoření vhodné rovnováhy mezi prací a životem je výzvou pro všechny pracovníky, zejména pracující rodiče. Schopnost úspěšně kombinovat práci, rodinné závazky a osobní život je důležité pro blaho všech členů domácnosti. Vlády mohou pomoci řešit tento problém podporou podpůrných a flexibilních pracovních postupů, což rodičům usnadní dosažení lepší rovnováhy mezi pracovním a domácím životem.

Společnosti by se samy měly zasadit o vyvážený život svých zaměstnanců, protože to je cesta k udržení kvalitní pracovní síly, zefektivnění pracovního výkonu, vyšší motivaci a snížení některých nákladů na lidské zdroje, například na nábor zaměstnanců a jejich zaškolení. Další přínos spočívá v renomé - spokojený zaměstnanec je nenápadná, ale velmi účinná forma nepřímé reklamy (Práce na dálku, 2016). Nástroje, které společnost může využít pro účinný Work-Life Balance, jsou:

- zavedení flexibilních forem práce – nejrůznější podoby, které jsou detailně popsány v dalších kapitolách,

- poskytování podpory zaměstnancům s péčí o děti či starší příbuzné, například informační servis, spolupráce s příslušnými organizacemi, zavedení firemní školky, případně jiné formy, která by zajistila péči o děti,
- poskytování individuálních konzultací a koučinku v oblasti pracovního a osobního života,
- poskytování firemního vzdělávání s důrazem na zvládání stresu, správná a vhodná komunikace firemních benefitů,
- zavedení postupného návratu do zaměstnání,
- zavedení postupného snižování úvazku, například při odchodu do důchodu,
- zavedení sick days, které umožní zůstat zaměstnanci pár dní v roce doma z osobních důvodů,
- wellness programy, poukázky pro rodiny a firemní akce zahrnující členy rodiny zaměstnanců,
- podpora práce v pracovní době pro místní komunitu nebo neziskový sektor, a
- den otevřených dveří rodinné příslušníky (Práce na dálku, 2016).

V roce 2015 sestavila americká společnost Glassdoor.com seznam 25 povolání, ve kterých lze nejlépe skloubit osobní a pracovní život. Každá „vítězná“ profese musela při hodnocení rovnováhy práce - soukromí získat nejméně 75 bodů od zaměstnanců nejméně 75 amerických společností. Mezi takto nejlépe hodnocené zaměstnání se zařadily profese spojené s IT oborem – Data Scientist, SEO Manager, Web Developer, Risk Analyst a další (Glassdoor, 2015). Dává to smysl, protože pokud takový zaměstnanec řekne, že chce pracovat z domova nebo mít pružnou pracovní dobu, většina zaměstnavatelů mu vyjde vstříc.

1.5 Flexibilní formy práce

Flexibilní formy práce jsou alternativou k trvalému pracovnímu poměru na plný úvazek (Kotíková, 2013). Flexibilita na trhu práce může být spojena buď s uplatňováním různého uspořádání pracovní doby, kdy hovoříme o flexibilních formách organizace pracovní doby, nebo s různými formami pracovních podmínek (VÚPSV, 2004).

Společnosti, které nabízejí svým zaměstnancům volbu ohledně místa, času a způsobu výkonu práce, jsou dnes velmi žádané. Zdeňka Studená, zakladatelka FLEXJOBS.cz

a lektorka společnosti Top Vision v rozhovoru pro HR News (2018) uvádí: „Podle zprávy britské instituce CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) až 72 % dotazovaných zaměstnavatelů věří, že zavedení pracovní flexibility má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců. Průzkum A on Hewitt in Trends in Global Employee Engagement dokazuje, že zavedení flexibility pracoviště může zvýšit motivaci zaměstnanců až o jedno procento a současně zvýšit růst obrátu firmy o 0,6 procenta.“ Dodává, že se dá předpokládat, že do tří let bude flexibilita práce hlavním faktorem při výběru zaměstnavatele (HR News, 2018).

1.5.1 Flexibilní formy zaměstnání

1.5.1.1 Pracovní poměr na dobu určitou

Pracovní poměr na dobu určitou je plnohodnotný pracovní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, u kterého je sjednána doba jeho trvání. Doba trvání mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována znovu nejvýše dvakrát. To znamená, že pracovní poměr by u jednoho zaměstnavatele neměl překročit délku 9 let. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje rovněž i jeho prodloužení (Zákoník práce, 2016).

Zaměstnavatelé využívají pracovní poměry na dobu určitou k přizpůsobení množství pracovní síly podle své aktuální ekonomické situace. Prvek flexibility spočívá v samotné době určité. Nemusí se dodržovat výpovědní lhůta a její podmínky poskytnutí (vč. platby odstupného). Takto jsou například zaměstnávání sezónní pracovníci nebo osoby zastupující kmenové pracovníky (například na dlouhodobé nemocenské nebo rodičovské dovolené). Společnosti často využívají tento typ zaměstnání také jako určitou prodlouženou zkušební dobu (Kotíková, 2013). Zkušební doba je nejčastěji stanovena na 3 měsíce, u vedoucích pracovníků může trvat 6 měsíců. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně, z nichž každá strana musí obdržet po jednom vyhotovení. Ve smlouvě musí být specifikován druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do práce.

Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců dle typu pracovního úvazku
(Zdroj: MPSV, 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018
Smlouva na dobu neurčitou (vč. podnikatelů)	3 662,7 tis.	4 601,9 tis.	4 702,6 tis.	4 785,5 tis.	4 872,2 tis.
Smlouva na dobu určitou (vč. práce dočasné, sezónní)	414,7 tis.	437,7 tis.	434,5 tis.	433,6 tis.	398,8 tis.

Ministerstvo práce a sociálních věcí každoročně připravuje analýzu k situaci na trhu práce v České republice. Z tabulky jasně vyplývá, že roste počet zaměstnanců na dobu neurčitou a podnikatelů, a klesá počet zaměstnanců pracujících na dobu určitou.

1.5.1.2 Zaměstnávání na částečný pracovní úvazek

Zákoník práce definuje zkrácený úvazek jako pracovní poměr kratší než 40 hodin týdně, který může být uzavřen jak na dobu určitou, tak neurčitou (§ 79 a 80 zákona č. 262/2006 Sb.) s tím, že zaměstnanci přísluší plat nebo mzda odpovídající této kratší pracovní době. Plat dostávají zaměstnanci státu, obcí nebo příspěvkových organizací, mzda náleží zaměstnancům soukromých zaměstnavatelů (Peníze, 2019). Zaměstnávání na částečný pracovní úvazek se nejčastěji objevuje v podobě polovičního pracovního úvazku, kdy zaměstnanec pracuje 20 hodin týdně.

Existují dva okruhy důvodů práce na kratší pracovní dobu:

- provozní důvody na straně zaměstnavatele, a
- řešení situace konkrétního zaměstnance (Kučina, 2007).

Provozní důvody se týkají zejména takových pozic, pro které nemají zaměstnavatelé využití na plný úvazek, například uklízečky, vrátní, recepční. V takových případech kratší pracovní dobu stanoví zaměstnavatel a tato doba je uvedena v pracovní smlouvě. Důvody pro podání žádosti o kratší pracovní dobu ze strany zaměstnance bývají obvykle zdravotního nebo rodinného rázu. Málokdy je důvodem získání více volného času (Kučina 2007).

Nejčastěji bývá zkrácený úvazek využíván lidmi pečující o malé dítě, pečující o nemocného blízkého, u těhotných zaměstnankyň, u lidí v důchodovém věku, ze zdravotních důvodů, z důvodu dalšího vzdělávání, či nemožnosti si nalézt práci

na plný úvazek. Typickou skupinou, která využívá zkrácené pracovní úvazky, jsou ženy. Podíváme-li se na situaci v západní Evropě (zejména v Nizozemsku, Belgii a Německu) jsou tyto typy úvazků mnohem frekventovanější. Více žen je zaměstnáno na částečný úvazek ještě před těhotenstvím a tento úvazek si během péče o dítě drží, nebo se k němu po péči o dítě vrací. Opačná situace nastává v tuzemsku. Ženy před založením rodiny a dítětem většinou pracují na plný úvazek, v době péče o dítě nepracují téměř vůbec a po době tří až čtyř let se opět vrací na plný pracovní úvazek (Epravo, 2018).

Kotíková (2013) uvádí, že mezi osobami, které pracují na částečný úvazek, převažují lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Co se týká kvalifikace, spadají sem jak vysoce vzdělaní specialisté, tak i nekvalifikovaní pracovníci.

Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců dle typu pracovní doby
(Zdroj: MPSV, 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018 (1. Pol.)
Plná pracovní doba	4 657,7 tis.	4 724,1 tis.	4 793,0 tis.	4 839,1 tis.	4 875,8 tis.
Kratší pracovní doba	316,4 tis.	317,8 tis.	345,6 tis.	382,3 tis.	397,7 tis.

Obecně platí, že s vyšším počtem zaměstnanců se zvyšuje administrativní náročnost i náklady na pracovní místo. Právě to je jedním z hlavních důvodů, proč se společnosti ke zkráceným úvazkům nestaví kladně. Zvýšené náklady se mohou projevit například v oblasti bezpečnosti práce (Epravo, 2018). Dále je třeba zmínit, že zaměstnanci na částečný pracovní úvazek mají občas omezený přístup k získávání benefitů (stravenky, zvýšení osobního ohodnocení, služební cesty atd.).

1.5.1.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dohody jsou hojně využívány jako alternativa k regulovaným pracovním poměrům a jsou nástrojem flexibility. Týká se jich nižší míra ochrany práce, protože se k nim nevztahuje odstavné, dovolená, překážky v práci na straně zaměstnavatele, podmínky ukončení pracovního poměru atd. (Kotíková, 2013).

Zákoník práce se věnuje dohodám o pracích konaných mimo pracovní poměr v § 75, § 76 a § 77. Pro dohody platí, že zaměstnavatel není povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. Zaměstnanec si sám určuje, kdy bude práci pro zaměstnavatele vykonávat, nicméně mu nevzniká nárok na příplatky za práci v neděli nebo o státních svátcích. Obě dohody lze vypovědět s 15 denní výpovědní lhůtou (Zákoník práce, 2006). Patří sem:

- dohoda o provedení práce (dále jen DPP), a
- dohodu o pracovní činnosti (dále jen DPČ).

Pro DPP platí, že rozsah práce, na který se dohoda uzavírá, nesmí překročit 300 hodin za kalendářní rok. Do tohoto rozsahu se započítává i práce vykonávaná pro stejného zaměstnavatele na základě jiné DPP. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. Povinnost zaměstnavatele spojená s odvody na zdravotní a sociální pojištění je osvobozena do výše 10 000 Kč měsíčně. Odměny z DPP do výše 10 000 Kč se při výpočtu důchodu nezohledňují, stejně tak nevzniká nárok na výplatu nemocenské, protože měsíční odměna do 10 000 Kč nezakládá účast na nemocenském pojištění. Tato osoba také nemá nárok na podporu v nezaměstnanosti (Zákoník práce, 2006).

DPČ je možné sjednat na maximální rozsah v průměru poloviny stanovené týdenní pracovní doby (nejčastěji na 20 hodin týdně) a tento rozsah se posuzuje za celou dobu, na kterou je dohoda uzavřena, nejdéle však 52 týdnů. V dohodě musí být uvedený popis práce, délka úvazku a doba, na kterou se uzavírá. Zaměstnavatel platí za zaměstnance povinné odvody na zdravotní a sociální pojištění. Pokud je nezaměstnaný vedený na úřadu práce, může si prostřednictvím této dohody vydělat maximálně do poloviny minimální mzdy, tedy do 6 675 Kč (Zákoník práce, 2006).

1.5.1.4 Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je upraveno v zákoníku práce v § 307a a následujících. Jedná se o flexibilní formu zaměstnávání, kdy si zaměstnavatel (zde uživatel) najímá pracovní sílu od agentury práce, která mu svého zaměstnance dočasně k výkonu práce přidělí (Zákoník práce, 2006).

V praxi to funguje tak, že agentura práce uzavírá se zaměstnancem pracovní smlouvu nebo DPČ a písemným pokynem jej přiděluje k výkonu práce u uživatele. Uživatel a agentura práce mezi sebou uzavírají dohodu o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce. Specifickým znakem je, že uživatel a zaměstnanec spolu žádnou smlouvu neuzavírají. Agentura práce a uživatel jsou povinni zajistit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance byly srovnatelné jako pro zaměstnance uživatele (Právní prostor, 2017). Zaměstnanec musí být k uživateli přidělen pouze dočasně, tedy na dobu kratší než 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích. § 309 ods. 3 ZP říká: „*Dočasné přidělení končí uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno; před uplynutím této doby končí dohodou mezi agenturou práce a dočasně přiděleným zaměstnancem, popřípadě jednostranným prohlášením uživatele nebo dočasně přiděleného zaměstnance podle podmínek sjednaných v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce.*“ (Zákoník práce, 2006)

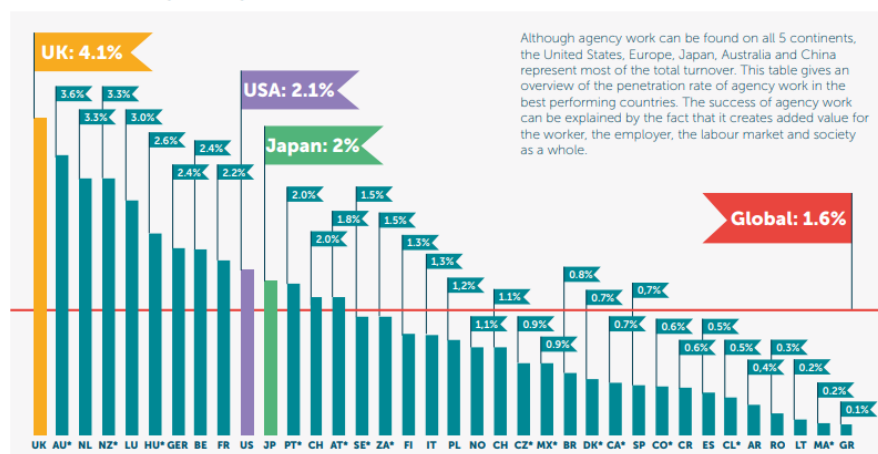
Agenturní zaměstnání je vysoce flexibilní a přináší pro zaměstnavatele několik výhod. Získá rychle a efektivně zaměstnance, které zrovna akutně potřebuje. Zaměstnavatel neplýtvá časem a náklady za výběrové řízení. Agenturní zaměstnávání rovněž šetří činnost personálního oddělení, protože všechny dokumenty jsou připraveny agenturou práce a výhodou je i skončení přiděleného zaměstnance, které je mnohem snadnější než ukončení pracovního poměru na dobu neurčitou (Právní prostor, 2017).

Zaměstnavatel musí při využití agenturního zaměstnávání pamatovat na to, že kromě mzdy dočasně přidělenému zaměstnanci je povinen zaplatit poplatky agentuře práce, což ale tuto flexibilní formu práce zároveň zdražuje. Problém může také nastat při řešení odpovědnosti za škodu, protože ta není v Zákoníku práce blíže specifikována.

V grafu č. 1 uvádím podíl práce agenturního zaměstnávání na pracovním trhu v konkrétních zemích. Tato forma zaměstnávání se využívá nejen na evropském kontinentu, ale také v Americe, Japonsku, Austrálii a Číně. V Evropě dosáhla nejvyššího podílu Velká Británie s 4,1 %. Česká republika má 0,9 %, což je o jedno desetinné číslo méně než za předchozí rok. V porovnání s minulým rokem se snížil i globální poměr využití agenturního zaměstnávání, který pro rok 2015 představoval 1,7 % (WEC, 2018).

THE AGENCY WORK MARKET

Penetration rate by country (2016)



Obrázek č. 2: Podíl pracovních poměrů agenturních zaměstnanců vůči všem zaměstnaneckým poměrům

(Zdroj: WEC Economic Report, 2018)

1.5.1.5 Dočasné přidělení

Dočasným přidělením se rozumí to, že zaměstnavatel přesune svého zaměstnance na určitou dobu k výkonu práce jinému zaměstnavateli. Takto může zaměstnavatel učinit až po uplynutí 6 měsíců od vzniku pracovního poměru daného zaměstnance. V průběhu výkonu práce zaměstnance u jiného zaměstnavatele mu tento zaměstnavatel ukládá pracovní úkoly a organizuje práci, kterou kontroluje a řídí. Musí mu také vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajistit jeho ochranu a bezpečnost při vykonávání práce. Mzdové (příp. platové) podmínky přiděleného zaměstnance musejí být srovnatelné s těmi, které má zaměstnavatel, kterému byl přidělen. Nicméně mzdu (plat) mu poskytuje zaměstnavatel, který tohoto zaměstnance dočasně přidělil jinému zaměstnavateli. Přidělení končí uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno. Úpravu dočasného přidělení je zakázáno použít na agenturní zaměstnávání (Zákoník práce, 2006). Bližší informace k této flexibilní formě práce upravuje § 43a ZP.

Pro zaměstnavatele je dočasné přidělení zaměstnance nevýdělečné na rozdíl od agentury práce. Výhodné je to pouze v případě, pokud zaměstnavatel nemá pro své zaměstnance dostatek práce. Z toho můžeme odvodit, že se jedná o chytrý a flexibilní nástroj, který předchází krácení pracovní doby, případně i skončení pracovního poměru. Velmi snadný je vznik, pokračování i skončení dočasného přidělení.

1.5.1.6 Práce na dálku

Práce na dálku je známá také pod pojmem teleworking nebo Home Office. Jedná se o práci mimo pracovní prostředí, nejčastěji vykonávanou z domova, ale také od zákazníků, z kavárny atd. Práce na dálku je zkrátka práce odkudkoli a kdykoli. Tento způsob práce se řádně rozvinul až s technologickým pokrokem a možnostmi, které nabízí dnešní moderní doba. Dříve lidé využívali jen fax a poštu, a proto bylo těžké dorozumívat se s osobami na druhém konci světa (Jason Fried, 2013).

V České republice se nejčastěji můžeme setkat s modelem, kdy zaměstnanec pracuje z domu několik dní v týdnu. Je jasné, že práce na dálku je vhodnější spíše pro takové profese, u kterých není potřeba každodenního kontaktu s klienty, nicméně i to se dá v dnešní době vyřešit například prostřednictvím Skype hovoru. Přínosy práce z domu tkví zejména ve vyšší výkonnosti a produktivitě práce. Zaměstnanec se může lépe soustředit, protože je v prostředí, které si sám vybral a je mu příjemné. Zvyšuje se i kvalita života samotných zaměstnanců, jelikož si lépe mohou sladit soukromý a pracovní život. Zaměstnanci nemusejí dojíždět do práce, ani nejsou nuceni stěhovat za prací. Mezi další výhody můžeme bezesporu zařadit odpadnutí stresu z pozdních příchodů, z přeplněné hromadné dopravy, z dopravní zácpy, zaměstnanci rovněž ušetří za dopravu, za výdaje za formální oblečení, hlídání dětí a mnoho dalších. Přehnaná práce z domu s sebou nese i řadu negativních vlivů na zaměstnance, například zaměstnanci hrozí ztráta sociálních a neformálních pracovních kontaktů, může se izolovat, cítit se osaměle a odcizeně. S Home Office souvisí i větší nároky na zodpovědnost, samostatné rozhodování a organizaci práce (Svobodová, 2007).

Kromě toho, že společnost získá spokojené a více motivované zaměstnance, zavedením práce na dálku snižuje náklady za pronájem kanceláře, režijní náklady spojené s úklidem, osvětlením a další. Klesají také náklady na pracovní místo a na zaměstnance. Tím, že se zvyšuje výkonnost pracovníků, stoupá produktivita práce, roste tak celková prosperita firmy (Ulrich, 2014). Další výhodou je třeba to, že zaměstnanci nečerpají tak často nemocenskou, jelikož v případě drobnějšího nachlazení si můžou upravit režim dle momentálního zdravotního stavu. Na druhou stranu zaměstnavatelé mají méně kontroly nad svými pracovníky, a mohou proto pochybovat o jejich pracovní disciplíně. Práce na dálku zvyšuje nároky na lepší a rychlejší komunikaci. Nepřítomnost nějakého

specialisty v době, kdy ho firma akutně fyzicky potřebuje, může představovat problém (Jason Fried, 2013).



Obrázek č. 3: Základní nástroje pro Home Office
(Zdroj: Práce na dálku, 2016)

1.5.2 Flexibilní formy organizace pracovní doby

1.5.2.1 Přesčas

Práce přesčas představuje jeden z nástrojů, jak v krátkodobém horizontu přizpůsobit pracovní sílu zvýšenému množství práce. Jak uvádí § 93 Zákoníku práce, lze ji konat jen výjimečně a zaměstnavatel ji musí zaměstnanci výslovně nařídit. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Po předchozí dohodě se zaměstnancem je možné toto omezení navýšit (Zákoník práce, 2006).

Společnost Up v uplynulém roce provedla mezi zaměstnanci na trhu práce průzkum ohledně jejich spokojenosti. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 70 % Čechů vnímá v rámci svého zaměstnání nedostatek pracovních sil, který se projevuje nárůstem práce, nutností přesčasů a práce o víkendech, z čehož pramení napjatá atmosféra na pracovišti. 27 % z celkem 525 účastníků uvádí, že má mnohem více práce a 17 % dotazovaných narostlo množství přesčasů (CFO World, 2018).

1.5.2.2 Pružné rozvržení pracovní doby

Smyslem pružné pracovní doby je vyvážení pracovního a soukromého života zaměstnanců. Tento nástroj flexibility vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců,

k vyšší motivaci, výkonnosti a efektivitě. Zaměstnavatelé, instituce, nevládní organizace a samotní zaměstnanci se shodují na výhodnosti zavedení pružné pracovní doby (Ulrich, 2014).

Pružná pracovní doba je blíže specifikována v § 85 Zákoníku práce, který pojednává: „*Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel.*“ (Zákoník práce, 2006) Ve stanovený základní časový úsek se musí zaměstnanec nacházet v práci, ale sám si volí začátek a konec pracovní doby (Zákoník práce, 2006). Zaměstnavatelé musejí při režimu pružné pracovní doby zavést určitá organizační opatření a kladou se vyšší nároky na evidenci pracovní doby, nicméně se takto bez nutnosti přesčasů prodlouží provoz na pracovišti. Z výše uvedeného můžeme odvodit, že směnné provozy, jako například pásová výroba, pravděpodobně tento režim neuplatní. Naopak nevýrobní obory a pracoviště s tvůrčím charakterem práce jsou vhodnými kandidáty. Podíváme-li se na využití režimu pružné pracovní doby ve světě, tak jej nejvíce využívá Velká Británie, Francie, Německo a Irsko (Kučina, 2007).

V roce 2015 nechala společnost Vodafone provést průzkum na téma „*Flexibilita: přítel nebo nepřítel?*“. Osm tisíc zaměstnanců a zaměstnavatelů (malé podniky, střední podniky, organizace veřejného sektoru a nadnárodní korporace) v celkem deseti zemích na třech kontinentech odpovídalo mimo jiné na otázky týkající se i pružné pracovní doby (Personalistika, 2016). Z výsledků vyplynulo, že díky pružné pracovní době se zvýšila výkonnost zaměstnanců:

- 83 % respondentů potvrdilo zvýšení produktivity,
- 61 % respondentů uvedlo, že společnosti vzrostl zisk,
- 20 % respondentů by nezavedlo flexibilní pracovní politiku. Níže jsou uvedeny důvody, proč se jim pružná pracovní doba zdá nevýhodná:
 - 33 % respondentů si myslí, že by se neslučovala s jejich firemní kulturou,
 - 30 % respondentů má obavy z možných konfliktů mezi zaměstnanci, kteří by pružnou pracovní dobu využívali, a těmi, jež by tak neučinili, a
 - 22 % respondentů se domnívá, že by zaměstnanci neodváděli svou práci důsledně (Personalistika, 2016).

1.5.2.3 Konto pracovní doby

Ačkoliv konto pracovní doby přináší zaměstnavatelům výhody ve formě flexibilních potřeb na své zaměstnance, není pro svou složitost a chaotičnost až tak často využíváno. V Zákoníku práce je vymezeno § 86. Jedná se o způsob rozvržení pracovní doby, který smí zavést jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis u zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace. Pro konto pracovní doby je typické jeho nerovnoměrné rozvržení, které se započítává v tzv. vyrovnávacím období. Toto vyrovnávací období nesmí přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích. Avšak může být však prodlouženo až na 52 týdnů. V průběhu tohoto vyrovnávacího období musí být průměrná odpracovaná pracovní doba totožná se stanovenou průměrnou pracovní dobou. V opačném případě jde o práci přesčas (Zákoník práce, 2006). Konto pracovní doby nejčastěji využívají zaměstnavatelé, kteří se potýkají s velkými nárazovými zakázkami anebo sezónními výkyvy poptávky (Epravo, 2017).

1.5.2.4 Práce v tzv. nesociální pracovní době

Práce v tzv. nesociální pracovní době je vykonávána mimo obvyklou pracovní dobu. Jedná se o formu pracovní doby v noci, o víkendech a o svátcích. Tato pracovní doba se týká například zaměstnanců v oblasti dopravy, telekomunikací nebo ve službách. Zaměstnanci za práci v noci a o víkendu náleží příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku (Zákoník práce, 2006).

1.5.2.5 Práce na směny

Co je směna definuje Zákoník práce v § 78 ods. 1 písm. c). Směna je část týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat. Zákoník práce rozlišuje dvousměnný, třisměnný a nepřetržitý pracovní režim. Délka jedné směny však nesmí přesáhnout 12 hodin (Zákoník práce, 2006).

Společnost Déhora, největší evropská společnost, zabývající se plánováním a řízením pracovních sil ve společnostech se směnným režimem, na svém webu v minulém roce publikovala výsledky průzkumu, které pojednávaly o spokojenosti zaměstnanců s prací

na směny. Z průzkumu vyplynulo, že těmto zaměstnancům směnný režim víceméně nevádí, nicméně velký nedostatek shledávají v samotném plánování. Uvítali by možnost se na plánování směn podílet dle svých osobních potřeb tak, aby měli dostatek času i na svůj soukromý život. V ČR jsou lidé zvyklí jen na 8hodinovou nebo 12hodinovou pracovní dobu, což dokazují i závěry průzkumu. Více než polovina respondentů preferuje 12hodinový systém směn. Podle společnosti Déhora je tento režim neefektivní a nezdravý. Vědci doporučují systém 6hodinových směn, protože tento model je z hlediska produktivity, efektivity i dopadu na zdraví ideální. Zajímavý je fakt, že podle průzkumu by tento zkrácený směnný režim upřednostňovalo jen necelé procento zaměstnanců. Jak uvádí výsledky, noční směny jsou dle respondentů nejnáročnější, naopak ranní směny jsou velmi oblíbené. Dle průzkumů je prokázáno, že riziko poranění je v průměru o 6 % vyšší při druhé noční směně, o 17 % při třetí noční směně a při čtvrté je to už o 36 % (Déhora, 2018).

1.5.2.6 Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa neboli jobsharing není v Zákoníku práce blíže definováno a neexistuje pro něj výslovná právní úprava. Smyslem jobsharingu je, že jedno pracovní místo na plný úvazek je obsazeno třeba dvěma nebo vícero zaměstnanci, kteří se v práci střídají. Mezi zaměstnanci jde většinou o práci na částečný úvazek (Epravo, 2017).

Ministerstvo práce a sociálních věcí nyní připravuje v rámci novely Zákoníku práce návrh nových pravidel, která by řešila právní úpravu sdílení pracovního místa. Ministerstvo dokonce uvažuje o finančních pobídkách, které by dostávali zaměstnavatelé na všechny zaměstnance sdílející jedno pracovní místo, protože s vyšším počtem zaměstnanců se zvyšují i administrativní náklady, například při vedení personální evidence, zpracování výplat, zasílání výplat na účet zaměstnance, odvodů pojistného na sociální zabezpečení, odvod pojistného za veřejné zdravotní pojištění atd. (Právní rádce, 2018). Jak je patrné, i stát chce pomoci zaměstnancům k lepšímu sladění práce a soukromí. Sdílení pracovního místa by mohlo třeba ulehčit návrat do práce rodičům s malými dětmi, osobám v důchodu nebo zdravotně postiženým.

1.5.2.7 Zhuštěný pracovní týden

Zhuštěný pracovní týden v praxi znamená, že zaměstnanec denně pracuje více hodin, aby jeho pracovní týden byl kratší. Pořád tady však platí podmínka, že jedna směna nesmí přesáhnout 12 hodin. Stejně jako sdílené pracovní místo, i zhuštěný pracovní týden není blíže právně upraven, a proto záleží pouze na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

1.6 Generace na pracovním trhu

Míra nezaměstnanosti v závěru roku 2018 dosáhla svého historického minima, a to 2,8 %. Počet lidí bez práce byl nejnižší od roku 1996 (ČSÚ, 2019). Nízká nezaměstnanost pro zaměstnavatele znamená vysoce konkurenční prostředí, ve kterém musí hledat kvalifikované potenciální zaměstnance za určitou cenu. Pracovní trh ovládají generace Baby Boomers, X, Y a Z. Každá generace má svá specifika, motivace, hodnoty, očekávání a je třeba se jimi přizpůsobit.

1.6.1 Baby Boomers

Baby Boomers jsou lidé narozeni v letech 1945 až 1965 a bývají označováni jako poválečná generace (McCrindle, 2014). V pracovním prostředí se vyznačují velkým respektem k autoritám, sebedůvěrou, se kterou vykonávají pracovní úkoly a loajalitou. Vzdělání je pro ně velmi důležité, váží si titulů a postavení. Uctívají hierarchii společnosti, vyhýbají se konfliktům a upřednostňují skupinová rozhodnutí. Jsou ambiciózní a dost často workoholici, pracují až 60 hodin týdně a jsou soutěživí (Gibson, Greenwood, Murphy, Riddle, 2009). Baby Boomers také vyžadují čas na osobní život, proto při výběru zaměstnavatele upřednostňují flexibilitu, zkrácené pracovní úvazky, možnost růstu a dalšího vzdělávání (McCrindle, 2014). Jedná se o silnou generaci, která ovšem postupně odchází do důchodu a na trhu práce je zastoupena v menším měřítku.

1.6.2 Generace X

Do generace X patří lidé, kteří se narodili v letech 1965 až 1979 včetně (McCrindle, 2014). V České republice se jedná o takzvané Husákovy děti, ve světě MTV generace,

kteřá zařila vznik hudebních videí, heavy metalu, punku a hiphopu (Fourhooks, 2015). Jejich mottem je: *Rovnováha osobního a pracovního života*. V této době došlo k rozmachu kriminality, rozšíření AIDS a růstu společenské, finanční a rodinné nejistoty. Jako první generace vyrůstala sama, protože do role pracujících a zabezpečujících rodinu se dostaly i ženy. Rapidně vzrostl také počet rozvodů. Jedná se o generaci, která dospívala v období plném technologických změn, proto na rozdíl od Baby Boomers nemají problém se přizpůsobit. Jsou to individualisté, pro něž je důležité dosáhnout dobré životní úrovně. Zakládají si na kvalitních, dlouhotrvajících vztazích a jsou to spíše individualisté, kteří spoléhají nejvíce sami na sebe a domnívají se, že danou práci vykonají nejlépe oni sami.

Podle McCrindle (2014) jsou pro zástupce generace X důležité hodnoty společnosti, které by měly být v souladu s jejich vlastními hodnotami. Společnost, ve které pracují, by měla být v ideálním případě čestná, etická, dávat zaměstnancům prostor pro výkon práce a vážit si jich. Pro generaci X je podstatný respekt a upřímnost, což očekávají i od ostatních kolegů, včetně nadřízených. Musejí mít pocit, že jsou součástí společnosti, které mohou přinést nějakou hodnotu. Zajímají se o firemní kulturu, atmosféru uvnitř společnosti, zpětnou vazbu k zaměstnanci, pracovní prostředí, možnost kariérního růstu a osobního rozvoje. Za dobře vykonanou práci očekávají adekvátní finanční ohodnocení (Cirillo, 2010). Chtějí dostávat zpětnou vazbu a stále se kariérně posouvat, nicméně nejsou tak ambiciózní jako předchozí generace Baby Boomers. Je pro ně důležitá existence flexibilního pracovního stylu, která jim poskytne rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem. Jsou loajálnější spíše ke své profesi než k jejich zaměstnavateli (Gibson, Greenwood, Murphy, Riddle, 2009).

1.6.3 Generace Y

Mileniálové, jak se generaci Y často nazývá, tvoří převážnou část populace v produktivním věku. Do generace Y patří lidé narození mezi roky 1980 až 1995 (Kmošek, 2018). Některé publikace uvádějí rozmezí Mileniálů až do roku 2000, protože vstupují na trh práce v novém tisíciletí (McCrindle, 2014). Představitelé generace Y jsou sofistikovaní optimisté, spíše asertivní se silnými názory a technologicky zdatní. Mezi slova, která je nejlépe vystihují, patří: mobilní telefon, playstation, reality show, Google, Yahoo, Facebook, Iphone (Fourhooks, 2015). Tato generace nezažila válku,

mnozí z nich ani dobu komunismu, proto se dá říci, že Mileniálové vyrůstali a dospívali v relativně klidné a ekonomicky stabilní společnosti. V rodinách stále platil model obou pracujících rodičů, kteří se snažili zajistit pro své potomky lepší budoucnost. Obecně je tato skupina více optimistická než předešlé dvě generace (Kmošek, 2018). Americká socioložka Kathleen Shaputis označila Mileniály jako generaci Petra Pana, protože jim určité kroky v dospělosti trvají delší dobu než generacím před nimi, například osamostatnění se, kariéra, manželství, zakládání rodiny a další (Fourhooks, 2015). Motto generace Y zní: *Svoboda a flexibilita* (Kmošek, 2018).

Ve společnostech, pro které pracují, se projevují jako týmoví hráči a je pro ně důležité, aby se cítili součástí organizace. Vyžadují více volného času a dovolené na své koníčky a rodiny než jejich starší kolegové. Neradi pracují přes čas a naopak rádi plánují vše dopředu. Práce je musí naplňovat, potřebují v ní vidět smysl, důležité jsou i peníze, které považují jako prostředek k naplnění volnočasových aktivit. Rodinný život se snaží maximálně skloubit s kariérou, a proto mnohem častěji jsou využívány alternativní pracovní poměry, jako jsou částečné úvazky, sdílení místa nebo třeba Home Office (Kmošek, 2018).

Běžnou součástí života generaci Y jsou změny. Mění častěji zaměstnání než jejich předchůdci, za prací se nebojí vycestovat i do jiných států a celkově jsou méně loajální k zaměstnavateli. V práci se chtějí mimo jiné bavit, seznamovat se, získávat kontakty, dále se vzdělávat a osobnostně růst. Lidé generace Y nehledají jedno trvalé životní zaměstnání, ale touží po příležitostech a výzvách (McCrindle, 2006). Pro udržení generace Y ve společnosti je důležitá komunikace a variace práce, například její různorodost, přechod do jiného projektu, postoupení na jinou pozici, oddělení, pobočku v rámci celé společnosti, což by naplnilo jejich potřebu zdolávání nových výzev Brončeková (2010).

1.6.4 Generace Z

Generace Z je nástupcem generace Y a spadají sem všichni, kteří se narodili po roce 1995 (Kmošek, 2018). Jedná se o generaci technologických mágů, pro něž práce s technologiemi je naprosto přirozenou součástí života (Aprofes, 2017). Od nejútlejšího věku byli vystaveni internetu, sociálním sítím a mobilním systémům. Členové Generace

Z vyrůstají v době globálního oteplování a energetické krize. Jsou svobodní, nezávislí, věří, že lepší svět a mají nejpříznivější vztah k životnímu prostředí. Oproti přechozím generacím jsou mnohem liberálnější, například souhlasí s uzavíráním manželských svazků stejného pohlaví, s adopcí dětí stejnopohlavních párů, s pěstováním marihuany apod. (McKinsey, 2019). Z průzkumu společnosti Barnes & Noble College, který se zaměřil na generaci Z, vyplývá, že téměř 90 % studentů ve Spojených státech považuje vysokoškolské vzdělání za hodnotné. 35 % dokonce uvedlo, že má již plán na své podnikání, které se opírá o počítačové odvětví (E15, 2017). Jasně to dokazuje to, že tato generace je ambiciózní a již na škole tvoří plán, čemu se chtějí v budoucnu věnovat. Kmošek (2018) uvádí, že jejich heslem je: *Bezpečnost a stabilita*.

Zástupci Generace Z berou práci jako nedílnou součást života, nikoliv jako povinnost. Práce by jim měla přinášet smysl, radost a zábavu. Neprahnou po velké kariéře a vysokém ohodnocení. Dbají více na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Čas strávený s rodinou či přáteli je pro ně důležitější, proto často pracují jen na zkrácené úvazky nebo z domu (Aprofes, 2017). Jejich komunikace uvnitř společnosti je velmi neformální a věří, že prostřednictvím dialogu dojdou k tíženému výsledku (McKinsey, 2019). Kooperují napříč firemní strukturou, soutěží o to, kdo má lepší nápad a očekávají zpětnou vazbu. Chtějí růst a získávat informace, jsou nekonvenční a otevření. Věří, že vyřeší každý problém a často přicházejí s netradičním řešením. Od narození jsou obklopeni moderními komunikačními a mediálními technologiemi, ty nejkvalitnější očekávají i od svého zaměstnavatele (Aprofes, 2017).

1.7 Total Workforce Index 2017

Total Workforce Index 2017 (dále jen TWI) je nástrojem pro firmy k plánování kapacity, úspory nákladů, investic na trhu, fúzí a akvizic, organizační restrukturalizace a nastavení optimálního mixu pracovní síly ve společnosti. V tomto indexu Manpower porovnává 65 zemí světa včetně České republiky v rámci devadesáti parametrů z oblasti pracovního práva a trhu práce. Index zohledňuje i flexibilní pracovní sílu, alternativní pracovní úvazky a neformální trh práce (Manpower, 2017).

Jednotlivé parametry jsou rozděleny do 4 skupin:

- dostupnost pracovní síly,

- nákladovost,
- produktivita, a
- legislativní omezení businessu.(Manpower, 2017)

První parametr popisuje úroveň nezaměstnanosti, vzdělanosti, kvalifikační struktury, jazykové vybavenosti, velikost flexibilní a neformální pracovní síly, věkovou strukturu zaměstnanců, rovnost lidí na trhu práce, oborovou strukturu zaměstnanosti, atd. Druhý parametr porovnává mzdy, benefity, zdanění, další odvody, příplatky ke mzdě, náklady na mateřské a rodičovské dovolené, úroveň mezd podle typů pozic, náklady na založení společnosti a vedení podnikání, atd. Produktivita zahrnuje počet hodin, které zaměstnanci odpracují za základní mzdu (pracovní fond, dny placeného volna), délka zkušební doby, efektivita úřadů a infrastruktury, ICT vybavenost obyvatel. Legislativní omezení spočívá ve srovnání flexibility a využití subdodavatelů, možnosti smluv na dobu určitou, výpovědní doba z pracovního poměru, věk odchodu do důchodu a další (Manpower, 2017).

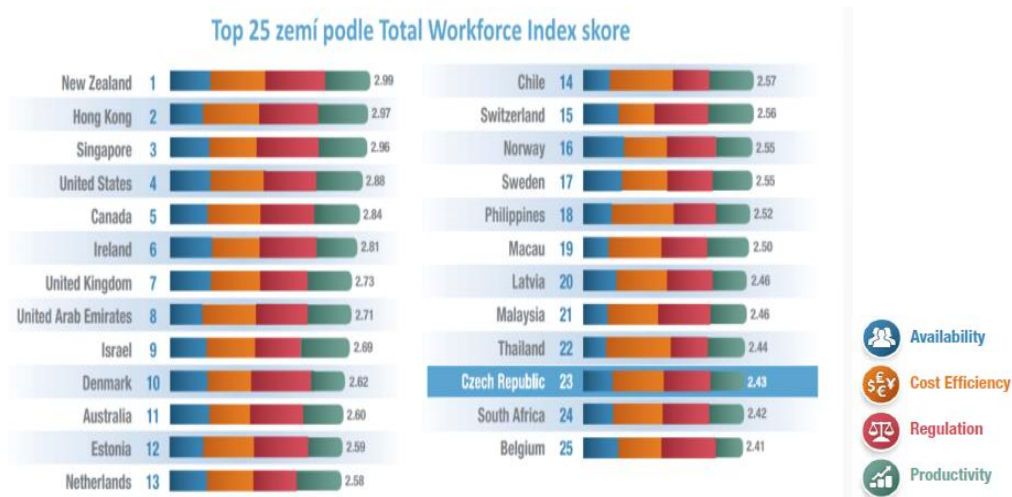
Index odpovídá i na tyto otázky:

- Které operace na trhu mají lepší přístup k neformálním zaměstnancům?
- Které pracovní trhy mají vyšší míru ženské participace na pracovní síle?
- Která místa podporují expanzi na 24/7 směnný provoz s minimálními nadčasovými příplatky? (Manpower, 2017).

1.7.1 Výsledky průzkumu

V celkové srovnání všech čtyř parametrů obsadila Česká republika 23. místo ze 75 zemí světa. Jak je z grafu č. 1 patrné, mezi nejlépe hodnocené země světa z hlediska trhu práce patří Nový Zéland, Hong Kong, Singapore, Spojené státy a Kanada. V rámci Evropy jsme na 12. místě. První se umístilo Irsko, dále pak Velká Británie, Dánsko, Rakousko, Estonsko a Holandsko. Irsko vede díky dostupnosti pracovní síly a legislativě, v nízké nákladovosti vítězí Srbsko a Bulharsko, které si v tomto ohledu velmi konkuruje se zeměmi severní Afriky, jako je Maroko a Tunisko. Produktivita práce je podle TWI nejvyšší v Evropě, a to ve Švýcarsku, Holandsku a Velké Británii (Manpower, 2017).

Mezi tři nejlépe hodnocené země pouze v prvním parametru „Dostupnost pracovní síly“ se umístilo Irsko, Velká Británie a Norsko. Tyto země mají vysokou míru vzdělanosti, jazykové vybavenosti atd. Thajsko, Chile, Filipíny jsou nejlépe hodnoceny v rámci druhého parametru „Nákladovost“. Hong Kong, Singapur a Izrael disponují nejlepší produktivitou práce, která souvisí i s IT vybaveností. A nejpříznivější podmínky v rámci legislativy na pracovním trhu má Singapur, Dánsko a Nový Zéland.



Graf č. 1: Top 25 zemí podle Total Workforce Index 2017
(Zdroj: Manpower, 2017)

1.7.2 Hodnocení České republiky

Z průzkumu Manpower Group vyplývá, že legislativní a institucionální regulace zaměstnávání je v ČR na průměrné světové úrovni. Mnohem příznivější prostředí pro firmy je v Dánsku, Rakousku, USA nebo Hong Kongu, ale na druhou stranu je ČR lépe hodnocena, než prostředí v Polsku, Slovensku nebo Maďarsku. V komplexním indexu náročnosti podnikání (složeného z mnoha faktorů od hodnocení náročnosti založení firmy, daňového prostředí, stavebních předpisů, úvěrového prostředí, ochrany investic, volnosti mezinárodního obchodu, vynucování smluv a řešení insolvence) jsme také na průměru daleko za USA, Německem a Rakouskem, ale zároveň velmi daleko před Tureckem a Čínou.

Index poukazuje na délku výpovědní doby zaměstnanců, která trvá dva měsíce. Takto stanovená výpovědní doba představuje mimořádně silnou ochranu zaměstnanců, která ovšem brzdí tvorbu nových pracovních míst. Některé země jako Německo, Rakousko, Slovensko, Polsko nebo Maďarsko tuto situaci řeší různou délkou výpovědní doby pro

zaměstnance, kteří jsou ve firmě krátce a zajišťují větší ochranu pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti déle.

K celkovému hodnocení České republiky v rámci TWI 2017 uvedla Jaroslava Rezlerová, generální ředitelka Manpower Group následující: *„Atraktivita českého trhu práce tedy spočívá především v kombinaci relativně nízkých nákladů podnikání a vysoké kvalifikační úrovně obyvatel. Podíl zaměstnanců ve výzkumu a vývoji, podíl vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a digitální gramotnost patří mezi přednosti českého trhu práce. Mohli bychom vytvořit mnohem lepší prostředí pro podnikání a tvorbu dobře placených pracovních míst, pokud se zaměříme na snížení náročnosti podnikání a nákladů na založení firmy, podporu flexibility a alternativních úvazků, potírání šedé ekonomiky a neformálního pracovního trhu, vytváření prostředí ve firmách, veřejném sektoru a politice, které bude více respektovat individuální potřeby lidí, ať už jsou to maminky s dětmi, absolventi, ZTP nebo lidé v předdůchodovém věku.“* (Manpower, 2017)

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Představení vybrané společnosti

Advokátní kancelář HAVEL & PARTNERS s.r.o. (do 31. 12. 2017 Havel, Holásek & Partners) působí na právním trhu od roku 2001. Společnost začínala jako malá kancelář s pěti zkušenými právníky v Praze a od té doby ušla obrovský kus cesty. Nyní zaujímá místo největší advokátní kanceláře v České a Slovenské republice s významným mezinárodním přesahem a s dalšími pobočkami v Brně (od roku 2009), Bratislavě (od roku 2008) a disponuje více než 200 právníky a několika desítkami studentů právnických fakult (HAVEL & PARTNERS, 2019).

HAVEL & PARTNERS (dále jen H&P) poskytuje komplexní služby nejvyšší úrovně ve všech oblastech právní specializace a pro klienty podnikající ve všech oborech v České republice a na Slovensku. Aby zvýšila svou konkurenceschopnost a zajistila mezinárodní charakter, kancelář spolupracuje na mezinárodních projektech s řadou předních zahraničních právnických firem, dále s předními českými, slovenskými i mezinárodními společnostmi poskytujícími manažerské, ekonomické, technické nebo ekologické poradenství či poradenství v oblasti lidských zdrojů, pojištění anebo public relations. Vybraná společnost je komerčně orientovaná a jejími nejvyššími prioritami jsou individuální a osobní přístup, nadstandardní péče o klienta a mimořádná časová flexibilita. Kancelář usiluje o poskytování služeb s vysokou přidanou hodnotou, stoprocentně splňujících či překračujících očekávání klientů, a o budování dlouhodobých vztahů s klienty (H&P, 2019).

HAVEL & PARTNERS
ÚSPĚCH SPOJUJE



Obrázek č. 4: Logo vybrané společnosti
(Zdroj: H&P, 2019)

Vizi společnosti je být i nadále vedoucí česko-slovenskou právnickou firmou trvale poskytující služby odpovídající nejvyšším mezinárodním standardům právnické

profese. Cílem poskytování právních služeb je vytvoření skutečného, oboustranně výhodného obchodního partnerství s klienty. Kancelář má v současné době více než 1500 klientů, mezi které patří velké mezinárodní společnosti, střední firmy, individuální podnikatelé, investoři a orgány veřejné správy. Může se pochlubit zhruba 70 klienty z 500 největších světových společností podle publikace Fortune 500 a téměř 50 společností zařazených do žebříčku největších českých firem Czech Top 100 a 7 z TOP 10 českých společností (H&P, 2019).

Základními, trvalými a neměnnými hodnotami společnosti H&P, které určují aktivity a chování uvnitř kanceláře i ve vztahu s partnery, zákazníky a komunitou, jsou:

- **dlouhodobé partnerství s klienty & vytváření hodnoty**
 - individuální přístup a nadstandardní podpora,
 - vysoká kvalita služeb za přiměřené ceny,
 - vzájemný respekt, důvěra a loajalita, a
 - komplexní a praktická řešení.
- **špičkoví odborníci & nejsilnější právní tým**
 - lidé jako nejcennější aktivum,
 - specializovaní špičkoví odborníci,
 - stabilní a výkonný tým, a
 - sdílení znalostí a zkušeností.
- **strategické uvažování, neustálý rozvoj & inovace**
 - strategické uvažování a efektivní řízení,
 - sledování mezinárodních trendů,
 - neustálý růst a rozvoj, a
 - nejmodernější know-how a technologie.
- **společenská angažovanost, stabilita & řízení rizik**
 - podpora veřejně prospěšných projektů,
 - spolehlivost, odpovědnost a etika,
 - ekonomická stabilita vedoucí společnosti na trhu, a
 - profesionální řízení rizik (H&P, 2019).

2.2 Předmět činnosti podnikání

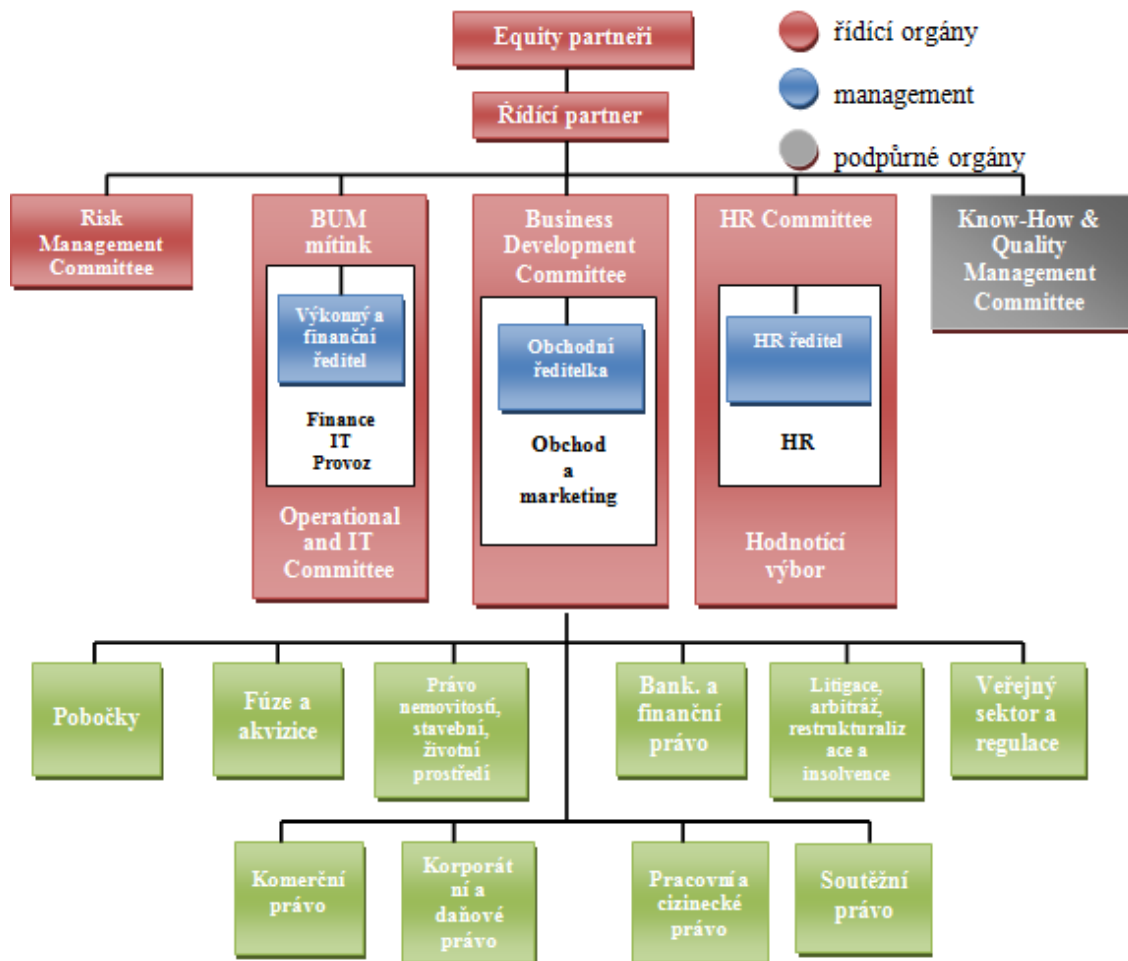
Předmětem činnosti podnikání advokátní kanceláře H&P je výkon advokacie podle zákona č. 85/1996 Sb., o advokacii, v platném znění. Tato společnost poskytuje komplexní právní poradenství v následujících oblastech práva:

- obchodní právo a právo obchodních společností (např. fúze, akvizice),
- daňové právo (např. daňové strukturování transakcí),
- nemovitosti a stavebnictví (např. financování nemovitostních projektů),
- bankovníctví a finance (např. právní analýzy úvěrových portfolií),
- zastupování v soudních, správních a rozhodčích řízeních (např. vnitrostátní i mezinárodní arbitráže),
- veřejné zakázky a veřejná podpora (např. poradenství pro zadavatele veřejných zakázek),
- duševní vlastnictví (např. autorské právo, patenty),
- telekomunikace, média a informační technologie (např. ochrana doménových jmen),
- insolvence a restrukturalizace (např. zastupování věřitelů, dlužníků),
- soutěžní právo a soutěžní ekonomie (např. zastupování klientů v řízeních před soutěžními úřady, náhrada škody a komerční spory),
- právo Evropské Unie,
- mezinárodní rozhodčí řízení a ochrana investic (např. řešení arbitrážních sporů),
- pracovní a cizinecké právo (např. odpovědnost v pracovněprávních vztazích),
- privátní klienti (např. komplexní poradenství v oblasti soukromých investic),
- smluvní právo (např. kupní a distribuční smlouvy),
- ochrana průmyslového vlastnictví (např. uzavírání dohod s porušovateli),
- ochrana osobních údajů (např. plnění oznamovací povinnosti),
- sportovní právo (např. poradenství během dojednávání podmínek při uzavírání smluv),
- filmové právo,
- trestní právo (v úzké spolupráci s Advokátní kanceláří Seifert a partneři), a

- vymáhání pohledávek (příprava a administrace výzev k úhradě, ve spolupráci s inkasní agenturou Cash Collectors).

2.3 Organizační struktura

Centrála společnosti je v Praze ve Florentinu, regionální pobočky jsou v Brně v Titaniu Business Complex a v Bratislavě v Centru Zuckerman (samostatná advokátní kancelář). Specialisté poskytující právní služby jsou rozdělení do pracovních skupin podle jednotlivých oborů práva, podle oborů podnikání klientů a podle jazyků, ve kterých jsou služby poskytovány. Podpora kanceláře je tvořena oddělením lidských zdrojů, marketingu, obchodu, financí, provozu a informačních technologií.



Graf č. 2: Organizační struktura
(Zdroj: vlastní zpracování)

- **Řídící partner**
 - reprezentace společnosti navenek,
 - řízení strategického směřování společnosti, obchod, strategický marketing a HR.
- **Risk Management Committee**
 - řízení rizik a koordinace aktivit v oblasti řízení rizik.
- **BUM mítink**
 - zhodnocení aktuálních finančních výsledků za jednotlivé business units (dále jen BU) a jako celek,
 - koordinace aktivit mezi BU.
- **Operational and IT Committee**
 - řízení a koordinace procesních záležitostí v oblastech provozu, financí, IT a IT bezpečnosti.
- **BD Committee**
 - řízení a celková koordinace aktivit v oblasti rozvoje obchodních vztahů a marketingu.
- **HR Committee**
 - koordinace aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů.
- **Hodnotící výbor**
 - hodnocení salary partnerů a kalibrace cílů a priorit na příslušné období.
- **Know-How & Quality management Committee**
 - koordinace aktivit v oblasti vzdělávání zaměstnanců a spolupracovníků, správy know-how a procesech souvisejících s oblastí řízení kvality.

Jelikož cílem H&P je zajistit poskytování právních služeb a poradenství špičkové úrovně pro všechny nejdůležitější klientské segmenty, zřídila kancelář specializované pracovní skupiny právníků (tzv. jazykové desky) s příslušným jazykovým zaměřením. Patří sem německá, ruská, polská, francouzská, italská a španělská deska.

2.4 Počet zaměstnanců a spolupracovníků

Celkový počet zaměstnanců a spolupracovníků pro všechny pobočky dosáhl k 31. 3. 2019 bezmála 400. Jak je z tabulky patrné, nejvíce zaměstnanců a spolupracovníků má centrála v Praze, Brno a Bratislava po 34 každá pobočka. Do skupiny pracovníků Back Office patří asistentky advokátů a partnerů, pracovníci finančního, marketingového, provozního, IT a HR oddělení, specialisté know-how a management. Mezi neprávni studenty patří brigádníci, kteří nevykonávají klientskou práci a řadí se sem večerní asistentky, řešeršisté a pochůzkáři.

Tabulka č. 5: Souhrn počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Praha	Brno	Bratislava	CELKEM
Equity partneři	13	2	0	15
Salary partneři	12	0	2	14
Advokáti	73	9	4	86
Koncipienti	54	11	9	74
Back Office	86	5	10	101
Překladaelé	7	0	1	8
Právní studenti	38	7	5	50
Neprávni studenti	44	0	3	47
CELKEM	327	34	34	395

2.5 Bilance roku 2018

Poprvé se společnost představila pod novým názvem H&P v roce 2018. Z vnitropodnikových zdrojů vyplývá, že rok 2018 byl pro společnost především ve znamení mimořádných hospodářských výsledků, které byly nejlepší za posledních 5 let. Dvojciferným tempem rostly všechny tři klíčové kanceláře – Praha, Brno i Bratislava. Obrat se meziročně se zvýšil o 17,4 %. V kancelářích v ČR vzrostl obrat o 17,3 % a meziroční obrat slovenské kanceláře se zvýšil o více než 20 %. Adekvátně k nárůstu obratu se zvyšovala i ziskovost.



Graf č. 3: Vývoj čistého obratu v letech 2015 – 2018 ve vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2018 přinesl několik unikátních marketingových projektů a aktivit. H&P podpořil projekt vydavatelství *Economia Inovativní právníci 2018* nebo týdeníku *Trend Manažér roka*. Kancelář měla v tomto roce více než 550 mediálních výstupů, téměř 120 statusů na sociální síti LinkedIn a uspořádala zhruba 200 eventů pro své klienty. Prestižní britská ratingová agentura *Who's Who Legal* vyhlásila H&P nejlepší advokátní kanceláří působící v České republice. K úspěchům uplynulého roku nepochybně patří i to, že studenti vysokých škol označili tuto společnost v průzkumu *TOP Zaměstnavatelé za nejžádanějšího zaměstnavatele mezi advokátními kancelářemi v ČR*.

Po celý rok 2018 kancelář realizovala vzdělávací aktivity v Akademii H&P, která je k dispozici nejen klientům, ale i zaměstnancům na podporu know-how a interního vzdělávání. Tyto semináře měly během minulého roku více než tisíc účastníků. Dále byla rozvíjena *Studentská Akademie*, což je cyklus workshopů pro studenty právnických fakult na vybraná témata z reálné praxe, kterými provázejí zkušení právníci z H&P. Tito advokáti také přednášeli na workshopech *Školy lidských práv 2018*, kterou zároveň kancelář finančně podporuje. V rámci společenské odpovědnosti advokátní kancelář podpořila *Nadaci Krása pomoci*, *Nadační fond Českého rozhlasu Světluška*, *Spolek/Fond na obranu nespravedlivě stíhaných*, *Nadační Fond AutTalk Kateřiny Sokolové*, *Uměleckoprůmyslové muzeum, ČVUT* a další subjekty.

V první polovině roku 2018 bylo otevřeno nové zastoupení kanceláře a inkasní agentury Cash Collectors v Olomouci, které klientům nabízí především správu retailových pohledávek finančních institucí, tedy zejména vedení soudních nalézacích řízení, insolvencí a dědických řízení.

2.6 Výsledky interního průzkumu spokojenosti 2018

V analyzované advokátní kanceláři proběhl během minulého jara průzkum spokojenosti, který měl za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci a spolupracovníci spokojeni s náplní práce, pracovním prostředím, odměňováním, vztahy na pracovišti, managementem, přístupem společnosti, komunikací a informovaností, vzděláváním a rozvojem. Z celkových 334 adresátů byla návratnost 61 %, dotazník tedy vyplnilo celkem 204 pracovníků. Zaměstnanci a spolupracovníci hodnotili jednotlivá tvrzení v průzkumu prostřednictvím Likertovy škály (naprosto souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím) a dále dostali prostor k slovnímu ohodnocení předmětné oblasti. Uváděné číslo v % představuje počet kladných odpovědí, tzn. naprosto souhlasím a spíše souhlasím.

5 nejlépe hodnocených tvrzení

- Nadřízený mě svým řízením vede k tomu být zodpovědný/á za svoji práci. (99 %)
- Práce, kterou v H&P dělám, mě baví a vyhovuje mi. (98 %)
- V mém týmu dokážeme skvěle táhnout za jeden provaz a vzájemně si pomoci. (98 %)
- Jsem spokojený/á s tím, jak funguje spolupráce v rámci našeho týmu. (98 %)
- Naše kancelář se skutečně může pyšnit přátelským prostředím. (97 %)

Pracovníci si plošně chválí obsah a charakter práce, především pak pracovníci na právních pozicích. K celkové spokojenosti s prací v kanceláři přispívá i to, že naprostá většina odpovídajících každodenně využívá své znalosti a zkušenosti, které tím dále rozvíjí. Firemní kultura je vnímaná velmi pozitivně, přátelsky, uvolněně, avšak profesionálně. 95 % respondentů hodnotilo H&P jako jednoho z nejlepších zaměstnavatelů v oboru právních služeb. Zaměstnanci a spolupracovníci oceňují možnost rychlého kariéerního růstu, samostatnost a individuální přístup. Napříč

průzkumu si chválili příležitosti pracovat na kvalitních projektech a zajímavých transakcích. 97 % chová ke svému nadřízenému naprostou důvěru, protože dokáže vyslechnout, poradit, pomoci a 29 % by uvítalo častější pochvalu.

5 nejhůře hodnocených tvrzení

- Revizi mezd/odměn a výši bonusů vnímám vzhledem ke svému výkonu jako adekvátní. (68 %)
- Kancelář poskytuje všem pracovníkům stejné/rovné podmínky a příležitosti. (67 %)
- Je mi umožněno pracovat tak, abych splnil/a úkoly a zároveň měl/a prostor na osobní život. (60 %)
- Míra stresu, které jsem vystaven/a, nemá negativní vliv na mé zdraví/výkon. (57 %)
- Na osobní rozvoj a vzdělávání mám dostatek času a mohu se jim tedy věnovat. (51 %)

Z výsledků jasně vyplynulo, že zaměstnanci nejvíce bojují s Work-Life Balance. Každý čtvrtý uvádí, že má málo času na osobní život, koníčky a v práci bývá někdy vystaven vysokému stresu. Téměř polovina respondentů by uvítala více času na osobní rozvoj a další vzdělávání. V komentářích zaměstnanci uváděli touhu po flexibilnější pracovní době.

2.7 Analýza vnitropodnikové dokumentace

Cílem personální politiky H&P je získat co nejkvalitnější uchazeče, efektivně motivovat a trvale rozvíjet pracovníky kanceláře prostřednictvím spolupráce na zajímavých projektech, systému finančního a nefinančního ocenění navázaného na pracovní výkon, vzdělávacích akcích a rozvojových programů, kariérního růstu a kvalitního pracovního prostředí s důrazem na neformálnost a přátelský přístup. Na pracovníky pohlížejí jako na lidský kapitál, do kterého je potřeba investovat, nikoliv jen jako na lidský zdroj.

2.7.1 Smlouva o trvalé spolupráci

Všichni advokáti jsou advokáty podle zákona č. 85/1996 Sb., o advokacii, v platném znění („ZoA“), kteří vykonávají advokacii dle tohoto zákona samostatně a se

společností H&P uzavírají Smlouvu o trvalé spolupráci. H&P uzavírá s jednotlivými advokáty tuto Smlouvu v důvěře ve schopnosti a odborné znalosti každého jednotlivého Advokáta, jakož i v to, že Advokát bude plnit své povinnosti podle této Smlouvy pečlivě, svědomitě, loajálně a v souladu se ZoA a stavovskými předpisy České advokátní komory. Jedná se tedy o vztah obchodněprávní a nikoliv pracovněprávní. Na jednotlivé advokáty proto nelze uplatňovat jednotlivá ustanovení Zákoníku práce. Výhradně pro účely této diplomové práce však bude na skupinu spolupracovníků kanceláře na pozici Advokát pohlíženo jako na “zaměstnance”. Advokát se v této Smlouvě zavazuje mimo jiné:

- poskytovat klientům kanceláře dílčí právní služby jménem a na účet společnosti,
- připravovat podklady k vyúčtování za právní služby H&P, a
- upevňovat a rozvíjet dobré partnerské a společenské vztahy s klienty.

Smlouva o trvalé spolupráci mimo jiné udává také rozsah spolupráce. Kancelář se zavazuje zajistit advokátovi takové podmínky, aby mohl poskytovat právní služby nejvyšší možné profesní úrovně v souladu s právními a stavovskými předpisy České republiky. Kancelář vyplácí advokátovi smluvní odměnu. Advokát se dále zavazuje vést evidenci svých výkonů a je povinen připravit své podklady pro vyúčtování a fakturu za právní služby H&P. Odměna je hrazena na bankovní účet advokáta převodním příkazem vždy na základě faktury vystavené advokátem a doručené kanceláři.

Za účelem poskytování právních služeb umožní H&P advokátovi bezplatné užívání kancelářských prostor a veškerého administrativního servisu, a to v sídle centrály, nebo v jedné z poboček. V kanceláři má advokát běžné kancelářské vybavení, získá služební telefon a osobní počítač včetně nezbytného softwaru.

Smlouva o spolupráci se uzavírá na dobu neurčitou s přesným vymezením začátku účinnosti. Závazek zaniká z důvodu dohody smluvních stran, výpovědí kterékoliv ze smluvních stran s výpovědní dobou nebo bez výpovědní doby (v případě porušení povinností vyplývajících ze smlouvy o spolupráci), odstoupením nebo nemožnosti plnění. Závazek lze oboustranně vypovědět i bez uvedení důvodu. Výpovědní doba trvá dva měsíce a začíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení písemné výpovědi druhé smluvní straně.

2.7.2 Pracovní smlouva

Advokátní koncipienti a ostatní administrativní pozice pracují na základě pracovní smlouvy. S novými zaměstnanci společnost zpravidla uzavírá pracovní smlouvu na dobu neurčitou. U vybraných pracovních pozic bývá pracovní smlouva uzavřena na dobu určitou na jeden rok a poté se v případě oboustranné spokojenosti prodlužuje na dobu neurčitou. Ve smlouvě se dle zákonných povinností upřesní datum nástupu, druh práce a místo výkonu práce. Zkušební doba je v délce tří měsíců, během které je každá ze smluvních stran oprávněna tento pracovní poměr zrušit písemně i bez udání důvodu. Pracovní poměr může být ukončen způsobem a z důvodů stanovených Zákoníkem práce a výpovědní doba činí dva měsíce a je shodná pro zaměstnance i zaměstnavatele.

2.7.3 Zkrácené úvazky

H&P nabízí svým zaměstnancům a spolupracovníkům možnost pracovat také na částečný úvazek. Kancelář se tak snaží skloubit možnosti zaměstnanců a spolupracovníků a potřeby firmy. V těchto případech jsou u zaměstnanců využívány nejen pracovní smlouvy na částečný úvazek, ale také dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, tedy dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ). DPP a DPČ jsou využívány primárně pro uzavírání vztahů se studenty, kteří kombinují práci se svými studijními povinnostmi. Společnost rozděluje studenty na dvě skupiny – právní a neprávní. Právní studenti poskytují podporu všem advokátním pozicím, kdežto do skupiny neprávních studentů patří zejména večerní asistentky, rešeršisti, pochůzkáři a další. V tabulce č. 6 jsou uvedené aktuální sumy pracovníků dle jednotlivých typů smluv.

Tabulka č. 6: Typy pracovních úvazků ve vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Druh smlouvy	Počet - ČR	Počet - SK
Smlouva o trvalé spolupráci	119	6
PS doba neurčitá	130	17
- z toho zkrácený úvazek	13	2
PS doba určitá	15	1
- z toho zkrácený úvazek	2	0

DPČ	73	8
DPP	9	0

2.7.4 Pružná pracovní doba

Pracovní doba advokátů v H&P je z titulu Smlouvy o trvalé spolupráci pružná a přizpůsobuje se jejich, firemním a klientským potřebám. Množství odpracovaných hodin vychází primárně z aktuálních potřeb kanceláře a jejich klientů a také ze zodpovědného přístupu advokáta.

U advokátních koncipientů je flexibilita v rámci pracovní doby více omezena než u advokátů. Koncipienti pracující na plný pracovní úvazek by měli odpracovat 40 hodin za týden. Do tohoto časového fondu nejsou zahrnuty přestávky na jídlo a oddech. Pracovní doba je standardně rozdělena na základní pevnou část a volitelnou část, přičemž pevnou pracovní dobu mají ustanovenou dle dohody s přímým nadřízeným a partnerem. V pevné části pružné pracovní doby se musejí advokátní koncipienti nacházet na pracovišti.

Pro ostatní administrativní pracovníky platí pevná pracovní doba se začátkem v 9:00 hodin a koncem v 17:30 hodin (při dodržení 30 minutové přestávky na oběd). V případě, že zaměstnanec potřebuje odejít z práce dříve, je možné se domluvit s přímým nadřízeným. Zaměstnanci si také mohou v určitých případech vybrat přesčasové hodiny právě tím, že odejdou z práce dříve.

2.7.5 Práce z domova

Advokáti a advokátní koncipienti mohou pracovat z domova, nicméně tato možnost není nijak ukotvena v pracovní smlouvě nebo v jiném pracovním předpisu, a tedy záleží pouze na domluvě a schválení přímého nadřízeného. Obdobná pravidla platí také pro ostatní administrativní pracovníky s výjimkou těch pracovníků, u nichž je práce z Home Office v přímém rozporu s charakterem náplně jejich vykonávané práce (např. asistentky, recepční).

2.7.6 Dovolená na zotavenou

V souladu se Zákoníkem práce poskytuje advokátní kancelář zaměstnancům 4 týdny řádné dovolené. Nárok na dovolenou se za odpracované období navyšuje následujícím způsobem:

- zaměstnanci v prvním kalendářním roce trvání pracovněprávního vztahu mají nárok na 1 bonusový den navíc na rámec řádné dovolené, tedy 21 dní,
- zaměstnanci v druhém kalendářním roce se nárok zvyšuje na 3 bonusové dny navíc na rámec řádné dovolené, tedy 23 dní, a
- ve třetím kalendářním roce pak vzniká nárok na 5 bonusových dní navíc nad rámec řádné dovolené, tedy 25 dní.

Čerpat dovolenou umožňuje kancelář také všem spolupracovníkům na pozicích advokát. Nevyčerpaný zůstatek je zaměstnanci převeden do dalšího roku. Naopak v případě přečerpání dovolené je hodnota tohoto přečerpání sražena ze mzdy.

2.7.7 Sickleave

Zaměstnanci a spolupracovníci advokátů mají dále nárok na 3 dny tzv. “sickleave” za rok nad rámec řádné dovolené. Na tyto dny má zaměstnanec nárok v případě zdravotních potíží a v případě, že se omluví nejpozději v den nepřítomnosti nadřízenému (partnerovi) a ten nepřítomnost schválí. Nevyčerpané dny se nepřevádějí do dalšího roku a za jejich nevyčerpání nelze považovat jakoukoliv kompenzaci.

2.7.8 Příprava na advokátní zkoušky

Advokátní koncipienti, kteří se připravují na advokátní zkoušky, mají ze zákona nárok na studijní volno za účelem účasti na povinných školeních pořádaných Českou advokátní komorou a mají možnost čerpat maximálně 4 týdny placeného studijního volna dle pravidel ČAK, plus dny potřebné na vykonání jednotlivých písemných a ústních zkoušek. V případě opakování zkoušek má koncipient opět 4 týdny placeného volna. Volno vždy schvaluje příslušný partner spolu s HR ředitelem.

2.7.9 Zaměstnanecké benefity

2.7.9.1 Stravenky

Zaměstnanci mají nárok na stravenky v celkové hodnotě 100 Kč na den s výjimkou dnů, kdy se účastní školení, kde je poskytnuto občerstvení, dnů dovolené, nemoci, náhradního volna a dnů, které tráví zaměstnanec na služební cestě. H&P přispívá zaměstnancům na stravování 60 % a zbylých 40 % si hradí zaměstnanci sami formou srážky ze mzdy. Tento benefit se týká pouze advokátních koncipientů a ostatních administrativních zaměstnanců, nikoliv advokátů.

2.7.9.2 Multisport karta

Multisport karta je benefit, který umožňuje jeden vstup denně zdarma nebo se slevou do vybraného sportovního či relaxačního zařízení. Na sportovní kartu mají nárok všichni zaměstnanci po zkušební době vč. zkráceného úvazku. Výhodou této karty je také to, že si ji zaměstnanec může pořídit pro svého partnera či rodinného příslušníka.

2.7.9.3 Penzijní/životní připojištění

H&P přispívá zaměstnancům po zkušební době na penzijní připojištění nebo životní připojištění částkou 500 Kč/měsíc. Tento příspěvek platí pro pojišťovnu nebo penzijní fond dle vlastního výběru zaměstnance.

2.7.9.4 Firemní akce

Advokátní kancelář pravidelně pro své zaměstnance pořádá firemní akce typu novoroční večírek, posezení ve sklípku, mikulášskou nadílku nebo třeba podzimní office víkend. Cílem takových akcí je, aby se zaměstnanci vzájemně mezi sebou poznali, utužili dobré vztahy, odreagovali a pobavili se. H&P také podporuje tzv. Pro Bono aktivity spojené s pomocí neziskovým a dobročinným organizacím, které jsou založené na bezplatné právní pomoci, přímé finanční podpoře, využívání služeb od podporovaných institucí a dobrovolnictví na straně zaměstnanců. Například jen v rámci charitativních běhů v roce 2018 zaměstnanci pro dobrou věc zdolali více než deset tisíc kilometrů.

2.7.9.5 Zaměstnanecké slevy

Všichni zaměstnanci a spolupracovníci mohou využívat nejrůznější slevy, které pro ně advokátní kancelář v průběhu roku sjednává. O takových akcích jsou pravidelně informováni přes email a na intranetu.

2.7.9.6 Vzdělávání

Vysoká profesionalita a neustálý odborný rozvoj právníků a všech ostatních pracovníků je klíčovým prvkem pro úspěch celé kanceláře. Právníci a ostatní pracovníci se proto musejí průběžně vzdělávat v odborných tématech a v příslušných dovednostech, sledovat tržních trendy a své znalosti a zkušenosti sdílet v rámci pracovních týmů.

Kurzy v oblasti soft skills a hard skills jsou určeny ke zlepšení manažerských, komunikačních a obchodních dovedností účastníků a zvýšení jejich kompetencí. Pro individuální rozvoj manažerských dovedností existuje interně vytvořený seznam doporučené literatury. Všichni právníci spolupracující s kanceláří mají možnost navštěvovat kurzy pořádané Akademií H&P. Advokátní koncipienti se povinně účastní školení z cyklu „Úvod do ...“, která se konají zpravidla ve formě dvou celodenních bloků. Externí semináře pro advokáty a koncipienty jsou vždy vybírány na základě potřeb a musejí být vždy schváleny partnerem. Každý právník by měl navštívit minimálně dva právní semináře ročně. Pro asistentky se každoročně realizují skupinová školení soft skills, jejichž účast na těchto školeních je povinná. Kancelář rovněž podporuje zdokonalování asistentek při práci s nástroji MS Office. Výběr a školení vždy podléhá schválení nadřízeného a partnera.

Všichni zaměstnanci mají možnost využít smlouvené nabídky na individuální či skupinovou výuku angličtiny, která je zajištěna ve spolupráci s vybranou jazykovou školou. Individuální kurzy jiných jazyků než angličtiny jsou dostupné pro všechny, kteří spolupracují s H&P minimálně 1 rok a pracují ve specializovaných jazykových deskách.

2.7.9.7 Online lékařské poradna uLékaře.cz

Čerstvě mohou všichni zaměstnanci využívat nový benefit online lékařskou poradnu uLékaře.cz. Díky službě uLékaře.cz je pro zaměstnance H&P a pro jejich rodinné příslušníky k dispozici 250 lékařů a tým zdravotních sestřiček. Tato služba pomáhá

v případě potřeby získání druhého lékařského názoru, vysvětlení užívání léků, popisu průběhu vyšetření nebo operace, konzultace aktuálního zdravotního stavu a vysvětlení diagnózy. Pokud zaměstnanec řeší zdravotní problém, nebo má-li dotaz, obrátí se skrze link na lékaře, který odpoví nejpozději do 6 hodin od vznesení dotazu. Na dotazy odpovídají ověřeni praktičtí lékaři, kteří jsou k dispozici sedm dní v týdnu. Odborné dotazy předávají na specialisty. Pokud lékař doporučí osobní prohlídku, nebo pokud ji rovnou sám zaměstnanec požaduje, objednají ho zdravotní sestřičky z uLékaře.cz v nejbližším termínu ke vhodnému specialistovi v okolí. Výhodou tohoto benefitu je, že zaměstnanec nemusí zbytečně ztrácet čas hledáním vhodného lékaře a čekáním v čekárně.

2.7.10 Zhodnocení vnitropodnikové analýzy

Vybraná společnost využívá některé formy flexibilního zaměstnání, například pracovní smlouvy na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a práci z domova. Právě ta nemá v analyzované společnosti detailněji zpracovanou metodiku, ve většině případů se jedná o dohodu mezi přímým nadřízeným a daným zaměstnancem nebo spolupracovníkem. Nicméně občasná práce z domova a pružná pracovní doba usnadňují advokátům a koncipientům sladovat jejich pracovní a osobní životy. Počet poskytovaných dnů dovolené vyplývá ze zákona, avšak adekvátně se zvyšuje dle odpracované doby, což může být pro zaměstnance motivující. Nespornou výhodou jsou také zavedené Sickleaves, které zaměstnanci mohou čerpat v případě nevolností a krátkých nemocí. Nemusí se tak stresovat s čerpáním dovolené, nebo zdržovat s vyřizováním nemocenské.

H&P nabízí svým zaměstnancům poměrně dost benefitů. Velkou předností je skutečně dobře propracovaný vzdělávací program pro advokáty a koncipienty. Všichni z nich mají možnost navštěvovat kurzy jak interní, tak externí, pořádané jinou entitou. Dál k výhodám patří poskytování stravenek, sportování a relaxování prostřednictvím Multisport karty, občasné firemní akce k utužování kolektivu a online lékařská poradna.

2.8 Dotazníkové šetření

2.8.1 Zkoumané osoby

Předmětem dotazníkové šetření v advokátní kanceláři H&P jsou zaměstnanci a spolupracovníci na právních pozicích, tedy advokátní koncipienti a advokáti, jelikož se jedná o nejvýznamnější a klíčovou skupinu pracovníků, jejíž spokojenost je pro další dlouhodobý růst kanceláře velmi důležitá. Tito pracovníci také v průzkumu spokojenosti v minulém roce nejčastěji poukazovali na otázku množství práce a Work-Life Balance. Celkový počet pracovníků, kteří vyplnili dotazník, je 77 a návratnost dotazníku je 48 %.

2.8.2 Realizace průzkumu

Dotazník byl vytvořen na internetových stránkách www.surveymonkey.com a následně byl firemním emailem rozeslán vybraným zaměstnancům a spolupracovníkům formou odkazu na webovou stránku, na které byl vytvořen. V úvodu byli respondenti seznámeni s účelem a využitím daného dotazníku. Dotazník byl zcela anonymní. Jeho vyplnění trvalo v průměru 10 minut.

2.8.3 Metodika dotazníku

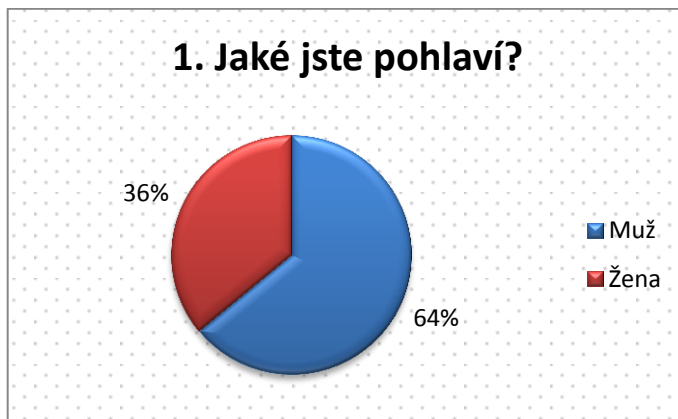
Dotazník byl připraven v českém jazyce a obsahoval celkem 30 otázek. Skládal se z tří částí – první část se věnovala základním charakteristikám respondentů, druhá část byla zaměřená na flexibilní formy práce a třetí, prolínající se s druhou částí, se zabývala jejich Work-Life Balance. Dotazník byl sestaven z uzavřených a polouzavřených otázek, ve kterých dotazovaní vybírali z jedné nebo vícero odpovědí, případně mohli uvést i vlastní odpověď. U každé otázky bylo uvedené, jaká forma odpovědi byla vyžadována.

2.8.4 Zhodnocení dotazníku

V následující části jsou zhodnoceny výsledky provedené analýzy formou dotazníku.

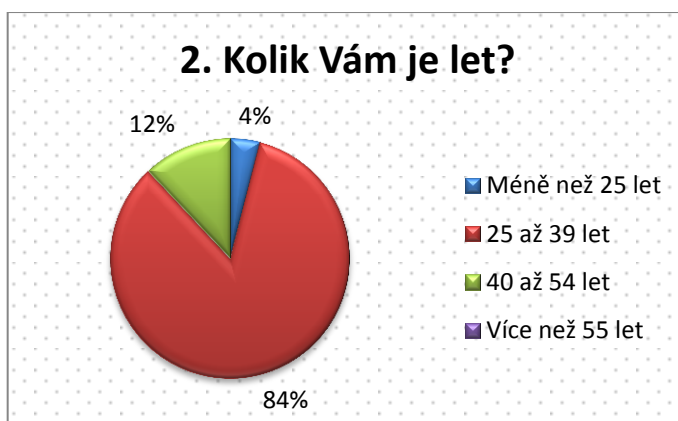
2.8.4.1 Charakteristika odpovídajících

Dotazník vyplnilo celkem 77 zaměstnanců, z toho 40 jsou advokáti a 37 jsou advokátní koncipienti. 64 % všech odpovídajících jsou muži, 36 % jsou ženy.



Graf č. 4: Jaké jste pohlaví?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Věkové rozpětí všech účastníků dotazníku zobrazuje graf č. 5. Nejvíce odpovědí je zastoupeno ve věku 25 až 39 let, konkrétně tak odpovědělo 84 %. 40 až 54 let má 12 % dotázaných a zbylé 4 % reprezentují osoby mladších 25 let. Žádný z respondentů nemá více než 55 let. Je patrné, že analyzovaná společnost se skládá z mladého kolektivu a vyššího věku dosahují jen někteří spolupracovníci na pozici Partner, kteří nebyli v rámci tohoto dotazníku osloveni.



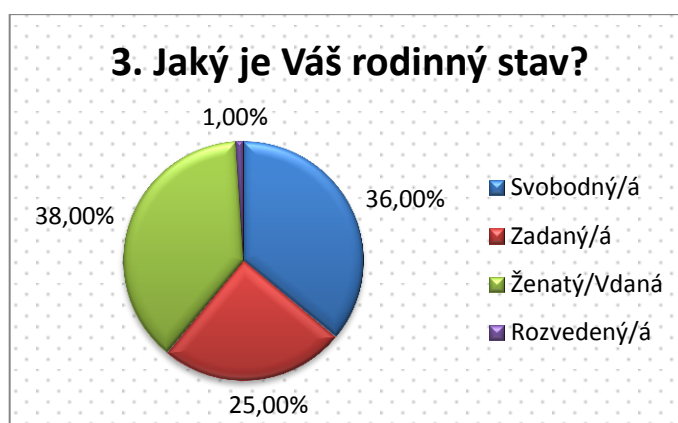
Graf č. 5: Kolik Vám je let?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z hlediska jednotlivých generací, které jsou blíže popsány v teoretické části, lze říci:

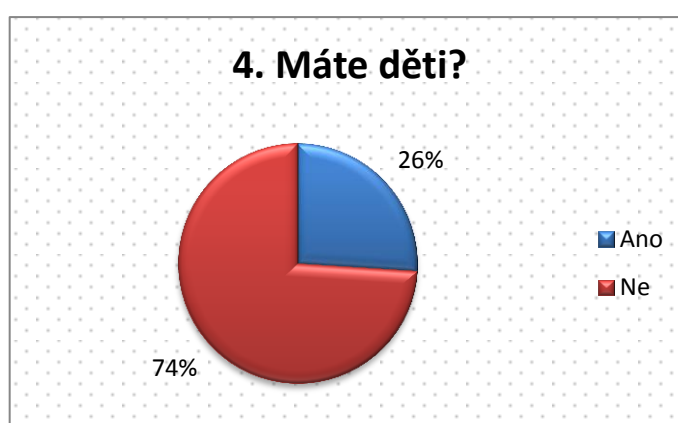
- 12 % respondentů patří do generace X,

- 84 % respondentů patří do generace Y, a
- 4 % respondentů patří do generace Z.

Co se týká rodinného stavu, nejvíce jsou advokáti a koncipienti ženatí/vdané 38 % a svobodní 36 %. 25 % uvedlo, že mají partnera a pouze 1 % spadá do kategorie rozvedených. S rodinným stavem také souvisejí děti. Pokud osoby mají potomky, dá se u nich předpokládat, že si chtějí užít jejich dětství, pubertu a dospívání, a tím méně budou ochotni trávit tolik času ve svém zaměstnání. Rodiče dětí také musejí častěji řešit jejich náhlé nemoci, prázdniny, a k tomu patří i neočekávané čerpání dnů volna. Z dotazníku vyplynulo, že 26 % respondentů má děti. Není asi překvapivé, že potomky mají zejména advokáti. 74 % jsou bezdětní, což je nejspíše dáno mladým věkem zaměstnanců.



Graf č. 6: Jaký je Váš rodinný stav?
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 7: Máte děti?
(Zdroj: vlastní zpracování)

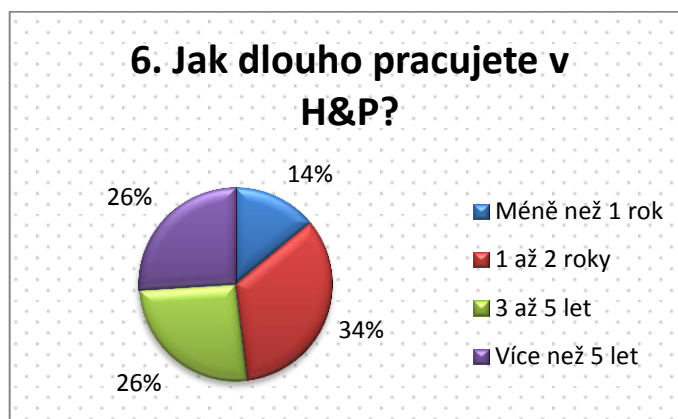
Důležitou otázkou první sekce dotazníkového šetření je rozčlenění dotazovaných na dvě skupiny, a to dle jejich vykonávané pozice. Z celkových 77 osob, kteří vyplnili dotazník, jich 52 % představují advokáti a 49 % jsou advokátní koncipienti. V absolutním vyjádření se jedná o počty 40 k první uvedené skupině a 37 k druhé skupině. Toto rozdělení je dále aplikováno na následující otázky průzkumu, týkající se flexibilních forem práce a jejich Work-Life Balance tak, aby bylo patrné, jak která skupina odpovídala.



Graf č. 8: Na jaké pozici pracujete?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka v první části dotazníku, zabývající se charakteristikou dotazovaných, zjišťovala, jak dlouho zaměstnanci pracují v analyzované společnosti. Z grafu č. 9 je patrné, že nejvíce odpovídajících pracuje u zaměstnavatele v rozmezí 1 až 2 roky, celkem tak odpovědělo 34 %. V rozmezí 3 až 5 let a více než 5 let odpovědělo stejné procento, a to po 26 % každá. 14 % osob pracuje v advokátní kanceláři méně než 1 rok.



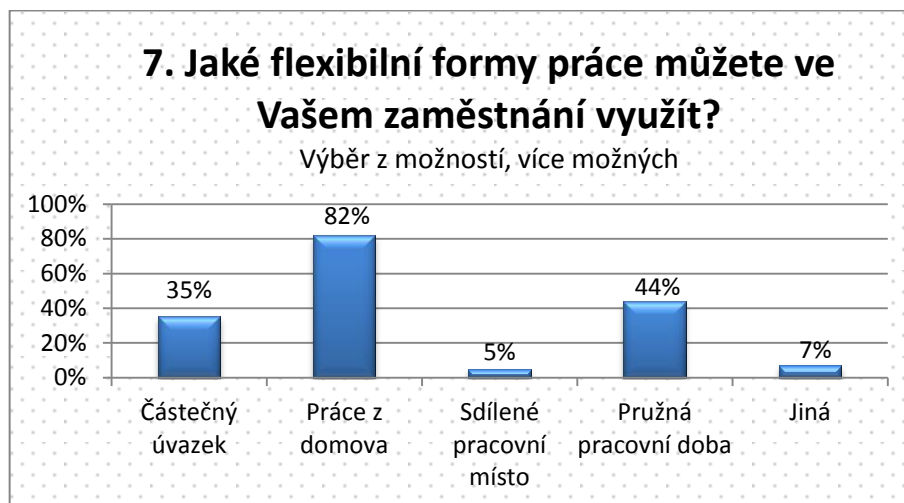
Graf č. 9: Jak dlouho pracujete u zaměstnavatele?

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.8.4.2 Flexibilní formy práce

Druhá část dotazníku se týká flexibilních forem práce. Pomocí uzavřených a polouzavřených otázek zjišťují nejrůznější informace spojené s pracovní dobou, dovolenou, přesčasy a obecně stráveným časem v práci.

Hned první otázka tohoto bloku se týká možností flexibilních forem práce, které nyní zaměstnanci mohou využívat. Zaměstnanci mohli vybrat jednu nebo více odpovědí.



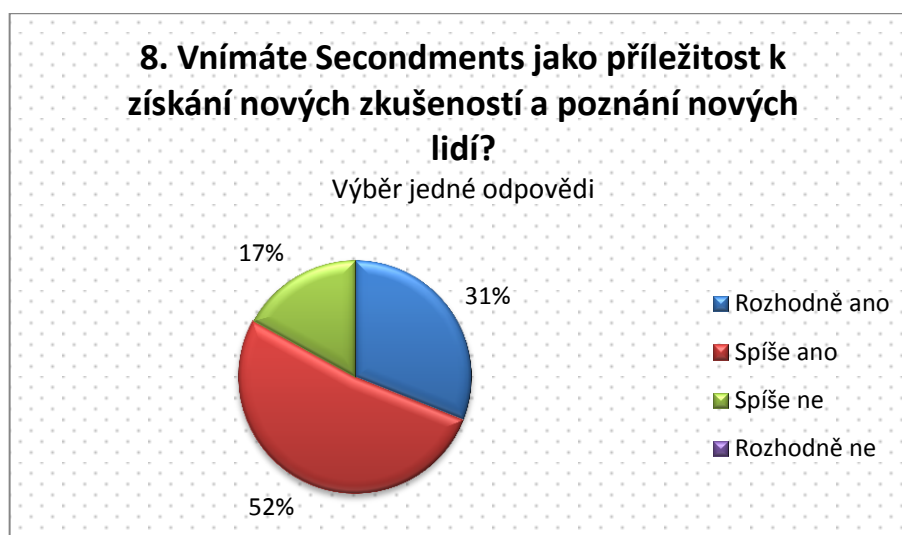
Graf č. 10: Jaké flexibilní formy můžete ve Vašem zaměstnání využít?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 10 vyplývá, že zaměstnanci a spolupracovníci vesměs mohou využít všechny uváděné možnosti a navíc zmiňují i další varianty, například tzv. coffee office, což je práce z kavárny nebo coworkingového centra. Někteří naopak uvádějí, že flexibilní formy v této společnosti nejsou. Níže je uvedena tabulka č. 7, která jednotlivé odpovědi rozděluje do příslušných skupin. Nejvíce využívanými flexibilními nástroji jsou v obou skupinách práce z domova a pružná pracovní doba.

Tabulka č. 7: Jaké flexibilní formy práce můžete ve Vašem zaměstnání využít?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Částečný úvazek	12	15	27	35 %
Práce z domova	35	28	63	82 %
Sdílené pracovní místo	2	2	4	5 %
Pružná pracovní doba	19	15	34	44 %
Jiná	3	2	5	7 %

Otázka č. 8 zjišťovala, jak vybraní pracovníci vnímají Secondments. Secondment v podstatě znamená dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli, které je detailněji popsáno v teoretické části diplomové práce. 83 % odpovídajících přistupuje k Secondments kladně a vidí v nich příležitost k nabytí nových zkušeností. Není zde velkých rozdílů mezi oběma skupinami. 17 % hodnotí tuto variantu spíše negativně.

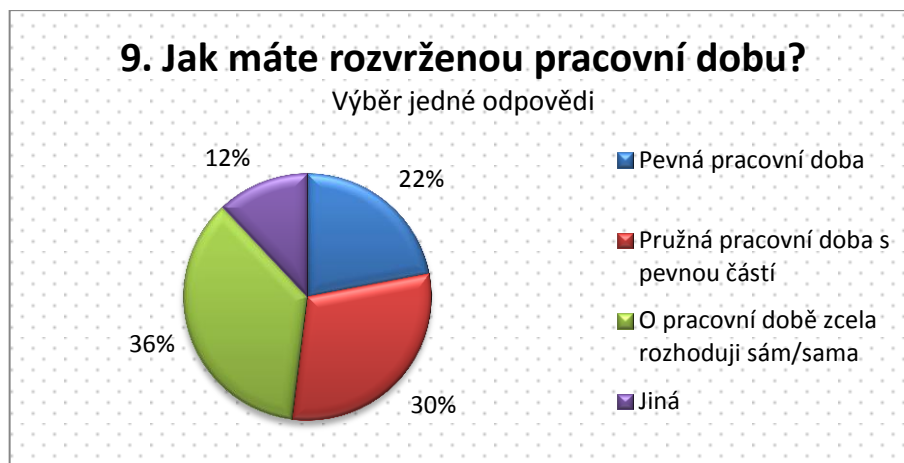


Graf č. 11: Vnímáte Secondments jako příležitost?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 8: Vnímáte Secondments jako příležitost?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Rozhodně ano	13	11	24	31 %
Spíše ano	18	22	40	52 %
Spíše ne	9	4	13	17 %
Rozhodně ne	0	0	0	0 %

Jak jsem uváděla v analýze vnitropodnikové dokumentace, zaměstnanci mají různě rozvrženou pracovní dobu. Většinou záleží na domluvě s přímým nadřízeným. Advokáti si o své pracovní době rozhodují převážně sami. Práce podléhá zejména množství klientské práce a jejich termínům. Této skutečnosti odpovídá i výsledek v tabulce č. 9. Koncipienti mají méně flexibilní pracovní dobu, a to nastavenou pružnou a pevnou částí. Jak je z tabulky patrné, někteří koncipienti uvádějí, že mají pevnou pracovní dobu. Tyto rozdíly jsou nejspíše dané tím, že je vícero business units, pod kterými pracují a na každém platí jiná pravidla.



Graf č. 12: Jak máte rozvrženou pracovní dobu?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 9: Jak máte rozvrženou pracovní dobu?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Pevná pracovní doba.	5	12	17	22 %
Pružná pracovní doba s pevnou částí.	8	15	23	30 %
O pracovní době zcela rozhodují sám/sama.	21	7	28	36%
Jiná	6	3	9	12 %

Dá se říci, že více spokojení s nastavením pracovní doby jsou advokáti, což dává smysl, když o ní mohou více rozhodovat. Pouze 5 z nich uvádějí, že jsou nespokojení. Více nespokojení se svou pracovní dobou jsou advokátní koncipienti, což potvrzují i výsledky v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 10: Jak jste spokojený/á s nastavením pracovní doby?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Zcela spokojený/á	14	9	23	30 %
Spíše spokojený/á	21	16	37	47 %
Spíše nespokojený/á	4	11	15	20 %
Zcela nespokojený/á	1	1	2	3 %

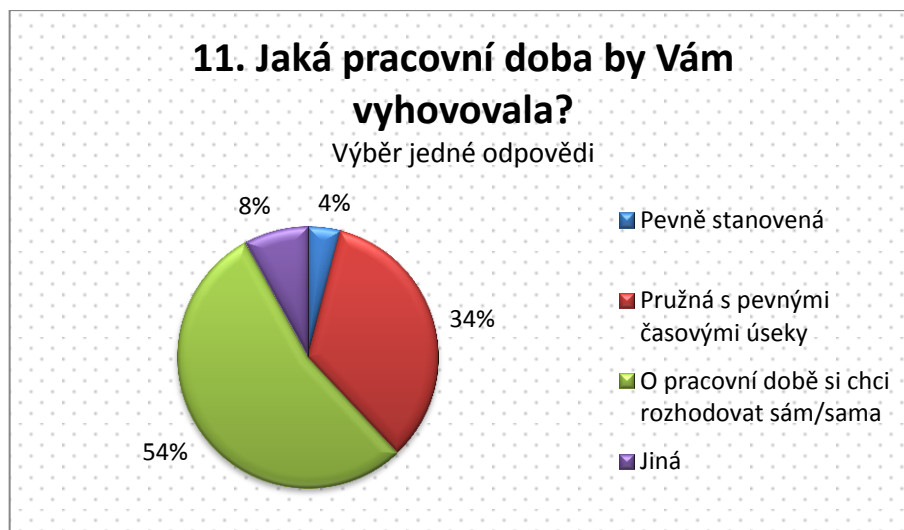


Graf č. 13: Jak jste spokojený/á s nastavením pracovní doby?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Více než polovina všech odpovídajících si chce o své pracovní době rozhodovat sama. Koncipienti spíše inklinují k pružné pracovní době s pevnými časovými úseky. 8 % dotazovaných také uvádí svoje návrhy – například aby pracovní doba trvala do splnění úkolů, nebo zavedení kratšího čtyřdenního pracovního týdne. Podrobné výsledky odpovědí jsou uvedeny v tabulce č. 11.

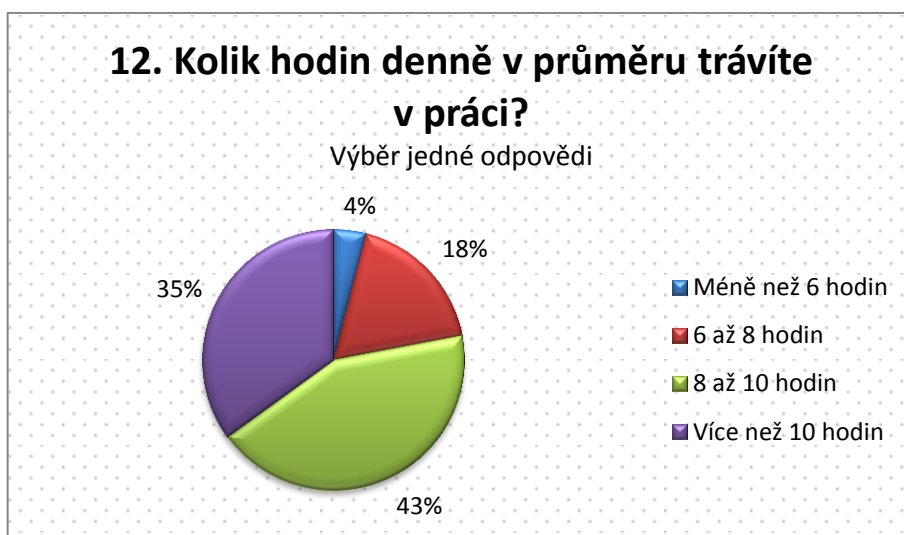
Tabulka č. 11: Jaká pracovní doba by Vám vyhovovala?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Pevně stanovená.	2	1	3	4 %
Pružná s pevnými časovými úseky.	7	19	26	34 %
O pracovní době si chci rozhodovat sám/sama.	29	13	42	54 %
Jiná	2	4	6	8 %



Graf č. 14: Jaká pracovní doba by Vám vyhovovala?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12 se zabývá průměrným denním počtem hodin, které zaměstnanci tráví v zaměstnání. V tomto případě nejsou mezi oběma skupinami rozdíly. Advokáti a koncipienti se shodují na tom, že denně v průměru tráví v zaměstnání 8 až 10 hodin, takto odpovědělo celkem 43 %. Jak sami zaměstnanci v dotazníku uvádějí, záleží na množství clientské práce a stanovených termínech. Více než 10 hodin uvedlo 35 % respondentů a 18 % uvedlo, že pracuje standardních 6 až 8 hodin. Méně než 6 hodin denně pracuje 4 % dotazovaných a všichni to jsou advokáti. Toto může být ovlivněno domluvou se zaměstnavatelem.

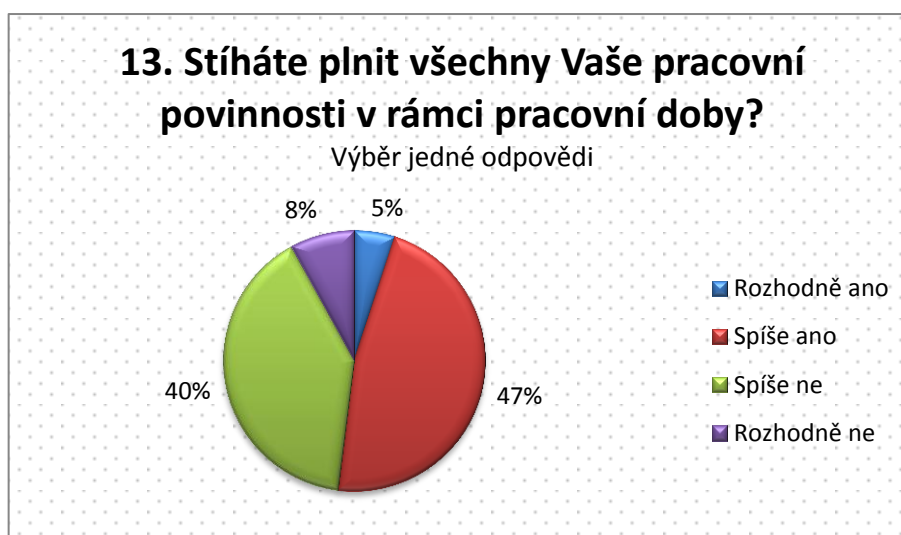


Graf č. 15: Kolik hodin denně v průměru trávíte v práci?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 12: Kolik hodin denně v průměru trávíte v práci?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Méně než 6 hodin	3	0	3	4 %
6 až 8 hodin	8	6	14	18 %
8 až 10 hodin	16	17	33	43 %
Více než 10 hodin	13	14	27	35 %

Co se týče plnění pracovních povinností v rámci pracovní doby, tak celkově převažují kladné odpovědi. Pokud se zaměřím na jednotlivé skupiny, tak už je to půl na půl. Více advokátů spíše nestíhá, více koncipientů naopak stíhá. Domnívám se, že to je dáno také tím, že advokáti se musejí koncipientům věnovat, jsou za ně odpovědní, dále jednají s klienty a utužují s nimi dobré vztahy, což také vyžaduje mnoho času.

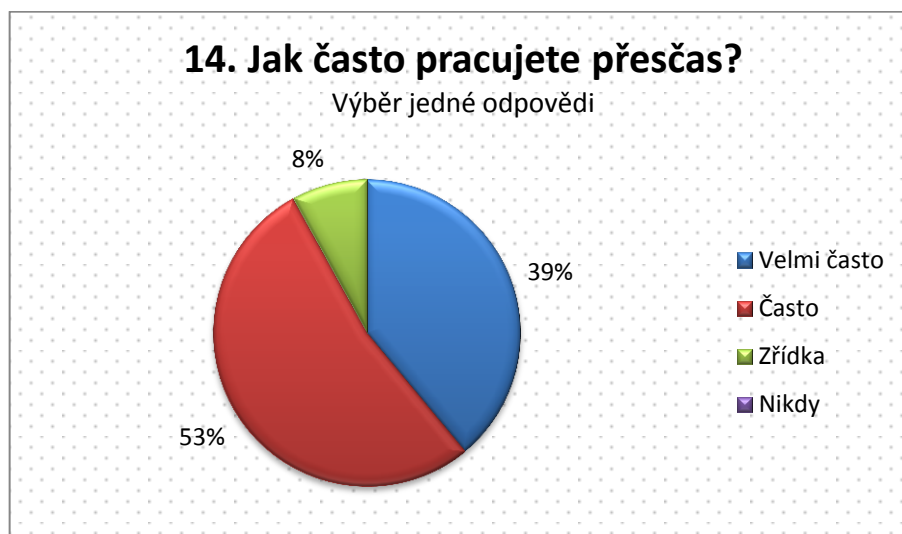


Graf č. 16: Stíháte plnit všechny Vaše pracovní povinnosti v rámci pracovní doby?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 13: Stíháte plnit všechny Vaše pracovní povinnosti?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Rozhodně ano	2	2	4	5 %
Spíše ano	17	19	36	47 %
Spíše ne	18	13	31	40 %
Rozhodně ne	3	3	6	8 %

Podle Zákoníku práce je přesčas prací, konanou zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Jak vyplývá z grafu č. 17 a tabulky č. 14, s prací přesčas se setkala všech 77 odpovědí, tedy odpověď „Nikdy“ je zastoupena v 0 %. V jednotlivých skupinách nejsou rozdíly, jak advokáti, tak koncipienti uvádějí, že pracují přesčas často 53 %, anebo dokonce velmi často 39 %. S přesčasem má co dočinění pouze zřídka 8 % všech dotazovaných, mezi kterými jsou 3 advokáti a 3 koncipienti.



Graf č. 17: Jak často pracujete přesčas?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 14: Jak často pracujete přesčas?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Velmi často	14	16	30	39 %
Často	23	18	41	53 %
Zřídka	3	3	6	8 %
Nikdy	0	0	0	0 %

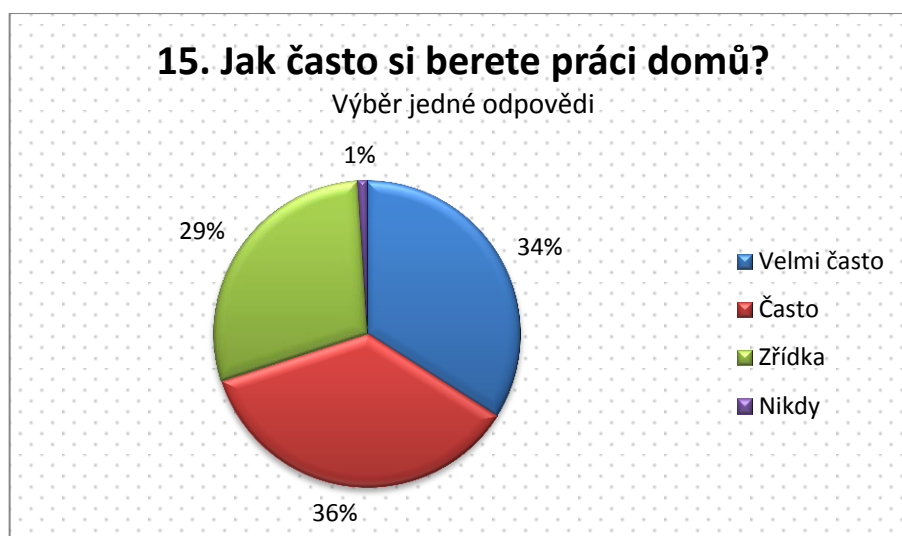
Další otázka zkoumá, zda a jak často si zaměstnanci berou svou práci domů. Může souviset se stíháním plnění pracovních povinností v rámci pracovní doby, avšak je třeba také pomýšlet na to, že vzít si práci domů nutně neznamená, že zaměstnanec nestíhá plnit úkoly v práci, ale třeba má doma na práci větší klid a lépe se tam soustředí, proto někdy změna prostředí přijde vhod. Opět nevidím rozdíly mezi odpověďmi advokátů a koncipientů. 36 % odpovídajících uvádí, že si práci domů berou často

a 34 % uvádí, že dokonce velmi často. Zřídka si domů bere práci 29 % a nikdy si domů práci nevzal pouze jeden advokát, který z celkového počtu odpovědí představuje 1 %.

Tabulka č. 15: Jak často si berete práci domů?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Velmi často	14	12	26	34 %
Často	14	14	28	36 %
Zřídka	11	11	22	29 %
Nikdy	1	0	1	1 %

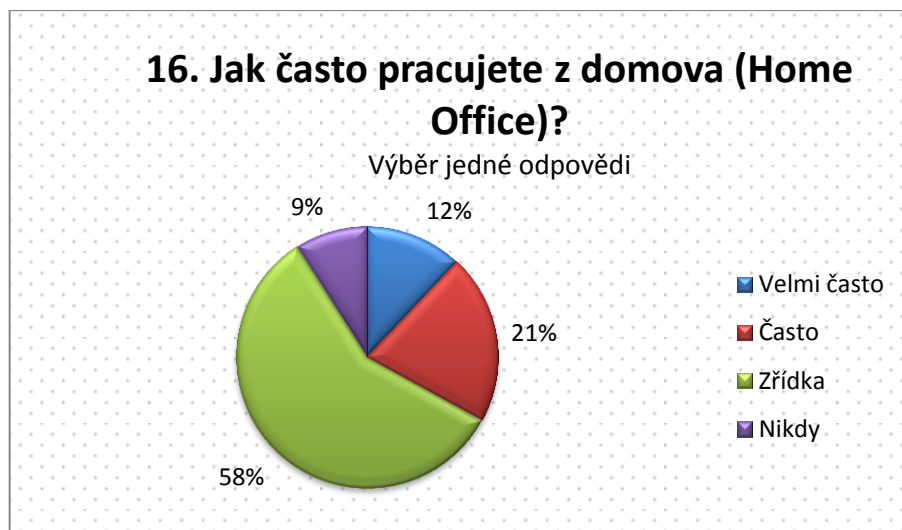


Graf č. 18: Jak často si berete práci domů?

(Zdroj: vlastní zpracování)

V analyzované společnosti mají zaměstnanci možnost čerpat Home Office, což znamená, že v daný den pracují z domu, případně z jiného místa, než se nachází jejich oficiální pracoviště. Této formě flexibilního zaměstnání se zabývaly celkem dvě otázky v dotazníku. První řešila, jak často zaměstnanci pracují na tzv. Home Office. Druhá zjišťovala nejčastější důvody pro práci z domova.

Jak vyplývá z výsledků, uvedených v grafu č. 19 a detailněji v tabulce č. 16, více než polovina všech respondentů takovou možnost využívá zřídka, přesněji tak odpovědělo 58 %. 21 % respondentů si často si bere Home Office a 12 % uvádí, že velmi často. Celkově 7 odpovídajících se vyjádřilo tak, že z domova nikdy nepracuje, konkrétně se jedná o 9 %. Dle získaných odpovědí můžeme překvapivě naznat, že tato flexibilní forma zaměstnání není v předmětné společnosti až tolik zaměstnanci užívána.



Graf č. 19: Jak často pracujete z domova (Home Office)?
(Zdroj: vlastní zpracování)

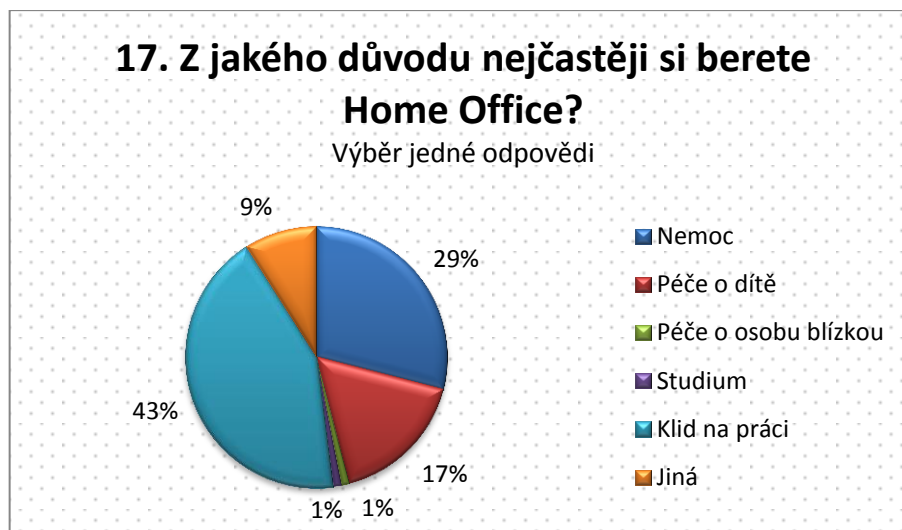
Tabulka č. 16: Jak často pracujete z domova?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Velmi často	7	2	9	12 %
Často	9	7	16	21 %
Zřídka	23	22	45	58 %
Nikdy	1	6	7	9 %

Nejčastějším důvodem proč si advokáti i koncipienti berou Home Office je klid na práci, celkem 43 % všech dotázaných. Dále se výsledky u skupin liší. Druhým nejčastějším důvodem u advokátů je péče o dítě, u koncipientů je to nemoc, potom péče o dítě, o osobu blízkou a také studium.

Tabulka č. 17: Z jakého důvodu nejčastěji si berete Home Office?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Nemoc	7	15	22	29 %
Péče o dítě	12	1	13	17 %
Péče o osobu blízkou	0	1	1	1 %
Studium	0	1	1	1 %
Klid na práci	17	16	33	43 %
Jiná	4	3	7	9 %



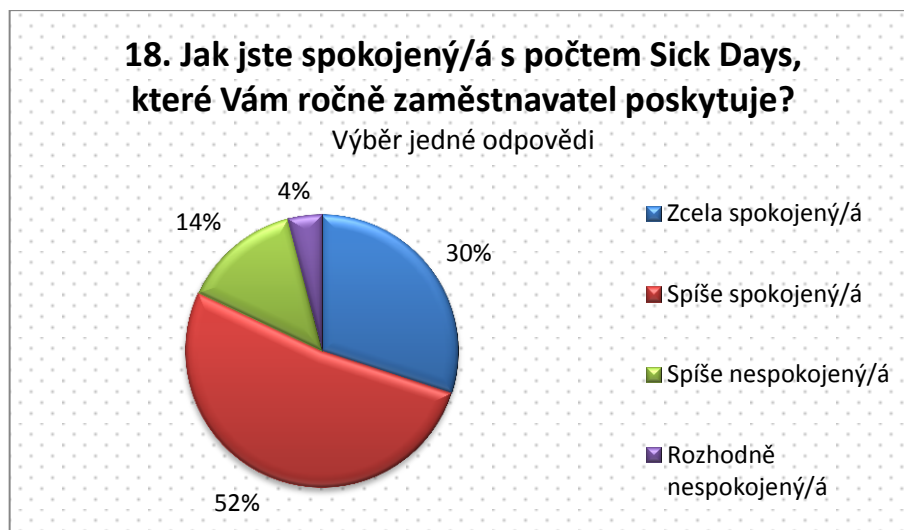
Graf č. 20: Z jakého důvodu nejčastěji si berete Home Office?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud si zaměstnanec nevybral ani z jedné varianty, mohl navrhnout vlastní odpověď. Pod odpovědí „Jiná“ se nejčastěji objevovalo, že nemá důvody pro Home Office. Jeden advokát zmínil potřebu být doma z důvodu poruchy a opravy zařízení v domácnosti. Druhý uvedl: *„Když mám v průběhu dne schůzku blízko svého bydliště a nechci ztrácet čas přejezdy do kanceláře a následně ke klientovi.“*

Jak jsem uváděla v analýze vnitropodnikové dokumentace, zaměstnanci mohou čerpat Sickleave, neboli Sick Days, což jsou dny zdravotního volna nad rámec jejich řádné dovolené. Zaměstnanci mají nárok celkem na 3 dny zdravotního volna a otázka č. 18 v dotazníku zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tímto počtem. Výsledky jsou pro společnost více než uspokojující, protože přes 80 % všech respondentů jsou s tímto bonusem spokojeni. 20 % je nespokojeno a větším podílem tak odpovídali koncipienti.

Tabulka č. 18: Jak jste spokojený/á s počtem Sick Days?
(Zdroj: vlastní zpracování)

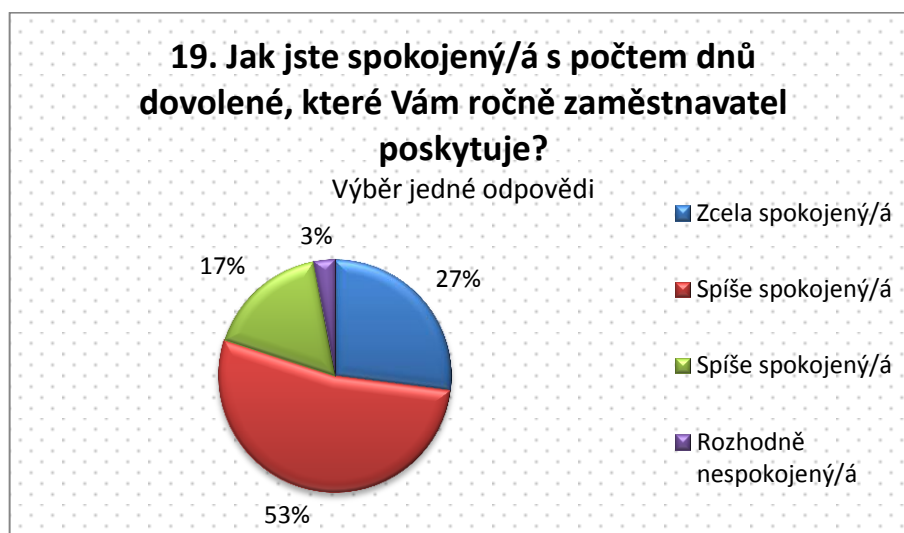
Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Zcela spokojený/á	18	5	23	30 %
Spíše spokojený/á	17	23	40	52 %
Spíše nespokojený/á	4	7	11	14 %
Zcela nespokojený/á	1	2	3	4 %



Graf č. 21: Jak jste spokojený/á s počtem Sick Days?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci mají nárok na 4 týdny řádné dovolené ze zákona a nad rámec jim zaměstnavatel poskytuje další dny, a to dle odpracovaných let ve společnosti. Jak jsou zaměstnanci spokojeni s počtem dnů dovolené a zda během své dovolené pracují, zkoumaly otázky č. 19 a č. 20.

V tomto ohledu jsou výsledky pro analyzovanou společnost opět více než příznivé. 80 % advokátů a koncipientů odpovědělo, že jsou s počtem dnů spokojeni, 27 % z nich dokonce uvedlo, že jsou zcela spokojeni. Zbýlých 20 % jsou s počtem dnů dovolené nespokojeni a opět více nespokojeni jsou koncipienti.



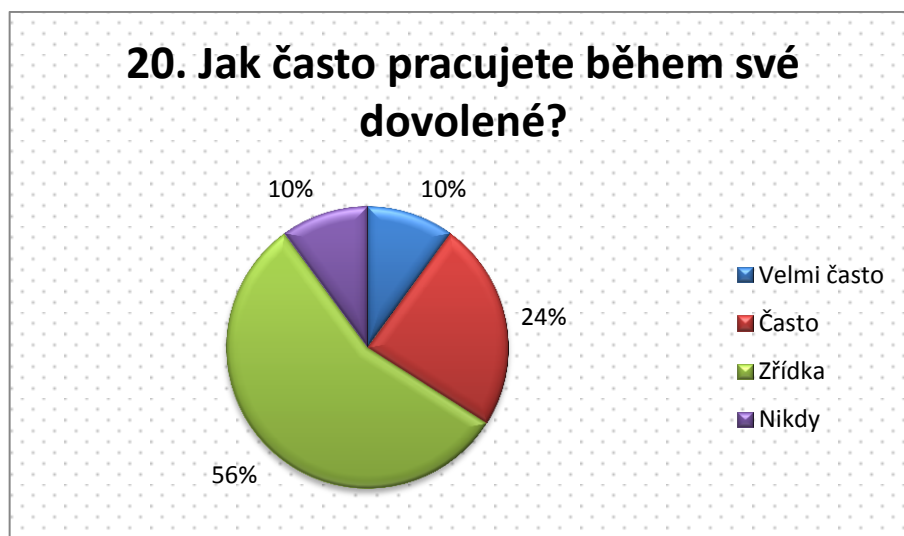
Graf č. 22: Jak jste spokojený/á s počtem dnů dovolené?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 19: Jak jste spokojený/á s počtem dnů dovolené?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Zcela spokojený/á	13	8	21	27 %
Spíše spokojený/á	22	19	41	53 %
Spíše nespokojený/á	4	9	13	17 %
Zcela nespokojený/á	1	1	2	3 %

90 % vybraných zaměstnanců uvádí, že během své dovolené pracují. Výsledky jsou podobné v obou skupinách, a proto je prezentuji dohromady. Celkem 56 % pracuje na dovolené zřídka, 24 % pracuje často a velmi často 10 %. Domnívám se, že tato čísla jsou na pováženou, protože během dovolené by si měli zaměstnanci od práce zejména odpočinout. 10 % osob, kteří vyplnili dotazník, během dovolené nikdy nepracuje.

**Graf č. 23: Jak často pracujete během své dovolené?**

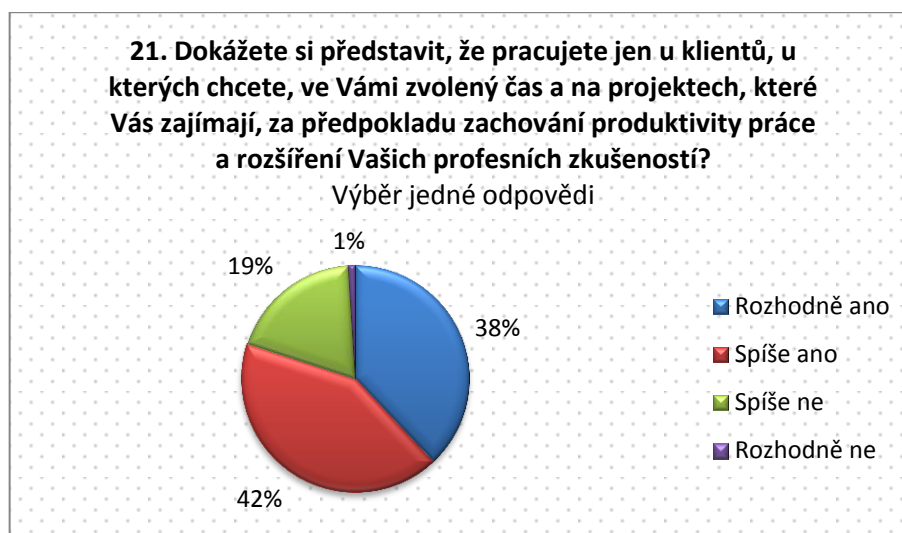
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 20: Jak často pracujete během své dovolené?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Velmi často	6	2	8	10 %
Často	12	6	18	24 %
Zřídka	20	23	43	56 %
Nikdy	2	6	8	10 %

Poslední otázka druhého bloku, která se týkala flexibilních forem práce, se zaměřuje na to, zda si zaměstnanci dokáží představit, že by pracovali jen u klientů, u kterých chtějí, na projektech a v čase, který jim vyhovuje. Představa je to jistě příjemná, a to potvrzují kladné výsledky, které v součtu dosahují 80 %. 20 % si to nedokáže představit a tentokrát jsou skeptičtější více advokáti.



Graf č. 24: Dokážete si představit, že pracujete jen u klientů, u kterých chcete?
(Zdroj: vlastní zpracování)

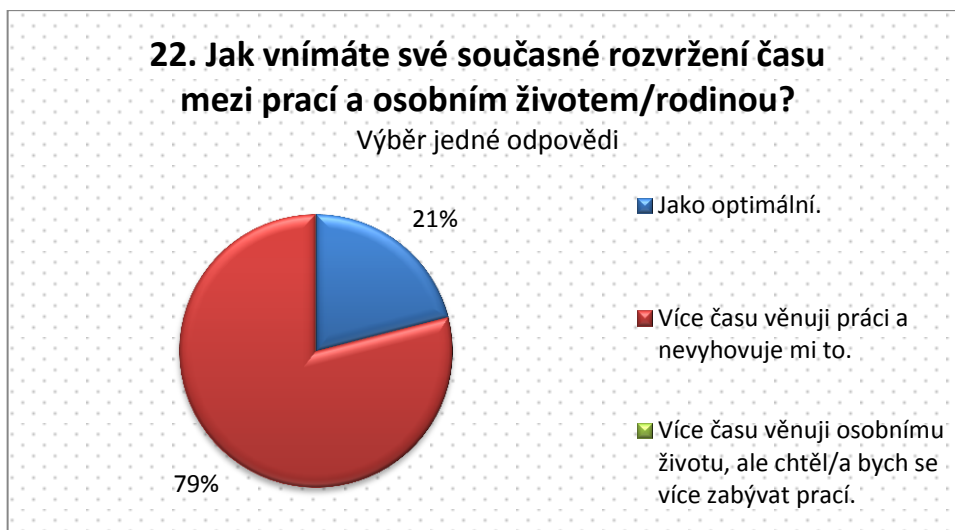
Tabulka č. 21: Dokážete si představit, že pracujete jen u klientů, u kterých chcete?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Rozhodně ano	17	12	29	38 %
Spíše ano	12	20	32	42 %
Spíše ne	10	5	15	19 %
Rozhodně ne	1	0	1	1 %

2.8.4.3 Work-Life Balance

Poslední část dotazníku je věnována Work-Life Balance, prostřednictvím níž zjišťují, jak jsou zaměstnanci úspěšní ve sladování svého osobního a pracovního života.

První otázka v této části se zaměstnanců dotazuje, jak z jejich strany vnímají rozvržení času mezi prací a osobním životem. Celkem 79 % odpovědělo tak, že více času věnují práci a nevyhovuje jim to. Zbýlých 21 % vnímají nastavení času mezi prací a osobním životem jako optimální, mezi takovými je více advokátů než koncipentů.



Graf č. 25: Jak vnímáte své současné rozvržení času mezi prací a osobním životem?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 22: Jak vnímáte své současné rozvržení času mezi prací a osobním životem?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Jako optimální	13	3	16	21 %
Více času věnuji práci a nevyhovuje mi to.	27	34	61	79 %
Více času věnuji osobnímu životu, ale chtěl/a bych se více zabývat prací.	0	0	0	0 %

Nejčastěji zaměstnanci řeší Work-Life Balance tím, že využívají flexibilní formy práce v kombinaci s tím, že se o domácnost/rodinu starají s partnerem. Advokáti si navíc vypomáhají hlídacími babičkami, chůvami, uklízečkami, školkami/jeslemi, které jim vyhovují svou provozní dobou. V rámci možnosti „Jiná“ mohli zaměstnanci napsat svůj vlastní recept na sladování osobního a pracovního života. Mezi odpověďmi bylo: „Míň spím.“, „Neřeším“, anebo „Stanovením hranic“.



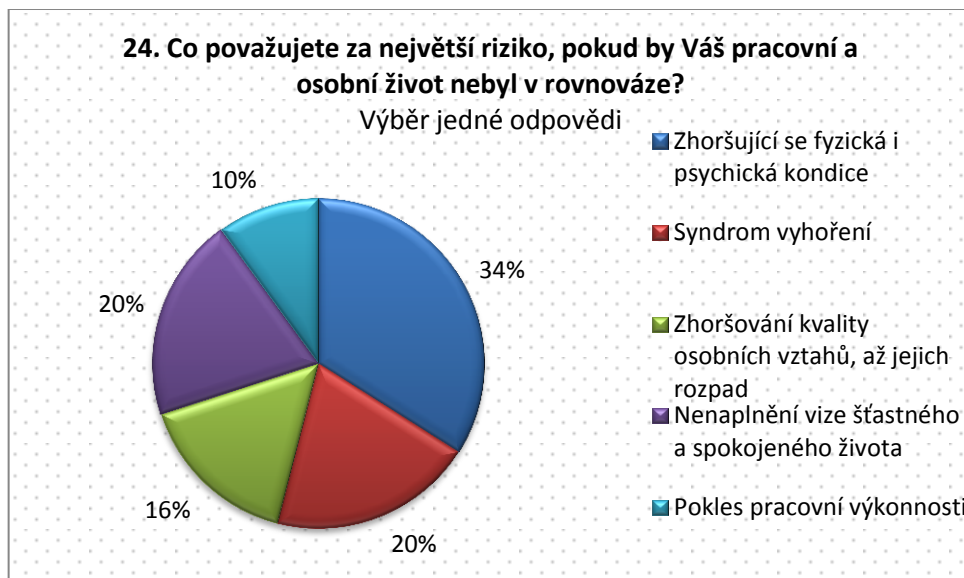
Graf č. 26: Jakým způsobem řešíte sladění práce a osobního života?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 23: Jakým způsobem řešíte sladění práce a osobního života?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Využívám flexibilních forem práce (např. pružná pracovní doba, práce z domu, zkrácený úvazek).	24	22	46	60 %
V péči o rodinu anebo domácnost se vhodně doplňujeme s partnerem.	16	8	24	31 %
Mám „hlídací“ babičku, příp. jiného příbuzného.	7	1	8	10 %
Najímám chůvu, uklízečku, pečovatelku atp.	8	1	9	12 %
Mám jesle, školku, školu, stacionář aj. s vyhovující provozní dobou.	9	0	9	12 %
Jiná	4	8	12	16 %

Otázka č. 24 zkoumala, co za největší riziko zaměstnanci považují, pokud jejich Work-Life Balance není v rovnováze. Obě skupiny odpovídaly podobně a nejsou mezi nimi větší rozdíly. Žádný z respondentů nevedl, že by nespatoval žádné riziko. Největším

strašákem je zhoršující se fyzická i psychická kondice, které získalo celkem 34 % odpovědí. Syndrom vyhoření a nenaplnění vize šťastného života dosáhlo každá po 20 %. Advokáti a koncipienti vidí také riziko v zhoršování kvality osobních vztahů a v poklesu pracovní výkonnosti.



Graf č. 27: Co považujete za největší riziko, pokud by Váš pracovní a osobní život nebyl v rovnováze?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 24: Co považujete za největší riziko, pokud by Váš pracovní a osobní život nebyl v rovnováze?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Zhoršující se fyzická i psychická kondice	13	13	26	34 %
Syndrom vyhoření	9	6	15	20 %
Zhoršování kvality osobních vztahů, až jejich rozpad	7	6	13	16 %
Nenaplnění vize šťastného a spokojeného života	7	8	15	20 %
Pokles pracovní výkonnosti	4	4	8	10 %
Nespatřuji žádné riziko	0	0	0	0 %

V další otázce měli pracovníci za úkol seřadit uvedené faktory, a to dle míry vlivu na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Čím vyšší číslo, tím větší vliv. Rovnováhu advokátů nejvíce ovlivňuje pracovní doba a přesčas, dále práce ve stresu a negativní pracovní prostředí. Nejméně jsou ovlivněni prací během dovolené a prací z domova. U koncipientů jsou výsledky lehce odlišné. Z tabulky č. 25 vyplývá, že Work-Life Balance u koncipientů je nejvíce ovlivněn prací přesčas a stresem. Dále pak pracovní dobou a negativním pracovním prostředím. Stejně jako advokáti, vidí nejmenší vliv ve faktorech jako je práce z domova a práce během dovolené.

Tabulka č. 25: Seřad'te, do jaké míry ovlivňují následující faktory Váš WLB?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Důležitost - Advokáti	Důležitost - Koncipienti	Podíl – Celkem
Pracovní doba	4,6	4,1	4,4
Přesčas	4,5	4,8	4,6
Stres	4,3	4,6	4,5
Negativní pracovní prostředí	3,1	3,1	3,1
Práce z domova	2,0	2,2	2,1
Práce během dovolené	2,6	2,2	2,4

Ve svém osobním volnu přemýšlí nad prací více než 80 % všech pracovníků. Advokáti a koncipienti odpovídali na tuto otázku podobně, proto je zhodnotím dohromady. Celkem 51 % dotazovaných často přemýšlí o práci ve svém osobním volnu a 35 % uvádí dokonce velmi často. 13 % o své práci přemýšlí zřídka a pouze jeden jediný advokát uvedl, že o pracovních záležitostech ve svém volnu nikdy nepřemýšlí. Jak poznamenal v jiné otázce respondent: „*Je to blbý, co si budeme povídat, práci z hlavy nedostaneš a být někde s myšlenkami jinde, taky není dobrý.*“.

Tabulka č. 26: Jak často přemýšlíte o práci ve svém osobním volnu?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Velmi často	15	12	27	35 %
Často	20	19	39	51 %
Zřídka	4	6	10	13 %
Nikdy	1	0	1	1 %



Graf č. 28: Jak často přemýšlíte o práci ve svém osobním volnu?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Zda se zaměstnanci cítí být ve stresu a co jejich stres může způsobovat, zjišťovaly otázky č. 27 a 28 v dotazníku. 66 % zaměstnanců sdělilo, že se cítí být ve stresu, z nichž s tímto tvrzením rozhodně souhlasilo 14 % a zbylých 52 % spíše souhlasilo. 31 % odpovídajících se tak spíše necítí a 2 advokáti uvedli, že rozhodně pod stresem nejsou.



Graf č. 29: Cítíte se být ve stresu?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 27: Cítíte se být ve stresu?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Rozhodně ano	8	3	11	14 %
Spíše ano	18	22	40	52 %
Spíše ne	12	12	24	31 %
Rozhodně ne	2	0	2	3 %

Příčinou, proč jsou advokáti ve stresu, jsou zejména stanovené termíny, které nestíhají plnit. Dále pak z důvodů, že nemají čas na svou rodinu a přátele, cítí se vyčerpaně a nevěnují svým koníčkům. U koncipientů jsou odpovědi trochu odlišné. Nejvíce koncipientů uvedlo, že se cítí být pod stresem, protože nemají díky práci čas na své zájmy a koníčky. Dále pak z vyčerpanosti a z toho, že nemají čas na svou rodinu a přátele. Dva koncipienti uvedli to, že jsou ve stresu ze složitosti některých úkolů, a když dělají věci, kterým nerozumí.

**Graf č. 30: Co může způsobovat Váš stres?**

(Zdroj: vlastní zpracování)

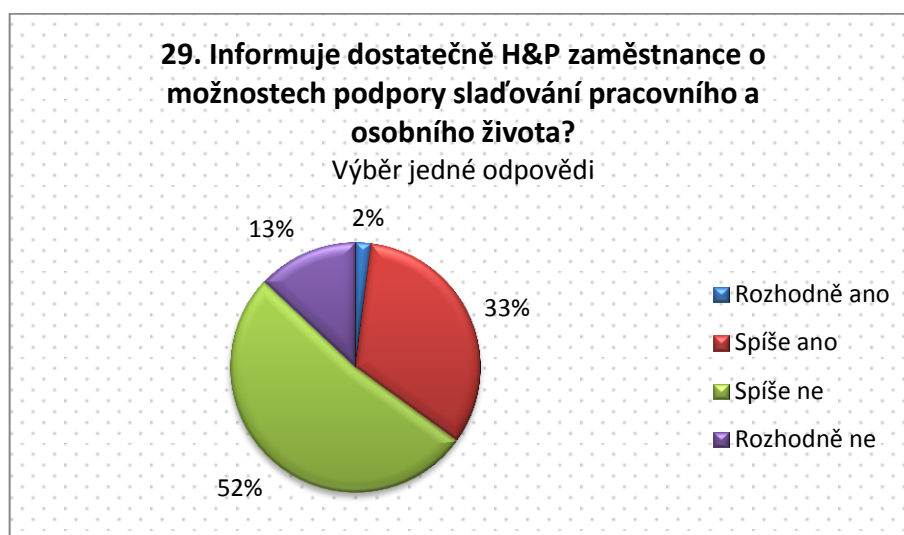
Tabulka č. 28: Co může způsobovat Váš stres?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Nestíhám plnit stanovené termíny.	26	11	37	48 %
Nemám čas na své	15	29	44	57 %

zájmy a koníčky. Nemám čas na svou rodinu a přátele.	18	17	35	46 %
Cítím se vyčerpaný/á.	17	18	35	46 %
Neshody s kolegy/nadřízenými.	2	1	3	4 %
Nemůžu onemocnět, protože by mi práce stála.	4	8	12	16 %
Jiná	0	2	2	3 %

V dotazníku jsem také zkoumala, zda analyzovaná společnost dostatečně informuje své zaměstnance o možnostech podpory sladování pracovního a osobního života. Z odpovědí vyplynulo, že jak advokáti, tak koncipienti si myslí, že H&P dostatečně neinformuje o způsobech vyváženého WLB. Naopak více než 30 % se domnívá, že informování jsou.



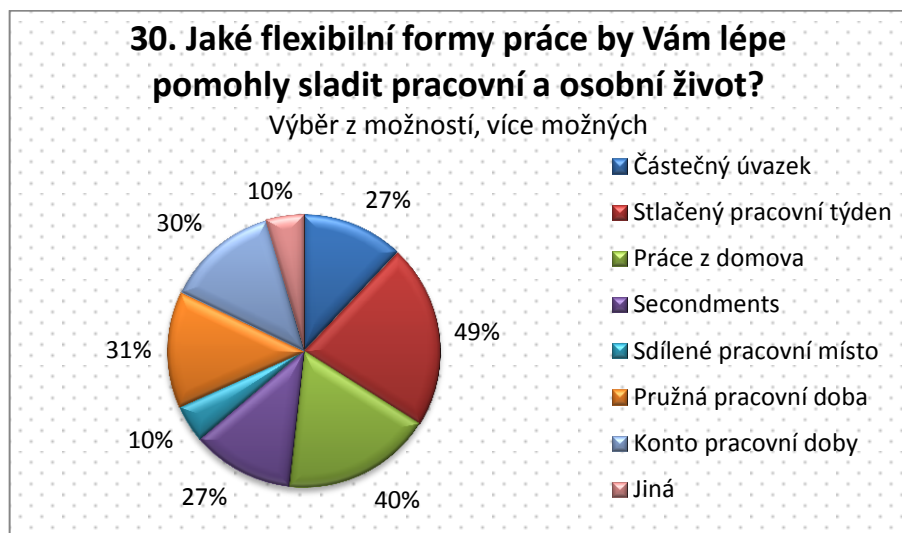
Graf č. 31: Informuje Vás H&P dostatečně o možnostech sladování pracovního a osobního života?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 29: Informuje Vás H&P dostatečně o možnostech sladování pracovního a osobního života?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Rozhodně ano	2	0	2	2 %
Spíše ano	14	11	25	33 %
Spíše ne	20	20	40	52 %
Rozhodně ne	4	6	10	13 %

V poslední otázce mohli zaměstnanci vybírat z flexibilních forem práce, které by jim dle jejich samotných pomohly sladit pracovní a osobní život. U této otázky mohli zaškrtnout více odpovědí. Nejvíce odpovědí získal stlačený pracovní týden, celkem 49 %, dále pak možnosti využívat práci z domova a pružnou pracovní dobu. Zaměstnanci vidí také potenciál v zavedení Secondments. U odpovědi „Jiná“ zaměstnanci poukazují na velké množství práce, které mají na starosti a na to, že by se měly slibovat vhodnější termíny, které zajistí větší prostor na dodání výstupů klientům.



Graf č. 32: Jaké flexibilní formy práce by Vám lépe pomohly sladit pracovní a osobní život?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 30: Jaké flexibilní formy práce by Vám lépe pomohly sladit pracovní a osobní život?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí - Advokáti	Responzí - Koncipienti	Responzí - Celkem	Podíl – Celkem
Částečný úvazek	13	8	21	27 %
Stlačený pracovní týden	20	18	38	49 %
Práce z domova	17	14	31	40 %
Secondments	7	14	21	27 %
Sdílené pracovní místo	5	3	8	10 %
Pružná pracovní doba	10	14	24	31 %
Konto pracovní doby	11	12	23	30 %
Jiná	7	1	8	10 %

2.8.5 Celkové zhodnocení dotazníku

Dotazník vyplnilo celkem 77 zaměstnanců a spolupracovníků, z nichž 40 jsou advokáti a 37 koncipienti. Mezi odpovídajícími jsou v převaze muži. 84 % všech odpovídajících patří do generace Mileniálů, o kterých se říká, že jsou to týmoví hráči a je pro ně důležité, aby se cítili součástí organizace. Vyžadují více volného času a dovolené na své koníčky a rodiny než jejich starší kolegové.

Z šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají rozdílnou pracovní dobu a záleží na domluvě s přímým nadřízeným. Někteří uvádějí, že musejí být k dispozici od 9 do 18 hodin, jiní si sami volí svůj příchod i odchod. Většina advokátů si o své pracovní době rozhoduje sama, a tak by se to líbilo i jiným zaměstnancům. Na čem se obě skupiny shodují, že jejich pracovní doba se odvíjí od množství práce a domluvených klientských termínů. V této souvislosti navrhuje, aby se termíny ujednávaly s časovou rezervou, aby měli dostatek času pro přípravu výstupů pro klienty. 43 % pracovníků, kteří vyplnili dotazník, tráví v zaměstnání 8 až 10 hodin denně, 35 % dokonce více než 10 hodin. Během tohoto času nestíhají plnit všechny pracovní povinnosti, a proto pracují přesčas, anebo si práci berou domů. Společnost dovoluje advokátům a koncipientům pracovat z domu, jelikož každý má od organizace výkonný notebook a spisy se vedou i elektronicky v DMS. 21 % respondentů odpovědělo, že si berou Home Office často a 58 % zřídka. Nejčastějšími důvody pro Home Office je klid na práci, u advokátů dále péče o dítě a u koncipientů nemoc. Zaměstnanci mají nárok na 3 dny zdravotního volna nad rámec řádné dovolené. S tímto počtem a počtem dnů dovolené, které zaměstnavatel poskytuje, jsou respondenti spíše spokojeni. 10 % respondentů uvedlo, že během své dovolené velmi často pracuje a dalších 23 % často, a to nejvíce z řad advokátů.

79 % odpovídajících věnuje více času práci a nevyhovuje jim to. Kombinace osobního a pracovního života se snaží řídit využíváním flexibilních forem práce, pomocí partnera, s nímž sdílí domácnost/rodinu, a advokáti si najímají chůvy, uklízečky apod. Pokud jejich pracovní a osobní život není vyvážený, považují za riziko zhoršující se fyzickou a psychickou kondici, syndrom vyhoření a nenaplněnou vizi šťastného a spokojeného života. 66 % respondentů souhlasí, že se cítí být ve stresu. Mezi faktory, které advokátům způsobují jejich stres, jsou zejména stanovené termíny, které nestíhají plnit. Nejvíce koncipientů uvedlo, že se cítí být pod stresem, protože nemají díky práci čas

na své zájmy a koníčky. Zaměstnanci také poukazují, že jsou ve stresu, pokud dělají práci, které nerozumí, nebo jsou úkoly příliš složité. Zajímavým výsledkem dotazníku je, že 65 % dotazovaných si myslí, že analyzovaná společnost je dostatečně neinformuje o způsobech vyvážení jejich osobního a pracovního života. Respondenti zmiňují formy flexibilní práce, které by jim pomohly s Work-Life Balance. Vidí potenciál v stlačeném pracovním týdnu, práci z domova, kontu pracovní doby, pružné pracovní době, v secondmentech a částečných pracovních úvazcích.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část se zaměřuje na opatření týkajících se sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a spolupracovníků v kontextu případných změn v oblasti poskytování právních služeb pro vybranou organizaci. Tímto by měl být splněn hlavní cíl diplomové práce.

H&P je nejúspěšnější advokátní kancelář v České a Slovenské republice. Tuto skutečnost dokládají mnohá významná ocenění, která v posledních letech společnost získala. Avšak úspěchy společnosti jsou zapříčiněny zejména tvrdou prací zaměstnanců a managementu. Z dotazníku vyplynulo, že advokáti a advokátní koncipienti jsou ve stresu, mají velké množství práce a obtížně kombinují pracovní život s tím osobním. Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost nebere své zaměstnance pouze jako nástroj lidského kapitálu, ale pohlíží na ně jako na lidský zdroj, měla by přijmout jistá opatření, kterými by zaměstnance podpořila.

3.1 Alternativní právní model – virtuální kancelář

Analyzovaná společnost je velkou tradiční advokátní kancelář, která je typicky strukturovaná kolem partnerů, kteří mohou být společnými vlastníky. Společnost působí převážně na fakturovatelnou hodinu, což je tradiční struktura poplatků, která účtuje klientům čas strávený na určitém úkolu. Pro advokátní kancelář je stěžejní poskytovat kvalitní právní servis, pružnost a cenovou dostupnost. Naopak čelí prudkému nárůstu konkurence rychle se rozvíjejících moderních poskytovatelů, kteří nabízejí cenově výhodné právní služby řízené technologiemi.

Navrhují, aby analyzovaná společnost vytvořila nový obchodní model - virtuální kancelář, která bude poskytovat výjimečné právní poradenství na flexibilním základě prostřednictvím nově implementovaného portálu. Pod pojmem virtuální kancelář si představme skupinu právníků, kteří budou využívat vzdálený přístup k IT a flexibilní pracovní dobu, aby klientům poskytovali své služby za výhodnější sazby. Flexibilní právní služby usilují o vyrovnání požadavků klienta s požadavky jednotlivých advokátů. Jednalo by se o způsob, který svazuje kvalitní práci s větší svobodou pro advokáty a koncipienty, kteří by i nadále poskytovali podporu advokátům, a to na základě

pracovních smluv. Díky virtuální kanceláři by organizace mohla poskytnout stejně vysoce kvalitní právní služby jako doteď, ale za mnohem nižší náklady, což by umožnilo menším organizacím a spotřebitelům snadnější přístup k právním službám. Organizace by využívala distribuovanou základnu vysoce kvalifikovaných právníků a koncipientů, mohla by efektivně eliminovat náklady na prostory a výrazně snižovat administrativní náklady, což by se promítlo i ve skutečné úspoře samotných klientů.

3.1.1 Virtuální advokát

Ve virtuální kanceláři budou pracovat virtuální advokáti. Vidím velký potenciál ve využití takového modelu v této firmě. Nabídku pracovat v tomto systému dostanou aktuální advokáti, kteří ve společnosti již pracují. Tito advokáti budou poskytovat klientům kompletní služby jako doposud, ale za mnohem nižší náklady. Proto navrhuji vytvoření klientského portálu k provozování moderní advokátní kanceláře. Bude to znamenat, že advokáti budou moci pracovat na dálku odkudkoliv na světě, což samotnému advokátovi přináší výhodu v tom, že si sám organizuje čas dle svých potřeb. Tento systém nebude určený jen pro zkušené advokáty, ale bude také dostupný pro juniorní pozice. Součástí návrhu je, aby tyto virtuální právníci byli odměňováni na základě podílu na zisku nebo na základě „pay-as-you-bill“, tj. sdílejí procento své fakturace s advokátní kanceláří. V následujících kapitolách přiblížím nábor těchto advokátů a samotnou funkci klientského portálu.

3.1.1.1 Nábor

Podmínkou realizace tohoto návrhu je, aby vybraná advokátní kancelář měla dostatečné množství virtuálních advokátů, a to všech úrovní zkušeností, kteří efektivně pokryjí zakázky. Krom toho, že virtuálními advokáty se stanou zaměstnanci z vlastních řad, měla by analyzovaná společnost pamatovat na nábor dalších spolupracujících advokátů. Vhodným kandidátem je osoba, která:

- hledá flexibilnější pracovní uspořádání,
- vyžaduje rozmanitou pracovní náplň,
- chce získat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem,
- buduje vztahy a vytváří síť, a

- ráda se učí novým věcem.

Takový advokát by měl být také adaptabilní, proaktivní, angažovaný, schopný zdravého úsudku, zodpovědný a spolehlivý.

Níže navrhuji samotný přijímací proces:

1. Kandidát na webových stránkách H&P vyplní online přihlášku a přiloží své CV.
2. Dle uvedených zkušeností a dovedností kancelář zavolá kandidátovi a prostřednictvím několika jednoduchých otázek zjistí, zda je vhodnou osobou k této spolupráci.
3. Dále proběhne osobní pohovor, na kterém se strany poznají a navzájem si sdělí představy a podmínky spolupráce. Budou diskutovat o tom, kdy a v jakém rozsahu chce kandidát pracovat.
4. H&P si ověří reference u předchozích zaměstnavatelů.
5. Jestliže je vše v pořádku, zašlou kandidátovi nabídku spolupráce. V případě přijetí nabídky, stává se kandidát virtuální advokátem.
6. Virtuální advokát získává svůj první úkol, a to dle zvoleného pracovního modelu a jeho požadavků.
7. H&P získává zpětnou vazbu od klienta i samotného advokáta, aby se ujistila, že tato spolupráce funguje.

Návrh virtuální kanceláře neznamená pouze poskytování právního poradenství skrze webové stránky nebo telefonu, bude to mnohem propracovanější platforma, která ulehčí práci jak samotným klientům, tak především advokátům a koncipientům. Pomocí implementace klientského portálu by měla společnost splnit funkci virtuální kanceláře. V následující kapitole popíši funkci tohoto portálu.

3.1.2 Klientský portál

V klientském portálu, jinak myšleno systému či aplikaci, budou pracovat jak advokáti a koncipienti, tak samotní klienti. Návrh tohoto portálu bude umožňovat především plánování práce, které zmírní tlak na zaměstnance, dále zabezpečí sdílení a předávání informací mezi sebou, klienty a jinými spolupracujícími společnostmi, což zahrnuje zakládání požadavků klientů, vedení veškeré komunikace a zpráv, zakázek, rozvrh a evidenci hodin zaměstnanců, zasilání faktur a mnoho dalšího. Hlavní smysl tohoto

portálu vidím v tom, že usnadní práci všech zúčastněných stran, zejména advokátům a koncipientům tím, že vše bude přehledně na jednom jediném místě, do kterého se budou moci přihlásit odkudkoliv na světě.

Pro správné pochopení portálu to bude fungovat tak, že jedna strana přidá požadavek pomocí cloudového rozhraní umístěného na tomto portálu a druhá strana poté obdrží email nebo zprávu, která ho upozorní na nově příchozí požadavek. Například při zadávání zakázky klient zadá požadavek pomocí cloudového rozhraní, vyplní povinná pole a zakázku odešle. Následně advokátní kancelář obdrží oznámení, které ji upozorní na nově příchozí požadavek. Tento požadavek bude přijat a dle jeho typu bude vyvěšen v online „nástěnce“ pracovního modelu On Site nebo On Call. Princip fungování obou těchto pracovních modelů vysvětluji níže. Dle typu požadavku se na něj budou hlásit advokáti a/nebo koncipienti. Společně dají dohromady odhad pracovního času daného požadavku, který zaznamenají přímo do požadavku v rámci portálu. Každý zaměstnanec bude mít v portálu definovaný časový fond na týden/měsíc. Po naplánování zpracování požadavku zákazníka na daný termín se z časového fondu právníka odečte adekvátní počet hodin. Bude-li partner chtít zaplánovat další požadavek, může si zobrazit časový plán všech advokátů a koncipientů, a podle jejich aktuálních časových možností vybrat na zakázku právníka, který má v požadovaném termínu prostor. O průběžném stavu zakázky bude klient pravidelně informován, a to prostřednictvím navrhovaného portálu.

Ze začátku bude třeba všechny uživatele portálu řádně proškolit, aby bylo jasné, jak tento portál šikovně používat a upotřebit všechny jeho funkce. Součástí implementace clientského systému by mělo být také rozsáhlé školení pro IT zaměstnance, na které by se v budoucnu zaměstnanci mohli obracet. V portálu bude také dostupný podrobný tutoriál.

3.1.2.1 Parametry portálu

Technické:

- instalované aplikace,
 - Ticketovací nástroj požadavky klientů zaznamená a pomůže clientskému servisu z jednoho místa cokoliv rychle splnit:

- zajistí přehlednou a efektivní organizaci zakázek a jednotlivých úkolů v rámci zakázky (analýza, příprava dokumentů aj.),
 - přehledně eviduje veškeré aktivity u klienta na jednom místě,
 - zadání požadavků od klientů se všemi potřebnými parametry (na customer portálu jsou definována povinná pole, která zákazník musí vyplnit pro založení požadavků – priorita, popis, preferovaný právník nebo jeho dovednosti, business units, termín vyhotovení,...),
 - pomocí definovaného stavu zakázky v požadavku má zákazník přehled, v jakém stavu se aktuálně jeho požadavek nachází a kdo ho řeší. Veškerá komunikace je v rámci požadavku (bez potřeby emailu),
 - přílohy lze nahrávat rovnou do požadavků od klientů, a
 - nástroj pokryje i vykazování. Zákazník může nadefinovat předpokládanou pracnost a vidí progres aktivity vždy v daném požadavku.
- Dokumentační nástroj:
- zajišťuje tvorbu dokumentů a schémat,
 - organizace dokumentů ve vyhrazeném prostoru, kam mají přístup jen určitý zaměstnanec, tým nebo i klient,
 - revize dokumentů, společná úprava dokumentů advokátů a koncipientů, evidence změn a verzí,
 - poskytuje zpětnou vazbu prostřednictvím komentářů nebo poznámek na stránce, a
 - tvorba šablon pro opakující se práci, které následně usnadní práci všem zaměstnancům.
- počet uživatelů,
 - bezpečnost,
 - nároky na dostupnost, a
 - požadavky na HW (GB RAM, GB HDD, počet jader).

Obchodní/uživatelské:

- proklientský,
- bude mít přístup ke komunikaci přes webovou kameru a konverzace,
- podporující online platby,
- integrace se softwarem, správcem úloh a kalendářem,
- způsob kontroly konfliktů,
- soubor všech zákonů, vyhlášek, předpisů a norem, a
- tutoriál k jednotlivým funkcím.

Nyní popíši hlavní podmínky tohoto návrhu pro cloudový portál.

3.1.2.2 Bezpečnost

Vzhledem k tomu, že firma poskytuje právní poradenství, bezpečnost informací je tu na prvním místě. Účelem portálu bude bezpečně přenášet informace, proto veškerá komunikace mezi právníkem a klientem musí být velmi dobře zašifrována. Díky efektivnímu řízení bezpečnosti tohoto portálu zmizí obavy ze zneužití informací klientů a informací k jednotlivým právním případům.

3.1.2.3 Sdílení informací

Portál bude umět snadně sdílet všechny nutné informace k řízení zakázek. Bude umět sdílet více dokumentů a složek najednou, což bude mnohem užitečnější v případě nutnosti zaslat více citlivých dokumentů ke kontrole nebo podpisu. Bude zde možnost vytvářet dokumenty, sdílet také veškeré formáty dokumentů jako PDF, DOCX, XLS, ODT, videa a hlasové zprávy. Sdílení informací tak bude mnohem jednodušší, než posílat emaily. Pokud bude advokát potřebovat najít informace a zapátrat v historii, nebude muset procházet svůj emailový účet, ale jednoduše si v portálu najde celou komunikaci s klientem, včetně všech potřebných dokumentů, které se k zakázce budou vázat. Kromě sdílení informací se samotným klientem, bude možné podělit se o informace i s ostatními kolegy. Advokáti si tak budou moci snadno posílat svoje poznatky a návrhy k řešení jednotlivých právních projektů a zakázek.

3.1.2.4 Fakturace

Zasílání faktur klientům bude taktéž snadnější. Vystavení faktur bude provázané s aktuálně využívaným informačním systémem Helios. Faktury bude možné sdílet online a díky funkcím online paymentu bude klientům umožněno platit účty rychle, snadno a online. Tato změna přinese rychlejší placení faktur od klientů. Advokáti budou mít také možnost nastavení vlastních sazeb za fakturované hodiny. Součástí úseku fakturace bude veškerá evidence faktur, které buď budou vystavené, zaplacené anebo po splatnosti. Informace o případu klienta obsažené ve vyúčtování, budou samozřejmě důvěrné.

3.1.2.5 Sdílení úkolů

Pokud bude advokát potřebovat, aby klient podepsal daný dokument, popřípadě přezkoumal navrženou dohodu, může na základě funkce sdílení úkolů nastavit úkol klientovi, kterému přijde upozornění na tento požadavek úkolu. Tato funkce bude samozřejmě fungovat i mezi samotnými zaměstnanci. Výhodou je, že advokát, potažmo koncipient, bude mít větší přehled nad řízením své práce, jelikož clientský portál bude na bázi cloudu, všechny informace budou aktuální a v reálném čase. Advokát si svoje úkoly vyřídí mnohem rychleji a nebude muset čekat na dodání informací od klienta. Získá tedy efektivnější způsob řízení svých zakázek, odpadne stres z nedodržení termínů a množství práce, a tím pádem lépe skloubí svoji práci s osobním životem.

3.1.3 Finanční odhad

Níže uvádím hrubý finanční odhad navrhovaného opatření. Musím zdůraznit, že cena implementace a školení závisí na konkrétním vybraném nástroji a jeho složitosti pro interní IT. Uvedené hrubé odhady finanční náročnosti nepočítají se složitými integracemi aktuálních nástrojů nebo vývojem na míru dle potřeb H&P.

Implementace

- Základní implementace v rozsahu cca 5 dní (návrh základní infrastruktury, příprava serveru, instalace vybraných nástrojů, napojení na další firemní aplikace, základní nastavení nástrojů). Cena cca 10 000 Kč - 15 000 Kč / den.

Školení

- Interní IT bude pravděpodobně potřebovat pomoc s prvotní implementací nových nástrojů a několik základních školení administrace těchto nástrojů. Cena cca 10 000 Kč / osoba / den.
- Uživatelé samotní budou do systému uvedeni několika uživatelskými školeními + dostupným tutoriálem. Více informací by jim následně mělo být schopno poskytnout interní IT.
- V prvních měsících by bylo možné využít servisních služeb firem, které se v ČR implementací podobných nástrojů zabývají. Za takový servis si obvykle účtují 10 000 až 20 000 Kč / měsíc, a to v závislosti na složitosti portálu.

Hosting virtuální kanceláře – „měsíční nájemné“

- Cloud / Server – cca 5 000 CZK / měsíc (dle přesných parametrů aplikací, počtu uživatelů atd.)
- Licence
 - Ticketovací nástroj – liší se poskytovanou funkcionalitou, podporou zákazníků, dostupnými rozšířeními pro různá odvětví businessu apod.
Příklady: Jira - cca 15 000 Kč / 100 uživatelů / měsíc, Mantis – „open source“ (každý vývojář může použít zdrojový kód k vyvinutí aplikace), Redmine - open source, Ipex - cca 69 000 Kč / 100 uživatelů / měsíc.
 - DMS – nástroj pro správu dokumentů
Příklad: Confluence – cca 10 000 Kč / 100 uživatelů / měsíc

Nový klientský portál, fungující na bázi cloudu, s sebou přinese dva nové pracovní modely, dle kterých budou advokáti a koncipienti pracovat. S oběma modely budou dostatečně dopředu seznámeni, a to na několika uživatelských školeních. Tyto služby bude H&P také aktivně nabízet na svých webových stránkách a sociálních sítích.

3.1.4 Pracovní model On Site

Tato služba je v praxi založená na secondmentech, neboli dočasném přidělení právníka či koncipienta k jinému zaměstnavateli. Dle mého názoru je tento způsob právního

poradenství čím dál více žádaný a zasloužil by si implementaci do této společnosti. Tento model bude k dispozici jak zkušeným právníkům, tak advokátním koncipientům. Vždy by záleželo na charakteru zakázky. Virtuální advokát se stane součástí týmu klienta pro určené dny v týdnu. Advokát bude pracovat na částečný nebo plný úvazek u klienta, a to tak dlouho, jak bude potřeba a jak klient stanoví. Dá se předpokládat, že rozpětí doby strávené u klienta bude od 2 do 9 měsíců.

Celý proces začne tím, že klient požádá na základě této nabízené služby o právní poradenství formou založení požadavku v klientském systému. Tento požadavek bude advokátní kancelář přijat a prozkoumán. Následně bude zakázka vyvěšena na On Site online „nástěnku“ v portálu dle typu business units. Advokáti či koncipienti se budou moci na tuto zakázku dobrovolně přihlásit. Po domluvě s klientem bude vybrán vhodný zaměstnanec, který bude přidělen po určitý čas klientovi. Advokát si bude takto sám řídit své zakázky a čas, který jimi chce trávit. Výhodou je, že díky tomuto návrhu právník detailně pozná procesy ve firmě u klienta a tím lépe pochopí principy a fungování společnosti, což mu pomůže při řešení daného úkolu. Další nezbytnou součástí výhod bude navázání vztahu s klientem a dosažení vysoké úrovně důvěry. Díky takové spolupráci pak může získat a navázat spoustu zajímavých kontaktů, které v budoucnu využije. Předností tohoto modelu pro klienta vidím v tom, že nabízí ideální krytí v případě absence vlastního zaměstnance, delší projekty aj. Klient získá veškerou odbornost a zkušenost stálého zaměstnance, avšak bez režijních nákladů.

3.1.5 Pracovní model On Call

Pracovní model On Call bude fungovat jako flexibilní podpora pro klienty. Virtuální advokáti a koncipienti budou pracovat, jakmile u klienta vyvstane potřeba. V praxi to bude fungovat tak, že H&P získá od klienta požadavek na právní poradenství. Advokáti se o projektu dozvědí z On Call online „nástěnky“ klientského portálu, kde mimo jiné budou veškeré informace o klientovi, popis problému, business units, požadované datum ukončení projektu, podmínky, požadavky a další připomínky. Pokud budou mít advokáti zájem se na této zakázce podílet, jednoduše se na ni přihlásí. Záleží tedy zcela na advokátech, na jakých zakázkách by pracovali, jak by si zorganizovali svoji práci a jak moc budou proaktivní.

Tabulka č. 31: Ukázka právního požadavku v klientském portálu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Klient:	innogy SE
Informace o klientovi:	Innogy jeden z největších energetických podniků v Evropě. Podle tržní hodnoty je innogy největší energetickou skupinou v Německu a působí i v České republice. Zaměřuje se na tři základní oblasti podnikání - obnovitelné zdroje energie, sítě včetně ostatní energetické infrastruktury a obchod. Na českém trhu je innogy lídrem mezi dodavateli plynu pro domácnosti a firmy. Zásobuje plynem a elektřinou 1,7 milionu tuzemských zákazníků. Vedle dodávek, distribuce a skladování plynu nabízí novinky ve formě moderních energetických a doplňkových produktů. Název innogy vznikl spojením slov innovation, energy a technology (inovace, energie a technologie).
Web:	https://www.innogy.com/web/cms/en/3087918/for-your-home/
Předmět zakázky:	Prodej akcií
Podrobnosti:	Komplexní právní poradenství německé energetické společnosti innogy SE při prodeji 50,04 % akcií ve společnosti innogy Grid Holding a.s., která zajišťuje skrze společnosti GridServices, s.r.o. a GasNet, s.r.o. distribuci zemního plynu po celé České republice (s výjimkou Prahy a Jihočeského kraje).
Business Units:	M&A, Daňové právo, Pracovní právo
Termín vyhotovení:	30. 6. 2019
Náročnost:	Vysoká

3.2 Zvýšení informovanosti

S návrhem nového obchodního modelu virtuální kanceláře a implementací klientského portálu, by měla společnost také zvýšit informovanost všech zaměstnanců a spolupracovníků o možnostech sladění jejich pracovního a osobního života. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, respondenti zde vidí prostor pro zlepšení. Navrhují, aby H&P vytvořil na intranetu, kam mají všichni zaměstnanci přístup, sekci, která se bude detailně věnovat tomuto tématu. Na stránkách bude vysvětleno, co je Work-Life Balance a proč je pro ně důležitý. Dále by tam mohly být uvedené všechny aktivity, které společnost pro zaměstnance v této souvislosti provádí a co do budoucna zamýšlí. Byly by tam uvedené odkazy na zajímavé články, videa a přednášky.

Advokátní kancelář by také mohla pro své zaměstnance jednou do roka uspořádat odborný seminář, v němž by se dozvěděli ještě více informací, rad a tipů, jak na efektivní sladování. Takové setkání může vést odborná firma, kterých je na trhu celá řada, anebo může být veden vlastními lidmi, kteří budou na tuto problematiku dostatečně připravení. Vzhledem k vytíženosti advokátů a koncipientů, je nutné takovou akci dostatečně dopředu oznámit, aby tomu mohli přizpůsobit své časové možnosti. Program těchto setkání by měl být vypracován a konzultován s HR oddělením ve firmě.

3.3 Pravidelná práce z domova

58 % odpovídajících v dotazníku uvedlo, že Home Office využívají zřídka. U advokátních koncipientů záleží na domluvě se svým přímým nadřízeným. Navrhuji, aby se možnost práce z domova pro tyto zaměstnance na pevně zařadila do jejich týdenního harmonogramu, pokud by zrovna nevykonávali službu On Site. Zaměstnavatel by jim poskytl pravidelný Home Office 1x až 2x do týdne a takto by s tím počítali vedoucí a ostatní kolegové. Díky navrhovanému portálu by měl koncipient přístup ke všem potřebným informacím a mohl by být v přímém kontaktu jak se svými kolegy, tak s klientem. V sekci časového fondu by si koncipienti mohli svoji práci z domova přehledně dopředu naplánovat. Domnívám se, že pravidelnost práce z domova jim poskytne lepší sladění prací s koníčky a jinou zábavou.

3.4 Místo pro relaxaci a zábavu

Obecně platí, že čím častěji zaměstnanci odpočívají, tím jsou výkonnější. Z toho důvodu by měli mít advokáti, koncipienti, potažmo i ostatní zaměstnanci H&P v práci prostor, kam se mohou přijít odreagovat, odpočinout si od intenzivní a soustředěné práce, a pobavit se, když je zrovna přestane bavit sedět za psacím stolem. Zkrátka by se mělo jednat o místo, na kterém přijdou na jiné myšlenky. Navrhuji, aby v každé pobočce vznikla místnost, která by tyto funkce splňovala. Výběr samotné místnosti je důležitý. Prostor by měl být technologicky zabezpečený, s fungujícím topením a klimatizací. Na tomto místě by nemělo být příliš rušno ani naopak úplný klid z důvodu velké vzdálenosti od pracovního prostoru zaměstnanců. Místnost by byla světlá, vzdušná, vymalovaná decentními barvami, vybavená sedacími vaky, dřevěnou houpáčkou, pufy, stolním fotbálem, malou knihovnou s beletrií a časopisy. Zemi by

mohl pokrývat hustý zelený koberec s vysokým vlasem připomínající trávník a zeď, na kterou se dá psát. Součástí místnosti by mohl být i menší dětský koutek pro děti zaměstnanců.



Obrázek č. 5: Návrh relaxační zóny v kanceláři
(Zdroj: Glassdoor, 2019)

Níže v tabulce uvádím orientační ceny jednotlivých kusů nábytku vhodných do relaxační zóny. Samozřejmě se ceny mohou lišit s ohledem na výběr dle kvality, materiálu a způsobu provedení.

Tabulka č. 32: Orientační ceny vybavení do relaxační zóny
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nábytek	Cena v Kč
Sedací pytel	1000 – 4500
Puf	800 – 1200
Dřevěná houpačka	700 – 1000
Stolní fotbálek	8000 – 13000
Malá knihovna	500 – 1000
Koberec s vysokým vlasem	500 / m ²
Speciální barva na zeď	1200 / m ²

3.5 Firemní akce s celou rodinou

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci a spolupracovníci mají partnery/partnerky, manžele/manželky a také děti, bylo dobré třeba jednou za rok naplánovat akci určenou pro všechny zaměstnance i s jejich rodinami. Mám na mysli třeba jeden sportovní den v létě, kdy se budou bavit nejen děti, ale i protějšci zaměstnanců. Utuží se tak nejen pracovní vztahy, ale kolegové budou mít šanci lépe poznat zázemí ostatních kolegů v

prostředí bez pracovního stresu. Na této sportovní akci mohou mezi sebou soutěžit rodinné týmy, pracovní týmy, a to v nejrůznějších sportovních dovednostech.

3.6 Přínosy návrhu řešení

Domnívám se, že společnost H&P zavedením virtuální kanceláře vytěží spoustu výhod nejen pro klienty firmy, ale především pro samotné zaměstnance. Návrhem klientského portálu získá každý advokát větší kontrolu nad svými zakázkami. Díky všem funkcím bude moci lépe organizovat veškeré právní poradenství, a to hlavně díky cloudovému rozhraní, přes které bude moci sdílet všechny důležité informace s klienty. Klientským portálem firma nezíská pouze snadnější řízení všech zakázek, ale i vyšší úroveň bezpečnosti dokumentů a informací napříč společností. Díky možnosti tohoto portálu pracovat odkudkoliv, odpadne nutnost každodenního dojíždění do práce, které může být občas jak časově, tak finančně nákladné. Díky návrhu modelu On Site získá advokát či koncipient větší prostor pro svoje aktivity a pozná všechny důležité aspekty právní zakázky. Díky práci u klienta lépe pozná pracovní postupy, a tím odvede kvalitnější práci, což povede k větší spokojenosti klienta. Sledování úspěchů samotného klienta vyvolá v advokátovi pocit radosti a štěstí z dobře odvedené práce, což by za normálních okolností nemohl do jisté míry zažít z běžných schůzek a telefonátů. Výhodou tohoto modelu je také to, že si společnost snadněji udrží cenné zaměstnance a spolupracovníky, a na pracovním trhu ještě více stoupne atraktivita tohoto zaměstnavatele. Věřím, že by tento model byl mezi advokáty a advokátní koncipienty oblíbený, jelikož z dotazníku vyplynulo, že 83 % odpovídajících vidí v Secondments příležitost. Díky mému návrhu modelu On call získají advokáti a koncipienti neomezené možnosti v realizaci na zajímavých projektech. Protože doposud takovou možnost neměli, domnívám se, že možnost výběru práce na předem vybraném projektu jim přinese mnohem větší spokojenost a sníží se jejich stres. Bude si moci předem rozvrhnout svůj čas, protože bude vědět, co jaký projekt bude obnášet a jak bude náročný. Výsledky dotazníku dokazují, že i tento model by se respondentům zamlouval, protože celých 80 % vidí v tomto modelu potenciál.

Můj další návrh, zvýšení informovanosti o Work-Life Balance, je velice důležitým krokem k pochopení a porozumění všech těchto modelových návrhů. Díky větší informovanosti budou mít zaměstnanci a spolupracovníci možnost

prohlédnout si všechny modely virtuální kanceláře a rozhodnout se, co by jim nejvíce vyhovovalo. Advokátní koncipienti by jistě uvítali pravidelnou možnost Home Office v jejich týdenním harmonogramu. Díky klientskému portálu by mohli plnohodnotně pracovat de facto odkudkoliv na světě, tím by si mohli efektivně sladovat svou práci se svými koníčky. Všichni zaměstnanci a spolupracovníci si také během pracovního dne zaslouží odpočinout a přijít na jiné myšlenky. Pro tyto účely jsem navrhla, aby kancelář v každé své pobočce vyhradila odpočinkové místo, které bude účelově vybavené tak, aby mohli relaxovat a bavit se. Díky takovému opatření opadne stres a vznikne ještě více přátelštější atmosféra. V celkovém důsledku těchto návrhů na zlepšení si myslím, že lepší organizace práce přinese efektivnější nakládání s časem, který může zaměstnanec využít pro svoji rodinu, přátele a koníčky.

Co se týče vyjádření ekonomických přínosů těchto návrhů, domnívám se, že advokátní kanceláři se jistě sníží režijní a administrativní náklady, sníží se nájemné, protože nebude třeba tolik kanceláří a vynakládání prostředků na provoz počítačů, faxů a tiskáren. Tím, že budou zaměstnanci spokojeni, nebudou mít potřebu odcházet ke konkurenci, a tím pádem společnost ušetří nemalé peníze za náborů a následné zaučování nových členů týmu. Virtuální advokáti a advokátní koncipienti budou plně využívat klientský portál, který se implementuje na web společnosti a bude plně propojený se stávajícím firemním informačním systémem Helios, DMS a CRM. Náklady této implementace budou přibližně 300 000 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že průměrné náklady na schůzku s klientem mohou dosahovat 3 000 Kč až 4 000 Kč, při uvážení několika desítek schůzek měsíčně u všech advokátů, doba návratnosti této investice včetně zaškolení všech zaměstnanců a úpravy webu, bude v řádu 5 až 6 měsíců. Společnost tak bude moci díky úspoře těchto nákladů věnovat finanční prostředky oblastem, kde to bude potřeba.

4 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá flexibilními formami práce ve vybrané společnosti HAVEL & PARTNERS s.r.o., advokátní kancelář. Hlavním cílem bylo navržení vhodných opatření pro sladování pracovního a osobního života zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě teoretických východisek, analýzy vnitropodnikové dokumentace a dotazníkového šetření, byla navržena určitá opatření. Ke zpracování této práce byla použita knižní a elektronická publikace, včetně vnitropodnikových údajů.

Jako první jsem zpracovala teoretická východiska, která se týkají flexibilních forem práce. Vysvětlila jsem co je to flexibilita a jaké existují její druhy, uvedla jsem faktory růstu nejistoty na straně zaměstnance a definovala, co je to flexibilita. Další kapitola se věnovala Work-Life Balance a důvody, proč je tato rovnováha pro zaměstnance a zaměstnavatele důležitá. V poslední kapitole jsem detailně vymezila flexibilní formy zaměstnání a flexibilní formy organizace pracovní doby.

V úvodu praktické části byla nejprve představena vybraná společnost s určením předmětu činnosti podnikání. Následovala analýza vnitropodnikové dokumentace, ze které mimo jiné vyplynulo, že H&P nemá dostatečně zpracovanou metodiku v oblasti poskytování práce z domu. Ve většině případů je to o domluvě mezi advokátním koncipientem a jeho přímým nadřízeným, což bývá v praxi partner. Z vnitropodnikové analýzy také vyplynulo, že vybraná advokátní kancelář v rámci sladování provádí poměrně mnoho aktivit. V rámci dotazníkového šetření, které bylo určeno advokátům a advokátním koncipientům, byly zjištěny názory na problematiku sladování pracovního a osobního života. Z dotazníku vyplynulo, že respondenti mají rozdílnou pracovní dobu, která závisí na domluvě s nadřízeným, dostatečně nevyužívají potenciál již zavedeného nástroje práce z domova, více času věnují práci a nevyhovuje jim to. Někteří se cítí být pod stresem a vnímají, že společnost je dostatečně neinformuje o tom, jak by měli optimálně sladovat soukromý život s prací.

Na základě zjištěných skutečností byl zpracován komplexní návrh vzniku nového obchodního modelu virtuální advokátní kanceláře, která funguje na cloudovém portálu. V rámci klientského portálu byly navrženy dva pracovní modely On Site a On Call, v jakých by nově advokáti a koncipienti pracovali. Dále bylo navrženo další opatření

týkající se zvýšení informovanosti Work-Life Balance mezi všemi zaměstnanci, byly stanoveny pravidla pro užívání práce z domova pro advokátní koncipienty, doporučeno, aby vznikly relaxační zóny ve všech pobočkách advokátní kanceláře a v neposlední řadě nastíněna možnost sportovního dne pro zaměstnance a spolupracovníky s jejich rodinami. Domnívám se, že všechna tato navržená opatření by měla přispět k efektivnějšímu sladování osobních a pracovních životů všech zaměstnanců a spolupracovníků v analyzované společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

POUŽITÁ LITERATURA

APROFES: *Zapomeňte na klasiku, generace zet na ni neslyší* [online]. 4.4.2017 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/generace-z/>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRODSKY, Melvin M. Labor market flexibility: Achanging International perspective. *Monthly Labor Review*. 1994, 117(11), 53-60.

BRONČEKOVÁ, Katarína. X,Y,Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti [online]. 2010. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tripismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>

CFO WORLD: *Kvůli nedostatku pracovních sil musí Češi pracovat přesčas a dělat práci za ostatní* [online]. 12.07.2018 [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/kariera/kvuli-nedostatku-pracovnich-sil-musi-cesi-pracovat-prescas-a-delat-praci-za-ostatni-4671>

CIRILLO, Julie. *Generation X* [online], published 2010. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://managingmultigenerationalworkforce.pbworks.com/w/page/11399752/Generation%20X>

DEHORA: *Práce na směny lidem nevadí, ale uvítali by méně nočních směn a svobodu při plánování* [online]. 10.7.2018 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://dehora.cz/blog/prace-na-smeny-lidem-nevadi/>

DUDOVÁ, Radka. *NOVÉ ŠANCE A RIZIKA: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociální skupin*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2008. ISBN 978-80-7330-138-5.

EPRAVO.CZ: *Konto pracovní doby v praxi* [online]. 24.2.2017 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/konto-pracovni-doby-v-%20praxi-105273.html>

EPRAVO.CZ: *Výhody a nevýhody částečných pracovních úvazků* [online]. 2017 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vyhody-a-nevyhody-castecnych-pracovnich-uvazku-106270.html>

E15: *Generace Z: Další ztracená mládež?* [online]. 18.01.2017 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/the-student-times/generace-z-dalsi-ztracena-mladez-1327770>

FOURHOOKS: *The Generation Guide - Millennials, Gen X, Y, Z and Baby Boomers* [online]. 25.04.2015 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <http://fourhooks.com/marketing/the-generation-guide-millennials-gen-x-y-z-and-baby-boomers-art5910718593/>

GIBSON, Jane, GREENWOOD, Regina, MURPHY, Edward, RIDDLE, Embry. *Generational Differences in The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs*. publikováno 2009. Dostupné z: tc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

GLASSDOOR: *25 Best Jobs For Work-Life Balance (2015)* [online]. 20.10.2015 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/blog/25-jobs-worklife-balance-2015/>

GOUDSWAARD, A. *Flexibility and working conditions: A qualitative and comparative study in seven EU member states*. Luxembourg: TNO Arbeid, 2000. ISBN 92-828-9767-2.

HAVEL & PARTNERS: Vnitropodnikové materiály HAVEL & PARTNERS s.r.o., advokátní kancelář.

HAVEL & PARTNERS: *O kanceláři* [online]. [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <http://www.havelpartners.cz/cs/o-kancelari/o-nas/zakladni-udaje-o-kancelari>

HR NEWS: *Zájem o flexibilitu pracovního prostředí mezi zaměstnanci roste* [online]. 14.3.2018 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/zajem-o-flexibilitu-pracovniho-prostredi-mezi-zamestnanci-ro-id-3339786>

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HŮRKA, Petr. *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání: Princip flexibilitoty v českém pracovním právu*. Praha: Auditorium, 2009. ISBN 978-80-903786-04-9.

KALLENBERG, A. Nonstandard Employment Relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*. 2000, 26: 341-365.

KMOŠEK: *Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit?* [online]. 7.2.2018 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>

KOTÍKOVÁ, Jaromíra. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 978-80-7416-131-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUČINA, Pavel. *Flexibilní forma práce a jejich právní úprava*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-54-8.

MANPOWER: *Total Workforce Index 2017* [online]. [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/total-workforce-index-2017/>

MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2014. ISBN 1742230350

MCKINSEY: *The influence of Gen Z—the first generation of true digital natives—is expanding*. [online]. 1.11.2018 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>

MPSV: *Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2019* [online]. [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/34725/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2019_na_web_MPSV.pdf

MPSV: *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. 28.11.2018 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

MPSV: *Situace na trhu práce* [online]. [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace

PENÍZE: *Mzda a plat* [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat>

PERSONÁLNÍ-MARKETING: *Work / life balance* [online]. 10.02.2015 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/work-life-balance/>

PRÁCE NA DÁLKU: *Práce na dálku* [online]. [cit. 2019-01-10]. [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://www.pracenadalku.cz/prace-na-dalku>

PRÁVNÍ PROSTOR: *Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika* [online]. 2017 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>

PRÁVNÍ RÁDCE: *Stát podpoří sdílená pracovní místa. Zaměstnavatelům, kteří je nabídnou, přidá peníze* [online]. 8.11.2018 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://pravnicaradce.ihned.cz/c1-66331440-stat-podpori-sdilena-pracovni-mista>

SVOBODOVÁ, L.: *Flexibilita: její výhody i problémy. In Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce v globalizované ekonomice.* [online], Praha: VÚBP, 2007, 11 s. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://kvalitazivota.vubp.cz/clanky.php>

ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem.* Praha: Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

VÚPSV, v.v.i. Praha: *Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice* [online]. 2004 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analyza_flexibilni_formy_zamestnavani_v_CR.pdf

WEC: *Economic Report 2018 edition* [online]. [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: https://www.wecglobal.org/fileadmin/media/pdf/WEC_Economic_Report_2018_Edition.pdf

WILTHAGEN, T. *Flexicurity: A new paradigm for labour market policy.* Discussionpaper. Berlin: Social science research centre, 1998.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 7. června 2006.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Top 25 zemí podle Total Workorce Index 2017.....	41
Graf č. 2: Organizační struktura	46
Graf č. 3: Vývoj čistého obrátu v letech 2015 – 2018 ve vybrané společnosti	49
Graf č. 4: Jaké jste pohlaví?	60
Graf č. 5: Kolik Vám je let?.....	60
Graf č. 6: Jaký je Váš rodinný stav?	61
Graf č. 7: Máte děti?	61
Graf č. 8: Na jaké pozici pracujete?.....	62
Graf č. 9: Jak dlouho pracujete u zaměstnavatele?	62
Graf č. 10: Jaké flexibilní formy můžete ve Vašem zaměstnání využít?	63
Graf č. 11: Vnímáte Secondments jako příležitost?	64
Graf č. 12: Jak máte rozvrženou pracovní dobu?	65
Graf č. 13: Jak jste spokojený/á s nastavení pracovní doby?.....	66
Graf č. 14: Jaká pracovní doba by Vám vyhovovala?	67
Graf č. 15: Kolik hodin denně v průměru trávíte v práci?	67
Graf č. 16: Stiháte plnit všechny Vaše pracovní povinnosti v rámci pracovní doby?	68
Graf č. 17: Jak často pracujete přesčas?	69
Graf č. 18: Jak často si berete práci domů?	70
Graf č. 19: Jak často pracujete z domova (Home Office)?	71
Graf č. 20: Z jakého důvodu nejčastěji si berete Home Office?.....	72
Graf č. 21: Jak jste spokojený/á s počtem Sick Days?.....	73
Graf č. 22: Jak jste spokojený/á s počtem dnů dovolené?	73
Graf č. 23: Jak často pracujete během své dovolené?.....	74
Graf č. 24: Dokážete si představit, že pracujete jen u klientů, u kterých chcete?	75
Graf č. 25: Jak vnímáte své současné rozvržení času mezi prací a osobním životem? .	76
Graf č. 26: Jakým způsobem řešíte sladění práce a osobního života?	77
Graf č. 27: Co považujete za největší riziko, pokud by Váš pracovní a osobní život nebyl v rovnováze?	78
Graf č. 28: Jak často přemýšlíte o práci ve svém osobním volnu?	80
Graf č. 29: Cítíte se být ve stresu?	80

Graf č. 30: Co může způsobovat Váš stres?	81
Graf č. 31: Informuje Vás H&P dostatečně o možnostech sladování pracovního a osobního života?	82
Graf č. 32: Jaké flexibilní formy práce by Vám lépe pomohly sladit pracovní a osobní život?.....	83

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma procesu individualizace vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel... 18	18
Obrázek č. 2: Podíl pracovních poměrů agenturních zaměstnanců 30	30
Obrázek č. 3: Základní nástroje pro Home Office..... 32	32
Obrázek č. 4: Logo vybrané společnosti..... 43	43
Obrázek č. 5: Návrh relaxační zóny v kanceláři 97	97

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled vývoje částek minimální mzdy	17
Tabulka č. 2: Matice flexijistoty	21
Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců dle typu pracovního úvazku	26
Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců dle typu pracovní doby	27
Tabulka č. 5: Souhrn počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	48
Tabulka č. 6: Typy pracovních úvazků ve vybrané společnosti	53
Tabulka č. 7: Jaké flexibilní formy práce můžete ve Vašem zaměstnání využít?	63
Tabulka č. 8: Vnímáte Secondments jako příležitost?.....	64
Tabulka č. 9: Jak máte rozvrženou pracovní dobu?.....	65
Tabulka č. 10: Jak jste spokojený/á s nastavením pracovní doby?.....	65
Tabulka č. 11: Jaká pracovní doba by Vám vyhovovala?	66
Tabulka č. 12: Kolik hodin denně v průměru trávíte v práci?	68
Tabulka č. 13: Stiháte plnit všechny Vaše pracovní povinnosti?	68
Tabulka č. 14: Jak často pracujete přesčas?.....	69
Tabulka č. 15: Jak často si berete práci domů?.....	70
Tabulka č. 16: Jak často pracujete z domova?	71
Tabulka č. 17: Z jakého důvodu nejčastěji si berete Home Office?	71
Tabulka č. 18: Jak jste spokojený/á s počtem Sick Days?	72
Tabulka č. 19: Jak jste spokojený/á s počtem dnů dovolené?	74
Tabulka č. 20: Jak často pracujete během své dovolené?.....	74
Tabulka č. 21: Dokážete si představit, že pracujete jen u klientů, u kterých chcete?.....	75
Tabulka č. 22: Jak vnímáte své současné rozvržení času?	76
Tabulka č. 23: Jakým způsobem řešíte sladění práce a osobního života?	77
Tabulka č. 24: Co považujete za největší riziko, pokud by Váš pracovní a osobní život nebyl v rovnováze?	78
Tabulka č. 25: Seřad'te, do jaké míry ovlivňují následující faktory Váš WLB?	79
Tabulka č. 26: Jak často přemýšlíte o práci ve svém osobním volnu?	79
Tabulka č. 27: Cítíte se být ve stresu?	81
Tabulka č. 28: Co může způsobovat Váš stres?.....	81

Tabulka č. 29: Informuje Vás H&P dostatečně o možnostech sladování pracovního a osobního života?	82
Tabulka č. 30: Jaké flexibilní formy práce by Vám lépe pomohly sladit pracovní a osobní život?	83
Tabulka č. 31: Ukázka právního požadavku v klientském portálu.....	95
Tabulka č. 32: Orientační ceny vybavení do relaxační zóny	97

PŘÍLOHA č. 1

DOTAZNÍK

Charakteristika odpovídajících:

1. Jaké jste pohlaví? (Vyberte jednu odpověď)

- Muž
- Žena

2. Kolik Vám je let? (Vyberte jednu odpověď)

- Méně než 25 let
- 25 až 39 let
- 40 až 54 let
- Více než 55 let

3. Jaký je Váš rodinný stav? (Vyberte jednu odpověď)

- Svobodný/á
- Zadaný/á
- Ženatý/Vdaná
- Rozvedený/á

4. Máte děti? (Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

5. Na jaké pozici pracujete? (Vyberte jednu odpověď)

- Advokát (vč. vedoucí, senior, counsel)
- Koncipient

6. Jak dlouho v H&P pracujete? (Vyberte jednu odpověď)

- Méně než 1 rok
- 1 až 2 roky
- 3 až 5 let
- Více než 5 let

Flexibilní formy práce:

7. Jaké flexibilní formy práce můžete ve Vašem zaměstnání využít? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Částečný úvazek (délka týdenní pracovní doby je kratší než 40 hodin)
- Práce z domova (kombinace kanceláře v místě pracoviště zaměstnavatele a bytu zaměstnance)
- Sdílené pracovní místo (dva pracovníci s částečným úvazkem sdílí jedno pracovní místo a tvoří jeden celý úvazek)
- Pružná pracovní doba (je dána tzv. základní pracovní doba povinná pro všechny zaměstnance a začátek i konec pracovní doby si může zaměstnanec zvolit sám)
- Jiné – prosím uveďte:

8. Vnímáte Secondments jako příležitost k získání nových zkušeností a poznání nových lidí? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Jak máte rozvrženou pracovní dobu? (Vyberte jednu odpověď)

- Mám ji pevně stanovenou a nemohu se od ní libovolně odchýlit.
- Mám každý pracovní den určitou pevnou část, kterou musím strávit na pracovišti, a zbytek si mohu rozvrhnout sám/sama.
- O pracovní době zcela rozhoduji sám a záleží jen na mně, jak dlouho se zdržím na pracovišti.
- Jiné – prosím uveďte:

10. Jak jste spokojený/á s nastavením pracovní doby? (Vyberte jednu odpověď)

- Zcela spokojený/á
- Spíše spokojený/á
- Spíše nespokojený/á
- Rozhodně nespokojený/á

11. Jaká pracovní doba by Vám vyhovovala? (Vyberte jednu odpověď)

- Pevně stanovená, od které se nemohu odchýlit.
- Pružná s pevnými časovými úseky, ve kterých musím být na pracovišti.
- O pracovní době si chci rozhodovat sám.
- Jiné – prosím uveďte:

12. Kolik hodin denně v průměru trávíte v práci? (Vyberte jednu odpověď)

- Méně než 6 hodin
- 5 až 8 hodin
- 8 až 10 hodin
- Více než 10 hodin

13. Stiháte plnit všechny Vaše pracovní povinnosti v pracovní době? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Jak často pracujete přesčas? (Vyberte jednu odpověď)

- Velmi často
- Často
- Zřídka
- Nikdy

15. Jak často si berete práci domů? (Vyberte jednu odpověď)

- Velmi často
- Často
- Zřídka
- Nikdy

16. Jak často pracujete z domova (tzv. Home Office)? (Vyberte jednu odpověď)

- Velmi často

- Často
- Zřídka
- Nikdy

17. Z jakých důvodů nejčastěji se berete Home Office? (Vyberte jednu odpověď)

- Nemoc
- Péče o dítě
- Péče o osobu blízkou
- Studium
- Klid na práci
- Jiné – prosím uveďte:

18. Jak jste spokojený/á s počtem Sick Days, které Vám ročně zaměstnavatel poskytuje? (Vyberte jednu odpověď)

- Zcela spokojený/á
- Spíše spokojený/á
- Spíše nespokojený/á
- Rozhodně nespokojený/

19. Jak jste spokojený/a s počtem dnů dovolené, které Vám zaměstnavatel poskytuje? (Vyberte jednu odpověď)

- Zcela spokojený/á
- Spíše spokojený/á
- Spíše nespokojený/á
- Rozhodně nespokojený/

20. Jak často pracujete během své dovolené? (Vyberte jednu odpověď)

- Velmi často
- Často
- Zřídka
- Nikdy

21. Dokážete si představit, že pracujete jen u klientů, u kterých chcete, ve Vámi zvolený čas a na projektech, které Vás zajímají, za předpokladu zachování produktivity práce a rozšíření Vašich profesních zkušeností? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Work-Life Balance

22. Jak vnímáte své současné rozvržení času mezi prací a osobním životem/rodinou? (Vyberte jednu odpověď)

- Jako optimální.
- Více času věnuji práci a nevyhovuje mi to.
- Více času věnuji osobnímu životu, ale chtěl/a bych se více zabývat prací.

23. Jakým způsobem řešíte sladění práce a osobního života/rodiny? (více odpovědí) (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Využívám flexibilních forem práce (např. pružná pracovní doba, práce z domu, zkrácený úvazek, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo).
- V péči o rodinu anebo domácnost se vhodně doplňujeme s partnerem.
- Mám „hlídací“ babičku, příp. jiného příbuzného.
- Najímám chůvu, uklízečku, pečovatelku atp.
- Mám jesle, školku, školu, stacionář aj. s vyhovující provozní dobou.
- Jiné – prosím uveďte:

24. Co považujete za největší riziko, pokud by Váš pracovní a osobní život nebyl v rovnováze? (Vyberte jednu odpověď)

- Zhoršující se fyzická i psychická kondice
- Syndrom vyhoření

- Zhoršování se kvality osobních vztahů až jejich rozpad
- Nenaplnění vize šťastného a spokojeného života
- Pokles pracovní výkonnosti
- Nespatřuji žádné riziko

25. Seřad'te, prosím, do jaké míry ovlivňují následující faktory Vaši rovnováhu mezi prací a osobním životem:

- Pracovní doba
- Přesčasy
- Stres
- Negativní pracovní prostředí
- Práce z domova
- Práce během dovolené

26. Jak často přemýšlíte o práci ve svém osobním volnu? (Vyberte jednu odpověď)

- Velmi často
- Často
- Zřídka
- Nikdy

27. Cítíte se být ve stresu? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

28. Co může způsobovat Váš stres? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Nestíhám plnit stanovené termíny.
- Nemám čas na své zájmy a koníčky.
- Nemám čas na svou rodinu a přátele.

- Cítím se vyčerpaný/á.
- Neshody s kolegy/nadřízenými.
- Nemůžu onemocnět, protože by mi práce stála.
- Jiné – prosím uveďte:

29. Informuje dostatečně H&P zaměstnance o možnostech podpory sladování pracovního a osobního života? (Vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

30. Jaké flexibilní formy práce by Vám lépe pomohly sladit pracovní a osobní život? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Částečný úvazek (délka týdenní pracovní doby je kratší než 40 hodin)
- Stlačený pracovní týden (odpracování týdenního počtu hodin za kratší počet dní)
- Práce z domova (kombinace kanceláře v místě pracoviště zaměstnavatele a bytu zaměstnance)
- Secondments (poskytování služeb v týmu a prostorách klienta po dobu, jakou klient potřebuje a dle dohody s Vámi)
- Sdílené pracovní místo (dva pracovníci s částečným úvazkem sdílí jedno pracovní místo a tvoří jeden celý úvazek)
- Pružná pracovní doba (je dána tzv. základní pracovní doba povinná pro všechny zaměstnance a začátek i konec pracovní doby si může zaměstnanec zvolit sám)
- Konto pracovní doby (určený měsíční počet hodin, zaměstnanec si volí vyšší či nižší počet odpracovaných hodin týdně)
- Jiné – prosím uveďte: