



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **NÁVRH SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

THE PROPOSAL OF WORK-LIFE BALANCE IN SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. DANA MYNAŘÍKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.**

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Mynaříková Dana, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh sladování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of Work-life Balance in Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, c2005, 91 s. ISBN 80-7330-077-x.
- RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.
- SOKAČOVÁ, Linda a Jitka KOLÁŘOVÁ. Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: Work-Life Balance : Hestia 2 - podpora realizace partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního plánování v oblasti sladování pracovního a rodinného života : manuál projektu. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2010, 99 s. ISBN 978-80-254-8038-0.
- STRNAD, Michael a Vít SKÁLA. Náměty konkrétních opatření na podporu rovných příležitostí a sladování pracovního a rodinného života pro firmy. Vyd. 1. Ostrava: Ethics, 2013, 36 s. ISBN 978-80-87459-07-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.04.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá aktuální problematikou sladování pracovního a soukromého života. Teoretická část přibližuje vývoj přístupu soukromých organizací k dané problematice a detailně popisuje nástroje sladování práce a soukromého života. Praktická část analyzuje současný stav vybrané společnosti pomocí nástrojů kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Na základě zjištěných výsledků jsou v závěru práce navržena doporučení na zavedení vhodných nástrojů sladování práce a soukromého života do strategie zkoumané společnosti.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with an actual issue of work-life balance. The theoretical part covers a development approach of private organizations to the topic. The practices of work-life balance are described in detail. The practical part analyses a current state of selected company using quantitative and qualitative methods of research. On the basis of acquired results, the appropriate work-life balance measures have been proposed into the strategy of selected company.

## **Klíčová slova**

sladování pracovního a soukromého života, management diverzity, personální řízení, lidské zdroje

## **Key words**

work-life balance, diversity management, personnel management, human resources

### **Bibliografická citace**

MYNAŘÍKOVÁ, D. *Návrh sladování pracovního a soukromého života ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 106 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

### **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 neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2014

.....

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za odborné vedení mojí diplomové práce a cenné rady, které mi poskytla. Poděkování patří také zaměstnancům společnosti ČKD Blansko Holding, a.s. za ochotnou spolupráci.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
2.1.1 <i>Oblasti řízení lidských zdrojů</i> .....	12
2.1.2 <i>Faktory působící na personální řízení</i> .....	13
2.1.3 <i>Personální a sociální politika</i> .....	14
2.1.4 <i>Trendy v řízení lidských zdrojů</i> .....	15
2.2 DIVERSITY MANAGEMENT .....	17
2.2.1 <i>Přínosy a výzvy diverzity</i> .....	18
2.2.2 <i>Gender a uplatňování principu rovných příležitostí</i> .....	19
2.3 WORK-LIFE BALANCE .....	20
2.3.1 <i>Výhody a nevýhody zavedení work-life balance do organizace</i> .....	22
2.3.2 <i>Důvody aktuálnosti problematiky</i> .....	23
2.3.3 <i>Nástroje sladování pracovního a soukromého života</i> .....	26
2.3.4 <i>Postup prosazování work-life balance v organizaci</i> .....	34
2.3.5 <i>Audit v oblasti work-life balance</i> .....	35
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>37</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	37
3.1.1 <i>Základní údaje</i> .....	37
3.1.2 <i>Historie</i> .....	38
3.1.3 <i>Výrobní program</i> .....	38
3.1.4 <i>Analýza 7S</i> .....	40
3.2 METODOLOGIE VÝZKUMU .....	50
3.2.1 <i>Cíl výzkumu</i> .....	50
3.2.2 <i>Formulace výzkumných otázek</i> .....	50
3.2.3 <i>Strategie výzkumu</i> .....	50



3.2.4	<i>Techniky sběru dat</i> .....	51
3.3	VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	52
3.3.1	<i>Zpracování analýzy interní dokumentace</i> .....	52
3.3.2	<i>Zpracování polostrukturovaných rozhovorů</i> .....	55
3.3.3	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření</i> .....	64
3.4	ZODPOVĚZENÍ DÍLČÍCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	78
3.4.1	<i>DVO 1</i> .....	78
3.4.2	<i>DVO 2</i> .....	79
3.4.3	<i>DVO 3</i> .....	80
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>81</b>
4.1	IMPLEMENTACE STRATEGIE WORK-LIFE BALANCE DO PODNIKU .....	81
4.2	NÁVRHY KONKRÉTNÍCH NÁSTROJŮ WORK-LIFE BALANCE .....	84
4.2.1	<i>Vnitrofiremní komunikace</i> .....	84
4.2.2	<i>Flexibilní formy pracovních úvazků</i> .....	86
4.2.3	<i>Prorodinná politika</i> .....	88
4.2.4	<i>Podpora zdraví zaměstnanců</i> .....	90
4.3	PŘÍLEŽITOSTI A PŘÍNOSY WORK-LIFE BALANCE PRO PODNIK.....	93
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>95</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>97</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ</b> .....	<b>103</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ</b> .....	<b>105</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>106</b>

## Úvod

*„Uvážíme-li neustále rostoucí složitost a dynamiku dnešních tržních, ekonomických a produkčních vztahů, musíme dojít k závěru, že otázka nezní **zda**, nýbrž **kdy** změním dosavadní manažerský model firmy.“*

*F. Rössli, R. Fraser (Moderní řízení, 2007)*

Kdysi byli lidé považováni za iracionální jednotky, které je třeba řídit a kontrolovat. Doba se však mění, lidé se mění a s nimi i přístupy k personálnímu řízení. Současný zaměstnanec je dle Herzberga motivován především možností sebeaktualizace. Nejsou to pouze příspěvky na wellness či stravenky, které zaměstnanci přinášejí uspokojení. Možnost realizovat se, využít svých schopností a dosažení úspěchu stojí za představou spokojenosti. S trendem změny přístupu k řízení lidských zdrojů jde ruku v ruce nový koncept sladování soukromého a pracovního života, který napomáhá k zvyšování spokojenosti zaměstnanců a tudíž k jejich vyšší motivovanosti a výkonnosti.

Každý člověk má svoje vlastní představy o lidech a jejich chování. Přestože si to vedoucí pracovníci ani nemusí uvědomovat, tyto představy tvoří rámec pro rozhodování, dle kterého jednají se svými zaměstnanci. Při aplikaci konceptu sladování pracovního a soukromého života do organizace je důležité začít u myšlení manažerů. Teprve správné pochopení a interpretace problematiky manažery vybudují pevný základ pro akceptaci a důvěru mezi zaměstnanci (Schein, 1969).

Také citát autorů Rössliho a Fräsera, který byl použit v úvodu, poukazuje na změny tržního prostředí, ve kterém firmy přežijí pouze tehdy, když se přizpůsobí. Pracovní trh zažívá globalizaci a soupeření o talenty nejen na regionální či národní úrovni, nýbrž na úrovni mezinárodní. Hodnota lidského kapitálu roste. Firmy si začínají uvědomovat, že právě jejich zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu. Kvalifikovaní zaměstnanci tvoří konkurenční výhodu firem. O tuto konkurenční výhodu se soutěží různými způsoby. Právě koncept sladování pracovního a soukromého života je nástrojem pro získávání a udržení kvalitních a motivovaných pracovníků. Nabídka opatření pro harmonizaci práce a soukromého života je cestou k motivovanějším a efektivnějším zaměstnancům, kteří představují přímou souvislost se zvyšováním výkonnosti firmy.

# 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem této diplomové práce je navržení vhodných opatření pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců ve zkoumané společnosti.

Hlavního cíle práce bude dosaženo splněním následujících dílčích cílů:

- Charakteristika problematiky sladování soukromého a pracovního života na základě dostupné literatury.
- Zmapování pracovních podmínek a zhodnocení současného přístupu firmy k problematice sladování pracovního a soukromého života.
- Analýza vnímání problematiky vedoucími pracovníky a zkoumání jejich postojů k zavedení sladování soukromého a pracovního života do firmy.
- Zjištění požadavků a potřeb zaměstnanců firmy v oblasti sladování soukromého a pracovního života.

Diplomová práce je rozdělena do tří základních částí, a to teoretické, analytické a návrhové části. V první části jsou zpracována teoretická východiska práce. Úvodem je charakterizováno personální řízení ve firmách a jeho nejnovější trendy. Navazuje představení jednoho z posledních trendů, kterým je diversity management a s ním spjaté sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců. Kvůli pochopení důležitosti problematiky je rozebrána její aktuálnost. Nakonec jsou uvedeny druhy nástrojů work-life balance a popis způsobů zavádění work-life balance do podniku.

Druhá část práce se zabývá analýzou současného stavu. Nejdříve je představena zkoumaná společnost a provedena analýza jejího vnitřního prostředí pomocí analýzy 7S. Následuje objasnění metodologie práce, na kterou bezprostředně navazuje zpracování výsledků výzkumu. V rámci práce je uplatněn smíšený výzkum. Pro potřeby kvalitativního sběru dat je použita analýza firemní dokumentace a provedení polostrukturovaných rozhovorů. Sběr kvantitativních dat je zajištěn aplikací strukturovaných dotazníků.

Třetí část práce vychází z výsledků analýzy současného stavu. Po zhodnocení výsledků výzkumu jsou vybrány a představeny nejvhodnější návrhy na řešení stávající situace v oblasti work-life balance ve zkoumané firmě. Součástí je ekonomické zhodnocení navržených doporučení.

## **2 Teoretická východiska práce**

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Organizace uskutečňují svoje cíle prostřednictvím různých aspektů. Nejvýznamnější proměnnou pro dosažení úspěchu jsou lidé. Úkolem řízení lidských zdrojů je řídit lidský potenciál strategicky a logicky tak, aby jeho činnosti přispívaly k plnění firemních cílů (Armstrong, 2007). Potenciál lidí musí být využíván optimálně, aby zajišťoval návratnost do něj vložených investic.

Management v oblasti řízení lidských zdrojů zajišťuje organizaci kvalitní pracovníky pro současné i budoucí pracovní činnosti. Přitom hlavním úkolem je tvorba motivujícího klimatu, které podporuje týmovou práci, posiluje vztahy v organizaci a umožňuje tak lidem vykonávat práci v kvalitě, která bude krokem k úspěchu samotné organizace (Kocianová, 2010).

#### **2.1.1 Oblasti řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2007) definuje sedm základních oblastí, ve kterých řízení lidských zdrojů hraje hlavní roli při dosahování konkrétních cílů:

1. Efektivnost organizace – V rámci řízení lidských zdrojů je efektivnost organizace zlepšována prostřednictvím řízení znalostí a talentů.
2. Řízení lidského kapitálu – Jak už bylo řečeno, lidé jsou významným kapitálem, kterým organizace disponuje. Úkolem organizace je udržování kvalifikovaných pracovníků, jejichž kvality je nutno neustále rozvíjet.
3. Řízení znalostí – Proces učení v organizaci je neustále probíhající činností, která má pro organizaci významný vliv. Důležitým krokem v řízení je podpora rozvoje pro firmu specifických znalostí a dovedností.
4. Řízení odměňování – Pro udržení oddaných a motivovaných pracovníků zavádějí organizace politiky, které slouží k adekvátnímu ohodnocování a odměňování pracovníků.
5. Zaměstnanecké vztahy – Jedním z cílů řízení lidských zdrojů je vytváření a udržování harmonických vztahů na pracovišti mezi managementem a podřízenými.

6. Uspokojování rozdílných potřeb – Dalším cílem, který spadá pod kompetenci personálního managementu, je tvorba politiky rovných příležitostí. Organizace se tímto zavazuje respektovat potřeby všech stakeholderů. Úkolem uspokojování rozdílných potřeb pracovníků je brát v úvahu rozdíly v jejich osobních potřebách, aspiracích či stylu práce.
7. Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – Posledním cílem řízení lidských zdrojů je jednoduše správná aplikace teoretických metod do praxe. Je nutné, aby manažer nejen znal teorii, ale uměl ji i správně použít.

### **2.1.2 Faktory působící na personální řízení**

Postavení personálního řízení v organizaci závisí na mnoha vnitřních a vnějších faktorech. Důležitým vlivem je především přístup vrcholového managementu k uplatňování personální politiky v rámci organizace a její hierarchie. Nástroje a metody tvořící politiku personálního řízení závisejí na vnějších podmínkách, které se neustále mění, a organizace na ně musí určitým způsobem reagovat, jelikož není v její moci tyto vnější vlivy významnějším způsobem ovlivnit. Vnější faktory působící na personální řízení jsou:

- rozvoj nové techniky a technologie,
- ekonomické podmínky,
- konkurence na mezinárodním trhu,
- politické a legislativní podmínky,
- sociální a kulturní podmínky,
- demografické vlivy,
- aktuální situace na trhu práce,
- globalizace na trhu práce,
- mobilita pracovních sil,
- hodnotové orientace lidí,
- ekologické vlivy (Kocianová, 2012).

Vnitřní faktory působící na personální řízení jsou:

- charakter činnosti organizace,

- strategie a politika organizace,
- velikost organizace dle počtu pracovníků,
- geografická poloha organizace,
- organizační struktura,
- ekonomická situace organizace,
- technické a technologické vybavení organizace,
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků,
- organizační kultura,
- mezinárodní personální řízení,
- odbory (Kocianová, 2012).

### 2.1.3 Personální a sociální politika

Celý systém řízení lidských zdrojů je tvořen realizací personální politiky, realizací sociální politiky a vedením lidí.

Personální politika je dílčí částí personální strategie organizace. V personální strategii podnik vymezuje svoje dlouhodobé záměry týkající se personální oblasti. Samotná personální politika poté tyto záměry dále rozpracovává a stanovuje jasné postupy, kterými budou tyto záměry dosaženy. *"Personální politika určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí"* (Kocianová, 2012).

Nedílnou součástí personální strategie je také sociální politika, která je dle Kocianové (2012) *"souhrnem specifických opatření a činností, které jsou zaměřené na uspokojování potřeb pracovníků a pozitivní ovlivňování jejich pracovních podmínek"*. Sociální politika je důležitým hráčem při tvorbě image organizace. Hlavní myšlenkou je vytvoření takové organizace, která bude pečovat o potřeby svých pracovníků na základě zásad stanovených v sociální politice. Cílem je udržovat si v organizaci spokojené a motivované pracovníky. Do péče o pracovníky lze mimo jiné zařadit pracovní dobu, pracovní prostředí, služby poskytované pracovníkům na pracovišti či služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.

#### 2.1.4 Trendy v řízení lidských zdrojů

Význam personálního řízení v posledních letech získává naprosto nový rozměr. K lidem, tedy potenciálním pracovníkům, je přistupováno jako k jedné z nejdůležitějších konkurenčních výhod. Člověk již není chápán jako mechanický zdroj pracovní síly. Pozornost je věnována jeho sociální, emocionální a duchovní stránce (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

Zajištění kvalifikované pracovní síly, která organizaci přináší stabilně a dlouhodobě zisk, je zásadním předpokladem k úspěchu. Přístupy a metody řízení lidských zdrojů se proto ve světě i u nás v poslední době neustále mění a vyvíjí. Personální řízení je v současnosti úzce propojeno se všemi dalšími podnikovými procesy, na které musí vhodně reagovat, aby docházelo k pozitivnímu ovlivňování výkonnosti organizací. Důraz, který je kladen na zajištění kvalitních pracovníků, s sebou samozřejmě přináší i rostoucí náklady do lidského kapitálu. Podnik proto musí vytvářet kroky, kterými si zajistí, že tyto náklady nejsou vynaloženy zbytečně.

Mezi poslední trendy v řízení lidských zdrojů patří:

- sociální odpovědnost organizací,
- holistický management,
- work-life balance,
- alternativní pracovní úvazky,
- talent management,
- age management,
- diskriminace a rovné zacházení,
- diversity management,
- měření lidského kapitálu (Kocianová, 2012).

#### **Společenská odpovědnost firem**

Jedním z trendů posledních let v personálním řízení je sociální odpovědnost firem (anglicky Corporate Social Responsibility). První myšlenky týkající se sociální odpovědnosti firem se začaly objevovat počátkem 20. století. Sociální odpovědnost firem znamená uvažování organizace nad tím, jakým způsobem ovlivňují její aktivity společnost a jaké poslání má vzhledem ke společnosti (Kocianová, 2012). Dle Podnikatelské Rady

pro trvale udržitelný rozvoj je definice CSR následující: *"Společenská odpovědnost firm je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku"* (Bláha, 2013).

Dle výzkumu, který byl proveden mezi zástupci českých podniků, jsou jako hlavní projevy společenské odpovědnosti považovány:

- etické a transparentní chování,
- být dobrým zaměstnavatelem, který pečuje o své zaměstnance,
- být dobrým sousedem svému regionu a místní komunitě,
- nabízet kvalitní výrobky a služby,
- platit řádně a včas daně (Kašparová, Kunz, 2013).

Myšlenky a postupy společenské odpovědnosti firem je nutno integrovat do personální politiky organizace. Obecně je sociální odpovědnost firem dělena do tří základních pilířů, které představují jednotlivé oblasti, kterým by se firmy měly věnovat v rámci zavádění sociální odpovědnosti do svých politik. Těmito pilíři, zvané také jako tzv. Trojitá základna podnikání, jsou:

1. Ekonomická oblast;
2. Environmentální oblast;
3. Sociální oblast (Sokačová, Kolářová, 2010).

Vzhledem k tématu diplomové práce je klíčové dále rozvést především pilíř, který se týká zavádění opatření v oblasti sociální, související s pracovními podmínkami zaměstnanců a poskytovanou péčí firmy. Kunz (2012) upozorňuje, že důležitým faktem je, aby si podnikatelé uvědomovali, že pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní společnosti klíčovým faktorem k úspěšnému fungování firmy. Do sociální oblasti společenské odpovědnosti firem je možné zahrnout:

- vytvoření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců,
- rozvoj lidského kapitálu,
- prosazování rovných příležitostí,
- zaměstnanecká politika,
- outplacement (Kunz, 2012).



## 2.2 Diversity management

Velišková (2007) vysvětluje, že pojem diversity je do češtiny často překládán jako různorodost. Anglický pojem však zahrnuje daleko více než pouhou různorodost. Diversity management je koncept řízení lidí v organizaci, který pracovníkům pomáhá plně rozvinout jejich osobní potenciál, a to bez ohledu na jejich individuální odlišnosti. Diverzita v organizaci vyjadřuje rozmanitost a různost lidí v týmu, pokud jde o následující aspekty:

- fyzické aspekty (věk, pohlaví, rasa, národnost apod.)
- socioekonomické aspekty (společenské postavení, sociální role, sociální a ekonomické prostředí),
- individuální aspekty (víra, politická příslušnost, názory, schopnosti, zkušenosti, záliby, sexuální orientace, postoje, preference apod.) (Junová, 2012).

Při chápání pojmu může docházet k záměně s uplatňováním principu rovných příležitostí. Termín "rovné příležitosti" je ale považován pouze jako dodržování antidiskriminačních zákonů a norem. Pravidla rovných příležitostí jsou součástí konceptu diverzity, který k celé problematice přistupuje širěji a zastřešuje ji.

Problematika diverzity navazuje na aktuální problém nízké porodnosti a stárnutí obyvatelstva. Vývoj demografické situace v evropských zemích zapříčiňuje nedostatek kvalitních zaměstnanců. Řešením problému je samozřejmě myšlenka integrace přistěhovalců z méně vyspělých zemí do vlastní ekonomiky. To s sebou však nese zažité stereotypy a předsudky. Je tedy nutné, aby se firmy i stát začali touto oblastí zabývat a integrovat pravidla diversity managementu do svých politik.

Odměnou za kladný postoj k diverzitě je pro firmy získání konkurenční výhody na trhu. Pokud podnik odloží předsudky a začne přijímat pracovníky dle jejich schopností a znalostí, získá tak jednoduše nejkvalitnějšího pracovníka, který bude schopen rychle a optimálně reagovat na individuální potřeby zákazníků a dodavatelů (Velišková, 2007). Podniky, které si uvědomují důležitost diverzity na pracovišti, se různými způsoby snaží zakomponovat programy řízení diverzity do svých politik a zvýšit tak uvědomění zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

V současné době je pro mnoho mladých lidí diverzita součástí běžného života. Pozitivní přístup k diverzitému prostředí získávají mladí lidé díky podpoře zahraničních

studijních a pracovních výjezdů. Tito lidé poté velmi často diverzitní prostředí i doslova vyhledávají a patří k hlavním kritériím při výběru budoucí kariéry. Mladí perspektivní lidé chtějí být součástí silných týmů. Tento poznatek je podporován i teorií, která uvádí pět aspektů společných pro silné týmy:

- Silné týmy jsou, díky svému objektivnímu zaměření se na výsledky, schopné vyhnout větším konfliktům v rozdílnosti názorů.
- Všichni členové silného týmu sledují společný cíl.
- Členové silných týmů umí optimálně sladit svůj pracovní a soukromý život.
- Silné týmy vítají diverzitu.
- Silné týmy přitahují talenty (Junová, 2012).

### **2.2.1 Přínosy a výzvy diverzity**

Pro mnoho lidí může být přijmutí diverzity a život či práce v diverzitním prostředí náročné. Pro člověka je přirozené preferovat jemu podobné, tudíž bezpečně chápané volby. Proto je nutné, aby se lidé dokázali odpoutat od těchto tendencí a naučili se otevřeně přijímat rozdílnosti spolupracovníků. Diverzita vyžaduje, aby lidé dokázali vzájemně komunikovat a vcítit se do druhých. Pro správné zvládnutí diverzitního prostředí je třeba respektovat názor druhého, schopnost sebereflexe a schopnost řešení konfliktů (Junová, 2012).

Junová (2012) popisuje následující přínosy diverzity:

- zlepšení konkurenceschopnosti,
- objektivní pohled na práci,
- vyšší kreativita, adaptabilita a inovativní potenciál různorodých zaměstnanců,
- zlepšení vztahů na pracovišti díky respektu k druhým, který diverzita předpokládá,
- prostor pro rozvoj individuálních talentů,
- zaměstnavatelé, kteří nabízejí diverzitní pracovní prostředí, jsou všeobecně vnímáni pozitivněji,
- zaměstnanci pracují s vyšší produktivitou a jsou loajálnější,
- vyšší produktivita a využití talentů přináší lepší uspokojení zákazníků,
- zlepšení image organizace.

### 2.2.2 Gender a uplatňování principu rovných příležitostí

Gender je sociální konstrukt, který vysvětluje, že způsob vnímání vlastností a chování žen a mužů je ovlivněn kulturou a společností (Sokačová, Kolářová, 2010). Ženy a muži proto inklinují k plnění rolí, které jsou od nich očekávány, a které významně ovlivňují jejich šance při hledání zaměstnání.

Ženy jsou oproti mužům v nevýhodě. Na základě historie a kultury je jim přidělována role matky a pečovatelky o domácnost a rodinu. Kvůli rodině přerušují svoji kariéru. Rodina je v podstatě znevýhodňuje při hledání a udržování pracovních příležitostí. Znevýhodnění žen na trhu práce plyne i ze zákonné nutnosti vytvářet pro ně specifické pracovní prostředí, které je upraveno pracovněprávní legislativou (Dvořáková, 2012).

I když se postavení ženy na trhu práce postupně mění, je tento pokrok velmi pozvolný a je nutné na něm neustále pracovat. Nestačí pouze právní ochrana, je třeba např. podporovat média v šíření názorů na roli ženy ve společnosti, starat se o vzdělávání žen, určitými zásahy stimulovat tvorbu pracovních míst pro ženy v oblastech, kde je dáována přednost mužům a podporovat sladování soukromého a osobního života (Dvořáková, 2012). Velmi kvalifikované ženy musí často řešit dilema buď/nebo: buď setrvat v práci, nebo se rozhodnout pro dítě (Křížková, 2005).

Cílem zavedení genderové politiky do organizace je dosažení genderové rovnosti a spravedlivosti v podniku (Rašticová, 2012). S problematikou genderu přímo souvisí i politika rovných příležitostí. Hlavním záměrem principu rovných příležitostí však není pouze řešení rozdílného přístupu k ženám a mužům. Filozofií přístupu je, aby při uplatňování jedinců v jejich pracovním i mimopracovním životě nebylo přihlíženo k irelevantním charakteristikám, ale pouze k jejich individuálním vlohám, schopnostem a ambicím (Junová, 2012).

V podstatě všechny demokraticky vyspělé státy zakotvují princip rovných příležitostí do svojí legislativy. Zaměstnavatelé mají povinnost se řídit Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce a Zákonem č. 198/2009 Sb., zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Tento antidiskriminační zákon stanovuje, že právem na rovné zacházení se rozumí právo nebýt diskriminován (§2 odst. 1 tohoto zákona) (Strnad, Skála, 2013).

## 2.3 Work-life balance

Aktuální tematikou poslední doby se stal pojem work-life balance. V literatuře lze narážet na různé způsoby překladu tohoto termínu. Jedním je například harmonizace pracovního a rodinného života, či pracovního a osobního/soukromého života. V některých publikacích je slovo harmonizace nahrazeno slovem rovnováha či sladování.

V literatuře je pojem work-life balance často spojován hlavně s rodinným životem. Celý koncept však zahrnuje širší problematiku. Proto je pojem "rodinný" život v poslední době nahrazován "osobním" či "soukromým" životem. Nejde pouze o to skloubit práci s rodinou, ale také se svými koníčky, studiem apod. Problematika work-life balance je součástí agendy podpory rovnosti příležitostí a diverzity na pracovišti (Kocianová, 2012).

Dr. Nossrat Peseschkian uvádí čtyři faktory, které ovlivňují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Cílem je dosáhnout vyváženosti těchto čtyř oblastí, které jsou vzájemně provázány. Pokud je výrazně upřednostňována jedna oblast, začnou trpět oblasti ostatní. Model čtyř faktorů dle Peseschkiana upraven Lotharem J. Seiwertem je znázorněn v Obr. 1 (Seiwert, Tracy, 2011).

**Obr. 1 Model 4 faktorů působících na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem**



Zdroj: Upraveno dle Seiwert, Tracy, 2011

Organizace začínají chápat, že pojem work-life balance není pouze moralizováním ze strany teoretiků, ale že jde o skutečný přístup k motivaci svých pracovníků, který jim může na trhu práce zaručit významnou konkurenční výhodu (Velišková, 2007). Pracovní a soukromý život pracovníků na sebe vzájemně působí. Člověk si přenáší svoje psychické rozpoložení z jedné oblasti do druhé. Pro firmu je tedy důležité, aby byl člověk odpočatý i ve svém osobním životě, protože nespokojenost ze soukromého života se přenáší do toho pracovního.

Různé průzkumy potvrzují, že pro zaměstnance je výše mzdy až druhotným rozhodovacím prvkem při volbě povolání. Mnohem důležitější jsou pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a možnost seberealizace. Všechny tyto aspekty působí na spokojenost zaměstnance a jeho motivaci k práci. Mezi motivací a ziskem firmy je přímá spojitost, jelikož motivovanost je předpokladem pro zaměstnancem dobře odvedenou práci. Na firmě je, aby zvážila, jakým způsobem bude zaměstnance motivovat (Strnad, Skála, 2013).

Každý pracovník má jiná očekávání a představy o poměru mezi prací a osobním životem. Úkolem zaměstnavatele je, aby byl schopen nabídnout pracovníkům podmínky a firemní kulturu, které jim umožní sladit práci a osobní život dle jejich požadavků. Ty v čase prochází jistou proměnou. Pokud se zaměstnavatel rozhodne vyjít svým pracovníkům vstříc a nabídnout jim formy sladování, znamená to, že uznává nejen jejich roli pracovní, ale i roli rodinnou, osobní. Pod sladováním pracovního a soukromého života si tedy představujeme různé typy opatření, nástrojů a aktivit, které zaměstnancům usnadňují skloubit práci s jejich dalšími aktivitami (studium, péče o blízké, koníčky, sportovní a kulturní vyžití apod.).

I tato aktuálně diskutovaná tematika je však negativně ovlivňována zažitými stereotypy a mýty. Nejsilnějším z nich je stereotyp, dle kterého se sladování týká pouze žen, respektive matek. Opravdovým cílem politiky sladování je však schopnost nabídnout možnosti k vytvoření rovnováhy mezi osobním a pracovním životem všem: ženám, mužům, bezdětným atd. Pokud je upřednostňována jedna skupina zaměstnanců, může to ve firmě vést k problémům ve vztazích (Sokačová, Kolářová, 2010).

### 2.3.1 Výhody a nevýhody zavedení work-life balance do organizace

Argumenty na podporu sladování lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

1. Ekonomické – úspory nákladů, vliv na výkonnost podniku.
2. Mimoekonomické – odráží se ve spokojenosti, motivovanosti, loajalitě, stabilitě či kvalitě pracovní síly.

Autoři se obecně shodují na přínosech, které plynou ze zavedení nástrojů sladování práce a soukromého života do organizace. Přínosy plynoucí z podpory sladování pracovního a soukromého života tedy představují:

- pro zaměstnance:
  - zlepšení podmínek výkonu práce,
  - redukce stresu,
  - zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
  - zvýšení kvality osobního života zaměstnanců.
- pro zaměstnavatele:
  - nepřímá reklama, která zlepšuje obraz společnosti a působí na zlepšení reputace a konkurenceschopnosti firmy,
  - větší možnosti při získávání a výběru kvalitních zaměstnanců,
  - udržení kvalitních a talentovaných zaměstnanců,
  - zvýšení dostupnosti zaměstnanců,
  - úspora nákladů spojených s náborem a zaučením nových pracovníků,
  - snížení fluktuace zaměstnanců,
  - snížení absencí zaměstnanců,
  - zvýšení produktivity,
  - zvýšení pracovní morálky a pracovní výkonnosti,
  - snížení nákladů,
  - lepší návratnost investic do tréninků a vzdělávání (Kašparová, Kunz, 2013; Gillernová, Kebza, Rymeš 2011; Sokačová, Kolářová, 2010).

*"Země, v nichž existuje více opatření podporujících sladění rodinného a pracovního života, zpravidla vykazují i vyšší míru zaměstnanosti a také míru porodnosti"* (Národní vzdělávací fond, 2012b).

Jako nevýhody plynoucí z aplikace nástrojů sladování některé firmy zmiňují:

- organizační problémy a nákladná koordinace práce,
- dočasné snížení produktivity způsobené přerušáním práce,
- administrativní náročnost (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011).

### **2.3.2 Důvody aktuálnosti problematiky**

Implementace opatření sladování pracovního a soukromého života do politik firem je i reakcí na vlivy, které vznikají ve společnosti. Mezi hlavní důvody, kvůli kterým by firmy měly začít uvažovat o podílení se na rovnováze pracovního a soukromého života svých zaměstnanců, patří globalizace, demografické trendy a vývoj v myšlení generací.

#### **Globalizace**

Vývoj personálního řízení v České republice zakusil mnoho změn na počátku 90. let 20. století. Demokratizace společnosti a transformace ekonomiky s sebou přinesly i nový pohled na přístup k zaměstnancům.

Aktuální otázkou, která má vliv na veškeré oblasti personálního řízení, je proces globalizace světové ekonomiky. A to tento trend stojí teprve na svém počátku. Dá se očekávat, že vliv globalizace na společnost a pracovní trh se bude dále prohlubovat. Proto je nutné, aby i Česká republika dokázala na trend globalizace pružně reagovat.

Všechny organizace budou muset vzít proces globalizace v potaz. Pracovní nabídka a očekávání pracovníků se mění. Pokud organizace nebudou schopny nabídnout vhodné prostředí, budou se potýkat s nedostatkem kvalitních zaměstnanců. Existence organizací bude záležet na jejich schopnosti využívat výhod nových forem organizace práce, které jsou založeny na vyšší motivaci k práci, na flexibilních pracovních kompetencích, na osobní odpovědnosti a na vysoké ochotě pracovníků učit se a rozvíjet se (Dvořáková, 2012).

#### **Generace**

Společnost se vyznačuje výskytem tzv. generací. Lidé, kteří jsou narozeni ve specifickém období, patří do určité generace. Generace se od sebe odlišují představami o životě, způsobem života, svým jednáním a představami o kariéře (Kocianová, 2012). Reprezen-

tanti jednotlivých generací jsou do nich zařazováni dle ročníku narození. Toto rozdělení se v literatuře často o pár let liší. Rozdíly však nejsou příliš významné.

V dnešní době známe následující generace:

1. **Tradicionalisté/Veteráni** (1925 – 1945) – Na generaci veteránů má vliv zkušenost s 2. světovou válkou. Ekonomická a politická nejistota způsobila, že jsou to velmi pracovití, ale opatrní lidé. Uznávají pravidla. Jsou zvyklí být řízeni a následovat příkazy. Předpokladem pro kariérní postup je služební stáří. Lidé této generace nemají rádi změny a vyhýbají se riskantním situacím a nejistotě. Práci jsou ochotni vykonávat v k tomu určeném prostředí a pro komunikaci upřednostňují osobní kontakt.
2. **Baby boomers** (1946 – 1964) – Generace vychovaná v rostoucí poválečné ekonomice. Všechno je obětováno práci. Tito lidé žijí, aby pracovali. Sebe i ostatní hodnotí podle pracovních úspěchů, kterým často obětují velkou část svého osobního volna. Významnou formou motivace je pro ně především zvýšení mzdy.
3. **Generace X** (1965 – 1980) – Generace, která se stává více nezávislou na práci. Tito lidé pracují, aby žili. Mají pozitivní přístup a jsou zvyklí se spoléhat především sami na sebe. Důležitým motivačním prostředkem je jistota pracovního místa. Jsou technicky gramotní a zaměřeni na výkon.
4. **Generace Y** (1981 až 2000) – Lidé generace Y jsou popisováni jako silní lidé, kteří jdou za vítězstvím. Jsou vychováni v konzumní společnosti. Výsledkem je, že očekávají přizpůsobení se jejich spotřebnímu očekávání. Nebojí se říct svůj názor. Technologie tvoří významnou část jejich životů a přístupu k řešení problémů. Největší motivací je pro ně optimální sladění práce a osobního života (United Nations Joint Staff Pension Fund, 2013).
5. **Generace Z** (2000 a později) – Tato mladá generace zatím není součástí pracovního trhu a o jejím očekávání se zatím spekuluje. Jisté je, že přístup generace Z k práci bude ovlivněn vyrůstáním v technologicky vyspělém a diverzitním světě.

Pracovní týmy jsou v současné moderní společnosti tvořeny generací Baby boomers, generací X a generací Y. Každá z těchto generací očekává jiný přístup personálního řízení. Do nedávna bylo v českém prostředí samozřejmé, že úspěch jde ruku v ruce s dlouhými přesčasy, a tedy obětováním svého osobního volna. Situace se však začíná



měnit (Velíšková, 2007). Generace Y postupně přichází na pracovní trh a stává se hlavní ekonomicky aktivní skupinou. Generace Y vyžaduje vyšší životní úroveň a zároveň si je vědoma větší zodpovědnosti za sociální jistotu. Lidé této generace jsou ochotni maximálně využít svoje schopnosti pro úspěch organizace. Svoje priority staví na smysluplné práci, vzdělávání a získávání zkušeností. Na druhou stranu ale odmítají obětovat svůj osobní čas. Hledají rovnováhu mezi prací a osobním životem. Je důležité, aby se organizace začaly připravovat na požadavky této generace (Kocianová, 2012). Komunikace ve vztahu zaměstnanec/zaměstnavatel nabývá nových rozměrů (Bláha, 2013).

### **Demografické změny a rodina**

Demografické změny způsobují zvyšování podílu ekonomicky neaktivní populace. Aby byly udrženy stabilní veřejné rozpočty a úroveň budoucích důchodů, je třeba zajistit co největší účast obyvatelstva v produktivním věku na trhu práce. To s sebou přináší potřebu vyšší zaměstnanosti žen, která ale vyúsťuje v nedostatečný počet narozených dětí. Vzniká zde tedy paradox. Společnost je závislá na zaměstnanosti žen, ale přitom nutně potřebuje vyšší fertilitu. Úkolem státu a zaměstnavatelů je, aby ženám pomohli tyto dvě oblasti skloubit (Sirovátka, Hora, 2008).

Přechod k tržní ekonomice a novému politickému systému způsobil změnu vnímání zodpovědnosti za rodinu. Ta se přenesla ze státu na samotnou rodinu a její členy. Vznikla potřeba vyššího příjmu, kterou lidé začali řešit zvyšováním doby trávené v zaměstnání. Následoval negativní vliv na čas strávený s rodinou.

V České republice prozatím přetrvává zvyk v odchodu ženy-matky na rodičovskou dovolenou. Spousta domácností je však vzhledem k nedostatečné podpoře ze strany státu závislá na příjmu matky i otce (Křížková, 2007).

Při harmonizaci rodinného života s prací hraje stěžejní roli možnost zajištění péče o dítě v pracovní době. Odborné analýzy a dokumenty EU se shodují, že deficit těchto služeb je stále naléhavějším problémem (Kuchařová, 2013). Zde nastupuje příležitost pro organizace. Pokud se organizace angažují v péči o rodinu, mohou si tak zajistit vysoce kvalifikovanou pracovní sílu v oblasti, kde se odborníků nedostává (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011).

Otázkou je, zda se vůbec zaměstnavatelé cítí zodpovědní za rodinné závazky jejich zaměstnanců. Celkově lze říci, že výraznou zodpovědnost necítí. Velmi často pociťují spíše obavy ze zaměstnávání rodičů (Sirovátka, Hora, 2008).

### 2.3.3 Nástroje sladování pracovního a soukromého života

Proces sladování se dle Junové (2012) odehrává na třech úrovních: společenské, firemní a individuální. Existují proto různé koncepty sladování v závislosti na úrovni, do které jsou zasazeny.

1. **Společenská úroveň** – nástroji na společenské úrovni je tvorba vhodných podmínek pro jednotlivá opatření. Společnost podporuje sladování prostřednictvím zákonů, přímou a nepřímou podporou rodičů malých dětí, seniorů apod.
2. **Firemní úroveň** – cílem zavádění nástrojů sladování na organizační úrovni je zvýšení výkonnosti podniku prostřednictvím spokojených a motivovaných zaměstnanců.
3. **Osobní úroveň** – na osobní úrovni sladování představuje přání být spokojený a naplňovat svoje potřeby. Nelze vytvořit jednotný návod. Míra rovnováhy mezi prací a osobním životem je individuální.

Strnad a Skála (2013) dělí nástroje ke sladování pracovního a soukromého života do tří skupin:

- Nástroje týkající se vykonávané práce;
  - Flexibilní uspořádání pracovní doby;
  - Flexibilní místo výkonu práce (Sokačová, Kolářová, 2010);
- Prorodinná personální politika;
- Služby poskytované formou benefitů (přímá a nepřímá finanční pomoc).

#### **Flexibilní uspořádání pracovní doby**

Častým mýtem, který se objevuje při zavádění konceptu sladování pracovního a soukromého života, je představa managementu, že není možné adekvátně kontrolovat odvedenou práci zaměstnanců, pokud jim nabídnou možnost využití flexibilních forem práce. Faktem je, že flexibilní formy práce naopak zvyšují motivovanost a výkon zaměstnanců (Sokačová, Kolářová, 2010).

Alternativní pracovní úvazky však mohou znamenat i riziko. Na to reaguje Evropská unie svým konceptem "Flexicurity" (z anglického flexibility a security), který hledá výhodné řešení pro organizaci i pracovníka (Kocianová, 2012). Cílem konceptu je sladit potřebu jistoty zaměstnání, kterou vyžadují zaměstnanci s potřebami firem, které hledají co nejflexibilnější zaměstnance (European Commission, 2014).

### *Pružná pracovní doba*

S úpravou pružné pracovní doby se setkáváme v zákoníku práce v § 85 (č. 262/2006 Sb.). Koncept pružné pracovní doby je v ČR poměrně rozšířen. Principem této flexibilní formy práce je rozdělení pracovní doby na "základní pracovní dobu" a "volitelnou pracovní dobu". Zaměstnavatel určí základní pracovní dobu, po kterou musí být zaměstnanec na pracovišti. Začátek a konec pracovní doby si zaměstnanec určuje individuálně dle vlastních preferencí. Vyrovnávací období trvá čtyři týdny (Sokačová, Kolářová, 2010) Mezi formy pružné pracovní doby patří pružný pracovní den, pružný pracovní týden a pružné čtyřtýdenní pracovní období (Rydvalová, Junová, 2011).

### *Odstupňovaná pracovní doba*

Začátek a konec pracovní doby není pevně stanovený. Někteří zaměstnanci tak mohou začínat nebo končit svoji pracovní dobu v jiném čase než ostatní (Národní vzdělávací fond, 2012a).

### *Částečný úvazek (zkrácený pracovní úvazek)*

Zkrácený nebo také částečný úvazek je nejčastější alternativou v rámci flexibilních pracovních úvazků. Jde o pracovní poměr sjednaný na kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu (Rydvalová, Junová, 2011).

Práce na zkrácený pracovní úvazek jsou spíše typické pro velké podniky. Využívá jich přibližně 80 % podniků. Míra využívání se také liší dle sektoru, ve kterém podnik působí. V sektoru služeb přistupuje na poskytování zkrácených úvazků asi 68 % podniků, v průmyslovém odvětví se číslo pohybuje okolo 51 %. Nejvyšší podíl zkrácených úvazků se vyskytuje ve zdravotnictví, sociální péči či vzdělávání (Národní vzdělávací fond, 2012a).

Podle § 241 zákoníku práce (č. 262/2006 Sb.) je povinností zaměstnavatele vyhovět žádosti o zkrácení pracovní doby zaměstnanci, který pečuje o dítě mladší 15 let

a těhotné zaměstnankyni či zaměstnanci, který dlouhodobě pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu. Podmínkou je, že tomu nesmí bránit žádné vážné provozní důvody (Sokačová, Kolářová, 2010).

Tab. 1 Pozitivní a negativní aspekty zkrácených úvazků

	Pozitivní aspekty	Negativní aspekty
Zaměstnavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost přizpůsobit délku pracovní doby objemu práce</li> <li>- umožňuje vyhovět preferencím pracovníků</li> <li>- úspory mzdových nákladů</li> <li>- zvýšení produktivity a efektivity práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečná flexibilita</li> <li>- omezená sounáležitost zaměstnanců s firmou</li> </ul>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sladuje osobní a pracovní život</li> <li>- usnadňuje vstup na trh práce nebo výstup z něj během produktivního života</li> <li>- zvyšuje uspokojení z života</li> <li>- udržování kvalifikace</li> <li>- lepší adaptace pracovní doby na objem práce</li> <li>- nižší absence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hodinová mzda je nižší</li> <li>- méně benefitů</li> <li>- omezenější kariérové možnosti</li> <li>- menší uspokojení z práce</li> <li>- nižší kvalita práce</li> </ul>
Stát/vláda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvyšuje míru zaměstnanosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úbytek zdrojů</li> <li>- slabší návratnost investic do lidského kapitálu, protože mnoho pracovníků na částečný úvazek má vyšší vzdělání</li> <li>- pracovní místa s kratším úvazkem mohou vytlačovat pracovní místa s plným úvazkem</li> </ul>

Zdroj: Upraveno dle Národní vzdělávací fond, 2012a

#### *Sdílený úvazek („job sharing“)*

V případě sdíleného úvazku je jedna pracovní pozice, tudíž i náplň práce, sdílána dvěma (či více) lidmi. Sdílený úvazek je tak kombinací dvou zkrácených úvazků. Přitom rozdělení úvazku mezi dva zaměstnance je zcela individuální. Lze se střídat během dne,

po týdnu apod. Tento druh úvazku je náročný na řízení. Zásadním úkolem zaměstnanců je výborná komunikace (Sokačová, Kolářová, 2010).

Sdílený úvazek má dvě základní formy:

1. Sdílení jedné pracovní pozice dvěma pracovníky – zde je nutné jasně nastavit procesy předávání a přebírání pracovního místa.
2. Sdílení jednoho pracovního místa dvěma pracovníky rozdílných profesí – pracovníci se střídají během dne či týdne. Toto řešení uspoří zaměstnavateli peníze na prostor či vybavení kanceláře (Rydvalová, Junová, 2010).

### *Stlačený týden*

Jde o nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. Běžná týdenní pracovní doba je stlačena do méně dní. Často je tato forma kombinována se zkráceným pracovním úvazkem. Zaměstnanec tak může získat volné dny pro svoje soukromé aktivity (Sokačová, Kolářová, 2010).

### *Konto pracovní doby*

Koncepce konta pracovní doby je upravena § 86 zákona č. 262/2006 Sb., který říká, že zaměstnavatel může přidělovat zaměstnancům objem práce dle aktuální potřeby. Není využíváno typické týdenní rozvržení pracovní doby. Podmínkou je, že směna nesmí přesáhnout 12 hodin. Je stanoveno tzv. vyrovnávací období, během kterého musí mít zaměstnanec odpracovaný určitý počet hodin. Vyrovnávací období však nesmí být delší než po sobě jdoucích 26 týdnů. Zaměstnavatel pak porovnává skutečně odpracovaný počet hodin se stanovenou týdenní pracovní dobou (Strnad, Skála, 2013).

### *Pracovní volno*

Pracovní volno není přesnou flexibilní formou práce, protože v době pracovního volna, ať už placeného či neplaceného, zaměstnanec v podstatě nevykonává náplň práce.

Jako formu benefitu nabízejí zaměstnavatelé svým pracovníkům velmi často 5. týden dovolené navíc. Znamé jsou i tzv. sick days. Zaměstnavatel poskytuje několik dní placeného volna za účelem vyléčení lehčích onemocnění.

Formou dlouhodobějšího neplaceného volna (6 – 12 měsíců) jsou "sabatikaly" nebo "career breaky" (Sokačová, Kolářová, 2010).

### *Další možnosti flexibilního uspořádání pracovní doby*

- Rozložené pracovní hodiny – zaměstnanci si určují čas, ve kterém budou práci během dne vykonávat.
- Práce v časových blocích – zaměstnanec pracuje v předem určeném časovém období, např. únor – červen, září – listopad.
- Víkendová práce či noční práce – pracovní doba je určena na noční hodiny či na sobotu a neděli.
- Nulový kontrakt – zaměstnanci pracují, jen když je potřeba (Junová, 2012).

### **Flexibilní místo výkonu práce**

#### *Práce na dálku a práce z domova („Teleworking“ a „Homeworking“)*

Zaměstnanec plní svoje pracovní povinnosti z odloučeného pracoviště, ať už z domova, z kavárny, z letiště či od zákazníka. S organizací komunikuje prostřednictvím informačních technologií. Pojem "práce na dálku" představuje pracovní úvazek zaměstnanců, kteří pracují z jakéhokoli místa, jen ne z kanceláře společnosti. Pojem "práce z domova" popisuje práci, která je vykonávána zaměstnancem přímo v místě jeho bydliště (Martoch, 2012).

Výhodou flexibilního místa výkonu práce je snížení podnikových nákladů na pronájem, energie apod. Zaměstnanci spatřují výhody na ušetření nákladů za čas. Ušetří čas strávený cestováním z a do práce. Největší výhodou je časová a prostorová flexibilita. Problémem se naopak stává neschopnost organizace práce v domácím prostředí. Hraniče mezi prací a soukromím jsou často prolínány. Za zmínku stojí i omezení sociálního kontaktu (Junová, 2012).

#### *Coworking*

Tento koncept byl představen v České republice teprve nedávno. Jde o sdílení kanceláří či pracovních stolů lidmi, kteří nemohou či nechtějí dojíždět do kanceláře mateřské společnosti. Pronajmou si stůl v coworking centru. Důvodem je většinou vzdálenost zaměstnavatele nebo neochota pracovat v izolaci práce z domova (Martoch, 2012).

## **Prorodinná personální politika**

Budování pozitivních vztahů mezi firmou a rodinou je důležitou součástí personální politiky firmy. Jak už bylo zmíněno dříve, firma zavedením prorodinné politiky získává určitou konkurenční výhodu při lovu talentů na pracovním trhu.

### *Management mateřské/rodičovské dovolené (dále MD/RD)*

Pokud zaměstnanec přeruší svoji práci na dobu trvání MD/RD, obvykle ztrácí kontakt se zaměstnavatelem a svým zaměstnáním. Dochází tak i k částečné ztrátě kvalifikace. Velká část zaměstnanců se po MD/RD nevrací na svoje původní pracovní místo. Firmy se mohou snažit tomuto předcházet. Opatření věnující se managementu MD/RD často ani nejsou finančně nákladná, pouze management musí vynaložit určitou iniciativu. Management MD/RD lze rozdělit do tří fází:

- Odchod na MD/RD – před odchodem zaměstnankyně by měla být ze strany zaměstnavatele iniciována schůzka, na které budou vyjasněny možnosti budoucí spolupráce.
- Udržení kontaktu – během trvání MD/RD se zaměstnavatel snaží různými způsoby udržet zaměstnankyni v kontaktu s děním ve firmě, a to např. zasíláním firemních časopisů, pozváním na firemní akce, ponecháním firemní e-mailové adresy či nabídkou občasných brigád.
- Návrat do práce – před plánovaným návratem do práce by opět měla proběhnout schůzka zaměstnance s manažerem, která objasní průběh opětovného uvedení zaměstnance do pracovního procesu (Sokačová, Kolářová, 2010).

### *Firemní školka*

Nabídka firemní školky představuje v období baby-boomu významnou konkurenční výhodu. Firmy se k ní uchylují v případě, že chtějí přesvědčit zaměstnankyně k co nejdřívějšímu návratu do zaměstnání. Případně k jejich udržení, jelikož známým faktem je, že velmi malé procento žen se po mateřské dovolené vrací zpět na svoje původní místo. Firemní školka je i lákadlem pro potenciální pracovnice.

V rámci podpory sladování práce a rodiny je však tento benefit jedním z nejnákladnějších. Firmy také musí zvážit, zda jsou schopny zřídit školku, která bude splňovat podmínky předepsané zákonem.

Živnostenský zákon (č. 455/1991 S.) umožňuje zakládat dva typy školek, a to jako vázanou formu (Péče o dítě do tří let věku v denním režimu) nebo volnou (Mimoškolní výchova a vzdělávání). Možností je také školka dle Školského zákona (č. 561/2004 Sb.), na kterou se však uplatňují přísnější kritéria. Nejčastější problémem je dodržování hygienických norem a splnění podmínek pro prostory.

Jelikož je toto opatření velmi nákladné, náhradní variantou může být domluva spolupráce s více firmami. Případně některé firmy řeší tuto situaci nasmlouváním kapacity míst pro děti svých zaměstnanců v některé již existující školce (Sokačová, Kolářová, 2010).

### *Dětské skupiny*

Další možností v oblasti péče o dítě, zatímco je rodič na pracovišti, je zřízení tzv. dětských skupin. Ministerstvo práce a sociálních věcí připravuje novou právní úpravu vymezující konkrétní podmínky pro tento typ služby, která je nicméně stále v jednání.

Jde o výhodnější alternativu než firemní školka. Zařízení je určeno pro skupinu dětí různých věkových kategorií. Docházet mohou děti ve věku od 6 měsíců až do zahájení povinné školní docházky. Parametry pro vznik a řízení dětských skupin jsou navrženy tak, aby co nejvíce vyhovovaly potřebám rodičů. Služba dětských skupin však nezajišťuje vzdělávání dítěte. Cílem je pouze nabídka výchovné péče zaměřené na rozvoj schopností dítěte, jeho kulturních a hygienických návyků, a to s ohledem na věk dítěte v souladu s konceptem výchovy a péče o dítě. Podmínkou služby hlídání a péče o dítě v dětské skupině je poskytování mimo domácnost. Účelem dětské skupiny není generování zisku (Odbor 21, 2013).

### *Finanční příspěvky*

Pokud zaměstnavatel nemá dostatečné možnosti pro zřízení firemní školky či dětské skupiny, může podpořit zaměstnance v péči o děti prostřednictvím finančních příspěvků, a to např. na hlídání dětí či školkovně. V rámci podpory péče o dítě lze zaměstnancům nabídnout příspěvky na zdravotní vyšetření dětí, příspěvky na vakcinaci apod.

Důležité je zdůraznit, že prorodinná politika nezahrnuje pouze zaměstnance-rodiče a jejich děti, ale také zaměstnance, kteří se starají o starší či nemohoucí příbuzné. I v tomto případě lze zaměstnance podpořit finančními příspěvky na péči. Případně zprostředkovat adekvátní informační servis od příslušných organizací.



### *Pořádání akcí a organizace pobytů*

Formou podpory sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců je i organizace různých akcí či pobytů. Výhodou tohoto opatření je především podpora prorodinné firemní politiky. Firma může získat loajální a spokojené zaměstnance, pokud jim nabídne možnost poslat svoje děti na prázdninový pobyt. Pořádání společenských, sportovních akcí a dětských dnů může vytvořit silnější pouto mezi rodinou zaměstnance a firmou, což vede k vyšší motivovanosti a spokojenosti zaměstnance (Junová, 2012).

### **Služby poskytované formou benefitů a další podpůrná opatření**

Soukromý život zaměstnance však netvoří pouze rodina a péče o dítě či příbuzné. Komplexní program sladování pracovního a soukromého života proto obsahuje i služby, které se orientují na další oblasti osobního života zaměstnanců. Firma tak může poskytovat svým zaměstnancům různé benefity ve formě příspěvků na péči o zdraví či poukazy na dovolenou nebo kulturu. Aby celý proces zavádění nástrojů a opatření sladování soukromého a pracovního života měl význam, je nutná dobrá komunikace mezi firmou a zaměstnanci.

### *Antistresové programy*

Na výkonnost a kvalitu práce zaměstnanců má vliv i jejich psychické rozpoložení. "Pracovní" stres se stává jedním z největších zdravotních problémů Evropy. Zaměstnavatelé by se proto touto problematikou měli zabývat a snažit se pracovnímu stresu předcházet.

V prvním fázi je důležité znát příčiny vzniku stresu na pracovišti a kontrolovat, zda se tyto příčiny objevují v organizaci. Mezi příčiny patří příliš velký objem práce, nedostatek podpory od kolegů i vedení, nejistota zaměstnání, dlouhé hodiny v práci, nízký příjem, šikana apod. Pokud organizace zná příčiny, lépe se jim naučí předcházet. Prevence je totiž účinnější a podstatně méně nákladná než řešení následků.

Jako prevenci lze zavést tzv. "antistresové programy", a to v různých formách. Známostou formou je zřízení relaxačního koutku. Alternativou je nabídka poukazů na sportovní a wellness aktivity (Sokačová, Kolářová, 2012).

### *Vnitrofiremní komunikace*

Důležitým podpůrným opatřením v oblasti sladování pracovního a soukromého života je způsob vnitrofiremní komunikace týkající se problematiky sladování. V některých firmách nedostatečná komunikace způsobuje, že zaměstnanci ani neví o možnosti využití nástrojů sladování práce a svého osobního života.

Organizace by proto měla zavést opatření na podporu vnitrofiremní komunikace v rámci témat sladování – sekce zaměřené na jednotlivé skupiny, efektivní komunikace firemních benefitů, podpora tvorby zaměstnaneckých podpůrných skupin apod.

K zajištění efektivní vnitrofiremní komunikace je důležité, aby samotný management firmy věděl, jakým způsobem svoje zaměstnance seznamovat s technikami sladování práce a soukromého života. Proto součástí sladování jsou i programy firemního vzdělávání na podporu manažerských dovedností při změně forem práce či programy zaměřené na diverzitu. Opatřením je i možnost individuálních konzultací a koučování v oblasti osobního a pracovního života pro zaměstnance i manažery, kteří nevědí, jak určitou situaci správně vyřešit (Junová, 2012).

#### **2.3.4 Postup prosazování work-life balance v organizaci**

Výběr postupu záleží na míře podpory, druhu disponibilních prostředků a pozici, z jaké koncepci sladování navrhujeme. Prosazování nástrojů do firemní politiky organizace provádí:

1. **Spontánně** – Přizpůsobení se aktuálnímu požadavku dle potřeby konkrétního zaměstnance. V tomto případě se však mohou objevovat problémy v podobě rivality.
2. **Postupně** – Postupné zavádění nástrojů dílčími kroky. Příprava firemní politiky na další opatření. Ochota ke změnám je získávána postupně. Tento model je v České republice používán nejčastěji (např. postupné zaměření na cílové skupiny).
3. **Cílenou změnou** – Koncept work-life balance je zakomponován do vize, cílů a strategií organizace. Celý proces změny je komunikován napříč organizací (Junová, 2012).

Způsob zavádění prostředků pro sladování pracovního a soukromého života záleží na velikosti firmy. Ve velkých firmách je nutná určitá formalizace procesu. Možnosti se také liší dle zaměření firmy a typu práce, kterou zaměstnanec vykonává. Obecně se sla-

d'ování práce a osobního života nejvíce uplatňuje ve veřejné správě. Jedním z extrémů jsou výrobní firmy, kde je třeba nepřetržitá přítomnost obsluhy u strojů.

Při aplikování strategie slad'ování si musí organizace uvědomit, že použití nástrojů slad'ování by mělo být do určité míry individuální. Ne pro každého zaměstnance jsou vhodná všechna opatření. Ne na všech pracovištích můžeme zavést stejné nástroje.

Problémem se v některých případech stává i legislativa, která zaměstnavateli přesně určuje hranice, ve kterých se může pohybovat (Strnad, Skála, 2013).

### **Zásady slad'ování soukromého a pracovního života ve firemní praxi**

Při zavádění slad'ování do firemní praxe by měly být dodržovány následující zásady:

- Firma by měla brát ohled na individualitu. Neexistuje jednotný recept pro všechny zaměstnance. Jedním z osvědčených postupů je tzv. "kafeterie"<sup>1</sup>.
- Vytvoření vize a strategie, která povede svými kroky k naplnění vize. Možností je i využití pomoci odborníků a externích konzultantů.
- Proces zavádění nástrojů slad'ování a jejich využití firma musí komunikovat napříč celou firmou se všemi zaměstnanci.
- Snaha o měření a hodnocení výsledků.
- Přijetí a podpora programu slad'ování managementem firmy. Pouze podpora slad'ování vedoucími pracovníky zajistí ochotnější přijetí slad'ování jako součást firemní kultury.
- Slad'ování je dlouhodobý proces. Úkolem firmy je neustále komunikovat se svými zaměstnanci, zjišťovat jejich preference a přehodnocovat aktuálnost opatření (Junová, 2012).

#### **2.3.5 Audit v oblasti work-life balance**

Pod pojmem audit si většina lidí představí kontrolu. Audit používaný pro podporu slad'ování soukromého a pracovního života má však jiný cíl. Smyslem auditu je zjištění potřeb zaměstnanců a vedení společnosti s ohledem na work-life balance. Cílem je pak nastavení procesu, který bude žádoucí a výhodný pro všechny strany.

---

<sup>1</sup> Systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém si zaměstnanec vybírá z nabídky benefitů právě ty, které pro něj mají nejvyšší hodnotu, a to v rámci stanoveného rozpočtu (Kurel, 2005).

Auditor/ka pro sladování soukromého a pracovního života zde funguje jako poradce, nikoliv kontrolor. Poskytuje nezávislý pohled na věc, motivuje obě strany ke spolupráci a podporuje je při zavádění změn do organizace. Auditor představuje vhodný prostředek pro řízení změn v organizaci, jelikož jim udává přesnou strukturu a je objektivním hodnotitelem. Všechny auditorské organizace na závěr celého procesu vystavují certifikát o auditu. Ten může představovat určitou konkurenční výhodu při získávání a udržení talentovaných pracovníků.

V současné době lze v ČR využít následujících auditů:

- Audit rodina a zaměstnání;
- Genderový audit;
- Audit rovných příležitostí;
- Personální audity, audity firemní kultury apod.

### **Fáze auditu**

1. **Informační a plánovací fáze** – na počátku spolupráce mezi organizací a auditorem je vymezena strategie a jednotlivé cíle auditu. Pro vše je vytvořen časový harmonogram. Nedílnou součástí je určení realizačního týmu.
2. **Realizační fáze** – v průběhu realizační fáze jsou identifikovány potřeby zaměstnanců i vedení, na jejichž základě jsou formulována opatření pro strategii sladování pracovního a soukromého života (Junová, 2012). Pro účely zjištění potřeb a požadavků je využíváno kvantitativního dotazování, analýza dokumentů, osobní rozhovory a diskuzní workshopy. Samotný sběr dat trvá obvykle 5 – 10 pracovních dní, přičemž celý proces auditu zabere asi 3 – 4 měsíce (Rašticová, 2012). Výsledným krokem realizační fáze je schválení realizačního plánu vedením podniku.
3. **Implementační fáze.**
4. **Závěrečná fáze** (Junová, 2012).
5. **Hodnotící fáze** – po uplynutí doby pro zavedení doporučených nástrojů work-life balance lze zhodnotit dosavadní pokrok a případně navrhnout úpravy (Rašticová, 2012).

### **3 Analýza současného stavu**

Teoretické poznatky z předchozí kapitoly o problematice sladování pracovního a soukromého života jsou předpokladem pro výzkum, který bude proveden v rámci analýzy současného stavu. Celá analýza je zahájena představením zkoumané společnosti. Dále je popsána metodologie použitá pro výzkum v organizaci, na kterou navazuje vyhodnocení výsledků výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek. Analýza současného stavu slouží pro zjištění potřeb ve zkoumané organizaci a je předpokladem pro návrhová řešení.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

V této podkapitole bude přiblížena společnost, ve které byl prováděn výzkum. Jedná se o akciovou společnost vedenou u Krajského soudu v Brně pod obchodní firmou ČKD Blansko Holding, a.s. Sídlo společnosti, stejně jako její výrobní haly, se nachází v Blansku. Podnik je podrobněji představen v následujícím textu. Součástí charakteristiky společnosti je analýza 7S, která detailněji analyzuje vnitřní prostředí podniku.

##### **3.1.1 Základní údaje**

ČKD Blansko Holding, a.s. je nejvýznamnějším strojírenským podnikem na Blanensku. Společnost vznikla v roce 2006. Její počátky se však datují až 300 let zpět. Jde o přímého pokračovatele společnosti ČKD Blansko, strojírenské firmy s bohatou historickou tradicí.

Produkty z ČKD Blansko Holding, a.s. jsou využívány po celém světě a nesou pečeť české kvality. Podnik se již více než 100 let specializuje na produkci vodních turbín a poskytuje kompletní hydrotechnická zařízení vodních elektráren dle různých požadavků a specifik zákazníka. Mezi nejvýznamnější zákazníky ČKD Blansko Holding, a.s. patří například společnosti Alstom, ČEZ, E-ON, EPW, Fortum a další.

V současné době je podnik součástí velké skupiny společností JSC Tyazhmash pocházející z Ruska, která zaujímá vedoucí postavení na trhu v oblasti těžkého, energetického a dopravního strojírenství a je jediným akcionářem ve společnosti ČKD Blansko Holding, a.s. (ČKD Blansko Holding, a.s., c2007c). Základní kapitál činí 102 000 000,- Kč a je tvořen 10 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hod-

notě 200 000,- Kč a 10 ks v hodnotě 10 000 000,- Kč. Splaceno je celých 100 % základního kapitálu (Ministerstvo spravedlnosti ČR, c2014).

### **3.1.2 Historie**

První kroky společnosti se datují na konec 17. století. V roce 1698 zřídil hrabě Gellhorn první železný hamr, který byl roku 1766 odkoupen šlechtickým rodem Salmů-Reifferscheidtů. S příchodem nového majitele se začala v 18. století rozšiřovat železářská a strojírenská výroba. Společnost využívala nových strojů a pracovních poznatků. Roku 1896 byly železářny i strojířny prodány podniku Akciová společnost strojířny, dř. Breitfeld-Daněk a spol. Významným krokem bylo vybudování vlastních sléváren. Následně v roce 1927 o společnost projevil zájem koncern Českomoravská-Kolben-Daněk, a.s. Za působení tohoto majitele se společnost začala soustředit na výrobu vodních strojů. Specializace na výrobu vodních a těžkých obráběcích strojů byla umocněna v roce 1950, a to vznikem samostatného národního podniku ČKD Blansko.

Společnost si prošla několika změnami majitelů, výrobního programu i samotného názvu organizace. Po roce 1989 byla společnost plně privatizována a vznikla tak společnost ČKD Blansko, a.s., na kterou v roce 2001 navázala nová společnost ČKD Blansko Strojírny, a.s., jejímž majitelem se následně stala společnost J&T. Od roku 2007 je společnost známá pod ochrannou známkou ČKD Blansko Holding, a.s. sdružující obchodní divize Hydro, Karusely, Wind a výrobní divizi Strojírny. Toho roku vznikla i dceřiná společnost ČKD Blansko Small Hydro, s.r.o.

Důležitým milníkem nedávné historie je rok 2010, kdy byla společnost rozdělena a koupena novými majiteli. Skupina JSC TYAZHMASH, která odkoupila i výrobní haly, se rozhodla dále rozvíjet strojířenskou výrobu zaměřenou na hydroenergetiku (ČKD Blansko Holding, a.s., c2014b).

### **3.1.3 Výrobní program**

Podnik se specializuje na výrobu vodních turbín a hydrotechnických zařízení. Jejich výroba je rozdělena dle velikosti zařízení do dvou specifických oblastí. O náročnější projekty se stará divize Large Hydro. Za projekty pro menší elektrárny nese odpovědnost dceřiná společnost ČKD Blansko Small Hydro, s.r.o.

ČKD Blansko Holding, a.s. nabízí svým zákazníkům instalaci nových zařízení a modernizaci, rekonstrukci či opravu již stávajících zařízení. Aby byl celý proces pro zákazníky co nejplynulejší, nabízí společnost možnost využití projektů na klíč. Mezi jednotlivé fáze patří hydraulický vývoj, projekce a konstrukce, kvalifikace zvláštních procesů, technologická příprava výroby, výroba a zkoušky, montáž ve výrobě i na stavbě a uvedení do provozu s příkladným zaškolením.

### **Large Hydro**

Výrobní program holdingu zahrnuje:

- Vodní turbíny – Kaplanova turbína, Francisova turbína, Francisova čerpadlová turbína, Peltonova turbína, Diagonální turbína.
- Hydrotechnická zařízení – kulové uzávěry, klapkové uzávěry, ostatní uzávěry.
- Ostatní hydrotechnická příslušenství – hradidla, nouzová hrazení, zdvihačí zařízení pro hydrotechniku atd. (ČKD Blansko Holding, a.s., c2014c).

### **Small Hydro**

Dceřiná společnost ČKD Blansko Small Hydro, s.r.o. navazuje na tradici výroby a dodávek malých turbín o výkonu od 200 kW do 40 MW. Nabízeny jsou turbíny ve všech provedeních typu Kaplan, Francis a Pelton. Rovněž je zde nabízena forma dodávek na klíč. Nedílnou součástí výrobního programu jsou také různé druhy uzávěrů a ostatních vtokových nebo přehradních objektů (ČKD Blansko Holding, a.s., c2014d).

### **Technologické možnosti výroby**

Holding disponuje širokou škálou technologických a výrobních možností, mezi které patří:

- kalení, popouštění a jejich kombinace,
- žihání,
- ruční broušení tvarových ploch,
- obráběčské práce na karuselech, horizontkách, bruskách, soustruzích,
- svářečské práce ruční, poloautomatické, automatické,
- povrchové úpravy – tryskání, metalizace, nátěry, vysokotlaké nástřiky,
- výstelkování kompozicí (ČKD Blansko Holding, a.s., c2014a).

## **Výzkumný ústav vodních strojů**

Společnost se může pyšnit vlastním Výzkumným ústavem vodních strojů. V rámci výzkumného ústavu společnost:

- provádí vývoj hydraulických turbín,
- provozuje hydraulickou zkušebnu a
- měří průtokoměry a armatury (ČKD Blansko Holding, a.s., c2014f).

## **Svářečská škola**

Mimo výrobní činnost je ČKD Blansko Holding, a.s. zřizovatelem Svářečské školy, kterou provozuje v souladu s normou ČSN 050705. Škola má pravomoc zaškolovat různými druhy sváření, poskytovat základní kurz svařování a udělovat úřední zkoušku ČSN EN 2871 (ČKD Blansko Holding, a.s., c2014g).

### **3.1.4 Analýza 7S**

K lepšímu pochopení fungování společnosti je provedena analýza vnitřního prostředí 7S<sup>2</sup> firmy McKinsey. Pokud chce být firma při zavádění organizačních změn efektivní, musí se zajímat o všechny její elementy, které by měly být ve vzájemném souladu.

Analýza je vypracována na základě webových stránek společnosti a interních dokumentů, ke kterým mi byl poskytnut přístup.

## **Strategie**

Cílem ČKD Blansko Holding, a.s. je rozvíjet strategické záměry svého majitele. Skupina firem OAO Tyazhmash svůj vývoj směřuje do další prodejní expanze, vývoje trhu, zlepšování kvality a vytváření nových typů zařízení.

Holding ČKD Blansko žádným způsobem veřejně neprezentuje svoji vizi a konkrétní business strategii. Veřejnosti přístupným dokumentem je integrovaná politika, v rámci které je stanovena mise společnosti v oblasti jakosti, ekologie a bezpečnosti práce. Misí podniku je: *„Dlouhodobě eticky, ekologicky a ziskově rozvíjet světovou energetickou soustavu.“* K naplnění mise je třeba neustále zlepšovat procesy, které za-

---

<sup>2</sup> Analýza 7S je určena k analýze vnitřního prostředí. Slouží k lepšímu porozumění stavům vzniklých během zavádění organizační změn. Mezi zkoumané elementy patří strategie, struktura, systémy, styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty (Ict-123.com, 2013).



jistí získání a udržení spokojených zákazníků. Dokument s jednotlivými body integrované politiky je k dispozici v přílohách práce (ČKD Blansko Holding, a.s., 2012b).

Na body integrované politiky navazují cíle, cílové hodnoty a programy, které mají být v daném roce splněny. Jejich naplnění slouží k dosahování mise. Každý z cílů má předem určený termín splnění a zodpovědnou osobu. Konkrétní cíle a programy jsou interní záležitostí společnosti a v této práci nebudou blíže prezentovány.

Určité strategické cíle lze také nalézt ve Výroční zprávě společnosti. Jelikož dosud není dostupná Výroční zpráva pro rok 2013, veškeré následující cíle jsou obsahem Výroční zprávy z roku 2012.

Podnik svůj budoucí růst staví na několika opatřeních, která mají vést ke zlepšení jejího hospodaření. Mezi tato opatření patří:

- optimalizace technických parametrů konstruovaných výrobků s cílem dosáhnout cenovou konkurenceschopnost (snížení hmotnosti materiálu atd.),
- optimalizace technologických procesů s cílem dosáhnout menší pracnosti na výrobu jednotlivých dílů, a tím snížení nákladovosti,
- zvýšení produktivity práce,
- prohloubení spolupráce s mateřskou společností a participace na jejich realizovaných projektech,
- snižování nákladů (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013a).

## **Struktura**

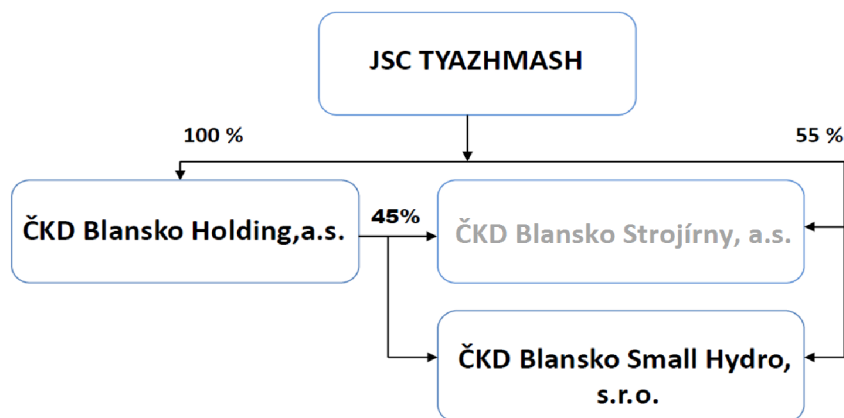
V čele akciové společnosti ČKD Blansko Holding, a.s. stojí představenstvo, jehož členy jsou generální ředitel, jeden z manažerů a zástupkyně majitele společnosti Tyazhmash. Dozorčí rada je taktéž tříčlenná a sestává ze dvou zástupců společnosti Tyazhmash a jednoho zástupce společnosti ČKD Blansko Holding, a.s. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, c2014).

Stoprocentním vlastníkem ČKD Blansko Holding, a.s. je skupina JSC TYAZHMASH, která vlastní také 55 % společnosti ČKD Blansko Small Hydro, s.r.o. a ČKD Blansko Strojírny, a.s. Zbýlých 45 % si ponechal holding.

ČKD Blansko Small Hydro, s.r.o. je dceřinou společností holdingu. Vznikla v roce 2007 jako reakce na tradiční dodávku turbín a hydrotechnických zařízení pro malé vodní elektrárny (ČKD Blansko Holding, a.s., 2012c).

ČKD Blansko Strojírny, a.s. je přímým předchůdcem holdingu. Postupně byly veškeré činnosti převedeny pod správu holdingu. Totéž platí i pro zaměstnance. Strojírny jsou v současné době v insolvenčním řízení.

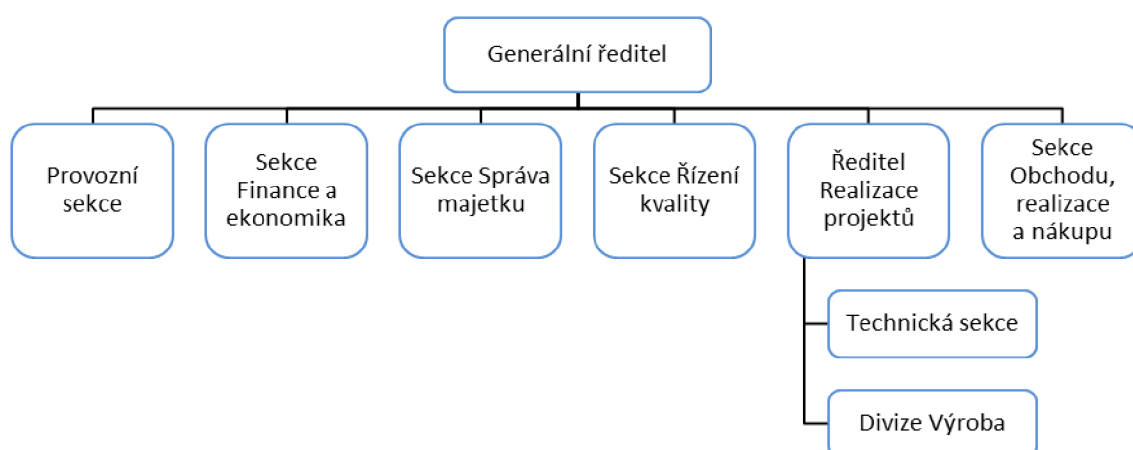
**Obr. 2 Organizační rozdělení vlastnictví**



Zdroj: Upraveno dle ČKD Blansko Holding, a.s., 2012c

Organizační typ struktury společnosti ČKD Blansko Holding, a.s. je liniově-štabní struktura. Jak je vidět v následujícím schématu, společnost je tvořena šesti hlavními sekcemi a jednou divizí, které jsou přímo podřízené generálnímu řediteli. Ředitel Realizace projektů je přímo nadřízen Technické sekci a Divizi Výroba. Téměř ve všech případech se jednotlivé sekce dále větví na specializovanější jednotky – odbory (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013f).

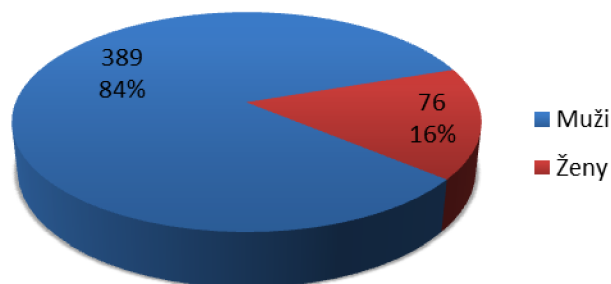
**Obr. 3 Organizační struktura společnosti**



Zdroj: Upraveno dle ČKD Blansko Holding, a.s., 2013f

K 31. 12. 2013 společnost zaměstnávala 465 zaměstnanců. Došlo tak ke zvýšení o 44 zaměstnanců oproti roku 2012. Velmi markantní je poměr žen a mužů. Z celkového počtu zaměstnanců je 389 mužů a 76 žen. Ženy tak tvoří pouhých 16 % všech pracovníků (Špačková, 2014).

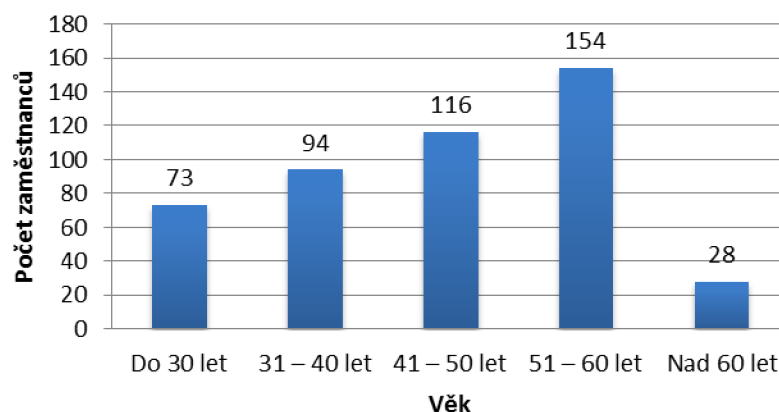
**Graf 1 Rozložení zaměstnanců dle pohlaví**



Zdroj: Zpracováno dle Špačková, 2014

Následující graf znázorňuje rozdělení zaměstnanců dle věku. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci nad 50 let. Naopak v podstatě o polovinu méně je zaměstnanců do 30 let věku. Ostatní skupiny jsou početně docela vyrovnané. Samozřejmě nejméně početnou je skupina nad 60 let z důvodu odchodu zaměstnanců do důchodu. Společnost zaměstnává 14 pracovníků důchodového věku.

**Graf 2 Rozložení zaměstnanců dle věku**



Zdroj: Upraveno dle Špačková, 2014

## **Systémy**

Systémy zahrnují způsob řízení veškerých procesů v organizaci. Základ pro řízení procesů v ČKD Blansko Holding, a.s. tvoří integrovaný systém kvality a environmentálního managementu, který popisuje systém a strukturu dokumentace v procesech podniku a vzájemné působení mezi procesy. Celý systém je podrobně popsán v organizačních normách. Management dělí činnosti organizace do čtyř základních skupin:

- řídicí procesy,
- realizační procesy (prodej, nákup, vývoj, výroba atd.),
- podpůrné procesy (lidské zdroje, infrastruktura, informační technologie),
- monitorovací, kontrolní a analytické procesy.

Pro každou skupinu procesů je definován způsob řízení a měření.

Komunikační systém je zajišťován poradami, telefonní sítí, elektronickou poštou, intranetem, sdíleným serverem, holdingovým časopisem Turbo a nástěnkami (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013e).

Součástí systémů společnosti jsou i informační systémy. Základním ERP systémem je System21, na jehož současnou verzi firma přešla v roce 2000 a využívá jej především k řízení zakázek. V roce 2008 společnost implementovala informační systém QAD eB2 od firmy Minerva Česká republika, a.s. Holding ČKD Blansko využívá především moduly Finance a Distribuce-logistika. V roce 2012 byl software QAD zprovozněn i pro modul Výroba. Dalším systémem je EIS APSO, který slouží především k agendě řízení lidských zdrojů (Pořízka, 2014).

## **Styl práce vedení**

Způsob vedení podřízených nelze jednoznačně určit. Vedoucí pracovníci využívají jak autokratický, tak i demokratický styl vedení. Uplatňování specifického stylu záleží na činnosti podřízeného a na konkrétním řešeném problému.

Nicméně interní dokumenty firmy určují povinnosti a způsoby chování, které by měly být pro vedoucí pracovníky kritické, a měli by se jimi řídit. Kompetenční model určuje důležité kompetence, kterými by měl každý vedoucí pracovník disponovat a utvářet tak svůj přístup k vedení. Společné kompetence platí pro všechny pracovníky

společnosti a požadují od nich orientaci na výsledky, zákazníky a schopnost pracovat v týmu. Pro ředitele divizí, sekcí, vedoucí odborů a mistry jsou uplatňovány kompetence následující:

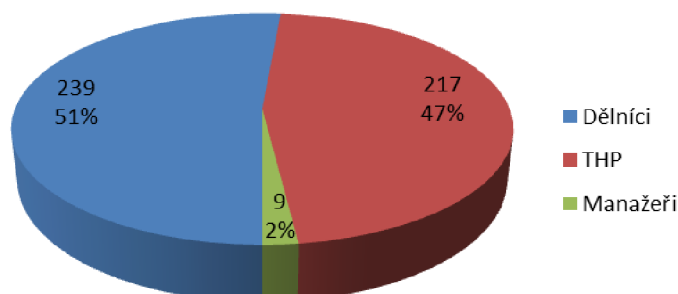
- Vedení lidí – správný vedoucí pracovník vybírá talentované lidi, které umí povzbudit a podpořit. Cílem společnosti je, aby její manažeři byli schopni vytvořit podmínky pro neustálé zlepšování a rozvoj.
- Vize a strategie – kompetence zaměřená především na schopnost rozvoje podniku jako takového. Vedoucí pracovník musí být schopen rozpoznávat obchodní příležitosti a předvídat kroky vnějšího prostředí (ČKD Blansko Holding, a.s., 2010b).

Z Pracovního řádu vyplývá celá řada povinností vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci jsou tradičně povinni řídit, organizovat, kontrolovat, hodnotit a případně odměňovat pracovní výkon zaměstnanců. Všechny tyto funkce manažerů jsou spíše autokratického stylu. Demokratický styl vedení je podporován povinností využívat podněty zaměstnanců ke zdokonalování podnikových procesů. Úkolem vedoucího pracovníka je využít schopnosti a iniciativu zaměstnance a podpořit jeho aktivní účast na rozvoji společnosti (ČKD Blansko Holding, a.s., 2009).

### Spolupracovníci

Společnost je vedena 9 manažery, kteří jsou nadřízenými pro 217 technicko-hospodářských pracovníků a 239 pracovníků na dělnických pozicích. Technicko-hospodářští pracovníci tak tvoří 46,66 % celkového počtu zaměstnanců, dělníci 51,40 % (Špačková, 2014).

**Graf 3 Rozložení zaměstnanců dle pracovních pozic**



Zdroj: Upraveno dle Špačková, 2014

Pro každou funkci jsou v katalogu typových pozic stanoveny kvalifikační předpoklady, které musí zaměstnanec splňovat. Jelikož zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších hodnot společnosti a jejich schopnosti a znalosti tvoří významnou konkurenční výhodu, společnost zabezpečuje vzdělávání a zvyšování kvalifikace svých pracovníků. Pro zaměstnance jsou pravidelně organizována školení povinná ze zákona. Součástí vzdělávací strategie je i poskytování možnosti prohlubovat svoji všeobecnou a speciální kvalifikaci. Plán vzdělávání zaměstnanců je tvořen každoročně a je přizpůsobován aktuálním potřebám podniku (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013d).

K podpoře rozvoje vzdělávání společnost využívá projekty Evropské unie. Dotace na vzdělávání jsou čerpány z Evropských strukturálních fondů v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Ke zvýšení kvalifikace pracovníků významně přispěl projekt EDUCA s názvem „Specifické technologické vzdělávání v ČKD Blansko Holding, a.s.“, jehož cílem bylo proškolit 178 pracovníků dělnických i TH profesí. Projekt byl realizován v letech 2010 – 2012. ČKD Blansko Holding, a.s. se účastnilo i projektu „Vzdělávejte se!“, v rámci kterého zaměstnavatelé mohli získat finanční příspěvky na vzdělávání svých zaměstnanců, kteří byli negativně ovlivněni krizí. Aktuálně se společnost účastní projektu „Vzdělávejte se pro růst v Jihomoravském kraji“, který podporuje další vzdělávání zaměstnanců. Cílem projektu je proškolení zaměstnanců v následujících oblastech:

- Kritické situace při obrábění;
- Ruční broušení, brusné materiály;
- Technologie obrábění – řezné podmínky – karusely;
- VMware vSphere 5: Install Configure Manage;
- Základy AJ pro komunikaci na montážích;
- Školení v oblasti předúpravy povrchu a nátěrů (ČKD Blansko Holding, a.s., c2007b).

Součástí faktoru „Spolupracovníci“ je i přiblížení způsobu odměňování pracovníků. V ČKD Blansko Holding, a.s. každá typová pracovní pozice odpovídá příslušnému mzdovému tarifu, případně tarifnímu rozpětí, kterými je tvořena základní mzda. Celková mzda se skládá z nárokové složky a nenárokových částí. Mezi nenárokové složky mzdy patří roční bonus, osobní ohodnocení, mimořádné odměny, projektové odměny,

odměny při významných pracovních a životních výročích a odměny pracovníkům kooperace. Součástí odměňování je poskytování mnoha firemních benefitů (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013b).

Metody hodnocení pracovníků se liší dle typu pracovní pozice. Technicko-hospodářští pracovníci jsou hodnoceni pomocí kompetenčního modelu dle stanovených kompetencí. Hodnocení dělníků závisí na posouzení pracovního výkonu a chování (ČKD Blansko Holding, a.s., 2010b).

## Schopnosti

Schopnosti představují individuální schopnosti jednotlivých pracovníků, ale i schopnost organizace jako celku. Vysoká úroveň schopností představuje konkurenční výhodu organizace.

K 31. 12. 2013 disponovala společnost ČKD Blansko Holding, a.s. 465 zaměstnanci. Požadovanou úroveň vzdělání pro výkon dané pozice určuje katalog typových pozic. Při výběru nových zaměstnanců by měl vedoucí pracovník přihlížet k tomu, zda uchazeč splňuje požadovanou úroveň vzdělání. Vyučení zaměstnanci bez maturity tvoří 43,01 %, což více méně odpovídá počtu zaměstnanců na dělnických pozicích. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou, které je požadováno především u TH pracovníků. Vysokoškolským vzděláním disponují vedoucí pracovníci a specialisté, např. konstruktéři (Špačková, 2014).

**Tab. 2 Rozložení zaměstnanců dle úrovně vzdělání k 31. 12. 2013**

Úroveň vzdělání	Zaměstnanci			
	Muži	Ženy	Celkem	Celkem v %
Základní a bez vzdělání	9	6	15	3,23
Vyučení bez maturity	184	16	200	43,01
Vyučení s maturitou	38	8	46	9,89
Střední s maturitou	97	28	125	26,88
Vyšší odborné	2	3	5	1,08
Vysokoškolské	61	13	74	15,91

Zdroj: Upraveno dle Špačková, 2014

Kvalifikace a schopnosti zaměstnanců tvoří důležitý potenciál pro výkon celé organizace. Schopnosti však představují i znalosti a kompetence samotné organizace. Schopnosti znamenají to, čím se organizace odlišuje od svých konkurentů. Esem v rukávu je pro společnost především její dlouholetá tradice, známá značka a kvalitní výrobky.

Povědomí stakeholderů o kvalitě výroby a produktů podporuje podnik zavedením integrovaného systému managementu kvality a environmentálního managementu. Pro správné pochopení systému a zacházení s dokumenty byla vydána příručka jakosti, která slouží vedení společnosti, zaměstnancům, zákazníkům a auditorům. Způsob řízení společnosti vychází z aplikace norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Integrovaný systém managementu vytváří pravidla pro veškeré řízení ve společnosti. Od postupu ve výrobě, při nákupu, reklamaci či komunikaci se zákazníky až po způsob tvorby a šíření dokumentace (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013e).

ČKD Blansko Holding, a.s. vlastní následující certifikace:

- Systém managementu jakosti ISO 9001:2000 udělený certifikační společností TÜV NORD;
- Velký svářečský průkaz způsobilosti na ocelové konstrukce a vodní stavby dle norem DIN 18800 a DIN 19704 udělený společností SLV Berlin;
- Systémový certifikát pro řízení jakosti ve svařování dle EN ISO 3834-2 udělený certifikační společností TÜV NORD (ČKD Blansko Holding, a.s., c2014e).

V rámci Programu podpory Inovace – Výzva IV společnost realizovala projekt „Inovace turbín“. Cílem projektu bylo vytvoření výrobní kapacity související s novou produkční řadou velkých vodních turbín. Organizace potřebovala nakoupit nová strojní zařízení, aby mohl být plně využit potenciál inovované a účinnější turbíny, která představuje konkurenční výhodu společnosti při výběrových řízeních na zakázky (ČKD Blansko Holding, a.s., 2007a).

### **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty určují, jakým způsobem se zaměstnanci chovají v daných situacích. Tyto hodnoty ovlivňují nejen interní komunikaci, ale i komunikaci s vnějším okolím. Při analýze dokumentů společnosti nebyly zjištěny žádné psané, jasně definované hodnoty společnosti. To ovšem neznamená, že nejsou v rámci společnosti žádné hodnoty



sdíleny. Pouze nejsou přesně stanoveny vedením společnosti. Nicméně lze říci, že utváření sdílených hodnot souvisí s misí organizace. Mise stakeholderům ujasňuje, čeho chce organizace dosáhnout.

Kromě samotné mise existuje i Společenský profil holdingu ČKD Blansko. Profil zaměstnancům vysvětluje tři základní filozofie, jimiž se mají řídit a posilovat tak dobré jméno společnosti. Není zde však uvedeno jakým způsobem se chovat. Obsahem tří filozofií je převážně popis cílů, kterých chce v jednotlivých sférách společnost dosáhnout. Mezi tyto filozofie patří:

1. Filozofie holdingu v sociální sféře

V rámci sociální sféry se společnost zavazuje k dodržování lidských práv a pracovních standardů. Komunikace s odbory a státní správou je pro společnost samozřejmostí. Cílem první filozofie je vytvoření pozitivního povědomí o společnosti v blanenském regionu. Společnost chce být prospěšnou pro svoje okolí.

2. Filozofie holdingu v environmentální sféře

Cílem druhé filozofie je provádět činnosti společnosti tak, aby měly co nejmenší negativní dopad na životní prostředí. Společnost chce mít pod kontrolou environmentální aspekty svých procesů.

3. Filozofie holdingu v podnikatelské sféře

Podnikatelská sféra je v rámci třetí filozofie představována zákazníky a obchodními partnery společnosti. Úkolem zaměstnanců je přistupovat k těmto skupinám eticky, odpovědně, transparentně a v souladu se zákonnou legislativou (ČKD Blansko Holding, a.s., 2010a).

Zdrojem pro uvědomění si firemních hodnot mohou být i společné kompetence stanovené v kompetenčním modelu hodnocení zaměstnanců. Pokud zaměstnanci znají kompetence, na základě kterých jsou hodnoceni, vytvoří si z nich hodnoty pro chování. Tyto společné kompetence jsou následující:

- Jsme orientovaní na výsledky;
- Jsme orientovaní na zákazníky;
- Pracujeme v týmu (ČKD Blansko Holding, a.s., 2010b).

## **3.2 Metodologie výzkumu**

V následující části bude pro potřeby prováděného výzkumu vysvětlen cíl výzkumu, bude provedena formulace jednotlivých výzkumných otázek, navrženy strategie a metody výzkumu, stanoveny techniky sběru dat a charakterizován výzkumný vzorek respondentů.

### **3.2.1 Cíl výzkumu**

Cíl výzkumu vychází z cíle diplomové práce, kterým je navržení vhodných opatření pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Výzkumným cílem je zjištění, které nástroje work-life balance jsou pro zkoumanou společnost nejvhodnější. V rámci výzkumu bude analyzována současná strategie firmy, přístup vedoucích pracovníků, jakož i řadových zaměstnanců a jejich potřeb.

### **3.2.2 Formulace výzkumných otázek**

Z cíle práce plyne hlavní výzkumná otázka: Jaké nástroje sladování pracovního a soukromého života je vhodné zavést do zkoumané firmy?

Hlavní výzkumná otázka bude zodpovězena pomocí odpovědí na následující dílčí výzkumné otázky:

- DVO 1: Jaká je současná strategie firmy v oblasti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců?
- DVO 2: Jaký je postoj vedoucích pracovníků k sladování pracovního a soukromého života?
- DVO 3: Jaké jsou potřeby zaměstnanců firmy v oblasti sladování pracovního a soukromého života?

### **3.2.3 Strategie výzkumu**

Strategie či design výzkumu je chápán jako „*specifický koncept řešení výzkumného úkolu, který zahrnuje řadu teoretických, metodologických, ale i organizačních faktorů*“ (Reichel, 2009). Cílem výzkumu bude změna. Snahou práce je aplikovat postup výzkumu tak, aby jeho výsledkem byl nový přístup organizace k work-life balance. V práci bude proveden aplikovaný výzkum, který hledá odpovědi na praktické pro-

blémy. V tomto případě jde o návrh opatření ke sladování pracovního a soukromého života. Konkrétně bude proveden akční výzkum, jelikož snahou výzkumu je docílit změny stavu, tedy zlepšení vyváženosti práce a soukromého života zaměstnanců.

Existují dvě základní metodologické strategie, a to kvalitativní a kvantitativní výzkum. Pro potřeby diplomové práce byla zvolena kombinace obou strategií. Kombinování těchto strategií se nazývá smíšenou výzkumnou strategií.

Kvantitativní výzkum vyjadřuje tvrzení, která vysvětlují vztahy v reálném světě (Hendl, 2008). Na základě těchto tvrzení se provede dedukce a vytvoří se operační definice, pro kterou je provedeno dotazování. Tento typ výzkumu je zvolen pro jeho vhodnost aplikace na velkou skupinu. Vzhledem k počtu zaměstnanců je tato strategie žádoucí. Výhodou je také rychlost sběru a analýzy dat. „*Kvantitativní výzkum předpokládá, že předmět zkoumání je měřitelný, tříditelný a uspořádatelný. Výstupem jsou kvantifikovatelná a porovnatelná data*“ (Reichel, 2009).

Dále budou v práci aplikovány také kvalitativní formy výzkumu, a to konkrétně vedení polostrukturovaných rozhovorů a studium interních dokumentů. „*Významný metodolog Creswell definoval kvalitativní výzkum jako proces hledání porozumění, založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního a lidského problému*“ (Hendl, 2008).

#### **3.2.4 Techniky sběru dat**

Všechny z použitých technik sběru dat jsou inspirovány metodami běžně sloužícími pro audit v oblasti sladování soukromého a pracovního života.

Nejdříve bude provedeno kvalitativní šetření, které bude zahájeno analýzou interních dokumentů. „*Dokumenty mohou tvořit jediný datový podklad studie a doplňují data získaná pozorováním a rozhovory*“ (Hendl, 2008). Cílem je nalézt problematiku výzkumu v datech, která byla pořízena pro jiný účel.

Na analýzu dokumentů bude navázáno provedením polostrukturovaných interview s vybranými zaměstnanci. Polostrukturovaný rozhovor je tvořen předem připravenými otázkami, jejichž pořadí není striktně stanoveno. Formulaci otázek lze v průběhu rozhovoru modifikovat, případně je možno seznam otázek doplnit o další. Výhodou je redukce významných odlišností v jednotlivých rozhovorech. Důvodem je také potřeba držet se zvoleného tématu (Hendl, 2008).

Poslední částí výzkumu bude předložení dotazníků zaměstnancům podniku. Dotazník bude obsahovat uzavřené a polouzavřené otázky. V některých případech budou mít otázky podobu škály. Tento standardizovaný dotazník je typickou technikou sběru dat v případě kvantitativního šetření (Reichel, 2009).

### **3.3 Výsledky výzkumu**

#### **3.3.1 Zpracování analýzy interní dokumentace**

Pro účel analýzy interní dokumentace byly vybrány relevantní organizační směrnice. Neexistuje žádný dokument, který by se samostatně věnoval tématu sladování pracovního a soukromého života nebo dokument, který by se na tuto problematiku nějakým způsobem odkazoval. Některé z nástrojů sladování lze však najít ve stávající vnitropodnikové dokumentaci, která upravuje oblast lidských zdrojů. Pro následující souhrn byly použity čtyři organizační směrnice, a to Lidské zdroje, Pracovní řád, Mzdová soustava a Evidence docházky. Další doplňující informace vycházely z Kolektivní smlouvy mezi ČKD Blansko Holding, a.s. a ZO Odborový svaz KOVO, ČKD, a.s.

Směrnice z oblasti řízení lidských zdrojů definují způsob péče o zaměstnance a důležitost této péče. Uvádí, že je této oblasti nutno věnovat zvýšenou pozornost, jelikož je jedním ze zdrojů spokojenosti zaměstnance. Do personální činnosti týkající se péče o zaměstnance je zahrnuto:

- úprava pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti.

Zaměstnavatel při svých rozhodnutích přihlíží k názorům odborové organizace, se kterou uzavírá kolektivní smlouvu. Odbory jsou vnímány jako prostředek k zabezpečení rozvoje společnosti a ke zlepšování pracovních, zdravotních, sociálních a kulturních podmínek zaměstnanců (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013c).

## **Pracovní doba a pracovní prostředí**

Zaměstnavatel ustanovuje týdenní pracovní dobu v délce 37,5 hodiny, tedy dobu kratší než je stanovena zákonem. Současně upozorňuje, že na některých pracovištích lze uplatňovat pružnou pracovní dobu. Důležité je poznamenat, že zaměstnavatel si uvědomuje, že čas zaměstnance je tvořen nejen prací, ale i volným časem. Obě složky působí na jeho zdraví a pracovní schopnosti.

Počátek pracovní doby je stanoven na 7 hodin. Příchod před touto hodinou se zaměstnanci do odpracovaných hodin nezapočítává. Povinností zaměstnance je být fyzicky přítomen na pracovišti od 8 do 15 hodin. O jakoukoli změnu týkající se pracovní doby musí zaměstnanec požádat. Schválení změny musí být písemné. Úpravu pracovní doby lze povolit z vážných důvodů. Pracovní doba však nesmí přesáhnout 9 hodin na jeden pracovní den. Po vzájemné dohodě zaměstnavatel umožňuje přechod na kratší pracovní dobu. Především v případě žen pečujících o děti a těhotných žen (ČKD Blansko Holding, a.s., 2009). Výjimku tvoří zaměstnanci pracující ve směnném provozu, který se dělí na ranní, odpolední a noční směny. Směny probíhají od 6 do 14 hodin, od 14 do 22 hodin a od 22 do 6 hodin. Změna pracovní doby je v tomto případě nemožná. Všem zaměstnancům je ze zákona poskytována přestávka na jídlo a oddech (ČKD Blansko Holding, a.s., 2012a).

Zaměstnavatel se snaží vytvořit pracovní prostředí, které pozitivně působí na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav zaměstnanců. Cílem společnosti je omezit dopady negativních faktorů.

## **Dovolená a pracovní volno**

Dovolená je stanovena na dobu 4 týdnů. Zaměstnavatel navíc obvykle poskytuje zaměstnancům 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy, pokud v 12 po sobě jdoucích měsících měli celodenní absenci max. 6 – 7 dní (dle pracovní pozice). Pokud zaměstnanec neprojeví zájem o dny pracovního volna, může požádat o vyplacení mimořádné odměny ve výši 4000,- Kč. Právo na využití 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy mají také ženy a osamělí muži, kteří pečují o dítě narozené po 31. 12. 2001, kteří nečerпали náhradu mzdy za ošetřování člena rodiny více jak 15 pracovních dnů v období leden až červen příslušného roku a pracovali ve společnosti celé toto sledované období.

Těchto 5 dnů volna náleží i zaměstnancům, kteří pečují o těžce zdravotně postižené dítě II. stupně (ZTP) a III. stupně (ZTP/P).

Zaměstnanci, kteří pečují o plně invalidní dítě nebo dítě narozené po 31. 12. 1998, mohou využít neplaceného volna, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody. Rozhodnutí závisí na dohodě se zaměstnavatelem (ČKD Blansko Holding, a.s., 2014).

Pracovní volno lze po schválení využít v případě realizace odborné stáže v zahraničí, při zvyšování kvalifikace na školeních a při zaměstnavatelem doporučeném studiu (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013b).

### **Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti**

Zaměstnanci mohou v prostorách společnosti využít služeb stravování, na které jim zaměstnavatel přispívá. Dále zaměstnavatel poskytuje zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí.

V rámci péče o zdraví zaměstnanců je společností zajištěn smluvní lékař, který provádí preventivní prohlídky a poskytuje poradenství ve vztahu k ochraně zdraví. Vybraným pracovním pozicím společnost zajišťuje a hradí rehabilitaci v zařízení Nemocnice Blansko. Zaměstnanci mohou každoročně využít bezplatného očkování proti chřipce (ČKD Blansko Holding, a.s., 2014).

### **Zaměstnanecké benefity**

Jako nenárokovou složku odměňování mohou zaměstnanci čerpat zaměstnanecké benefity. Jejich účelem je podpora produktivity práce, zdravotního stavu zaměstnanců a jejich odborného růstu. Organizační směrnice zmiňuje následující benefity:

- **UnišekPlus** – příspěvek sloužící na sport, kulturu, zdraví, vzdělávání, předškolní zařízení a na dovolenou, a to ve smluvních provozovnách vydavatele produktu.
- **Příspěvek na penzijní připojištění** – poskytován pouze zaměstnancům narozeným v roce 1947 a dříve a zaměstnancům, kteří využili možnosti příspěvku do 1. 8. 2005, a to na úkor snížení platu.
- **Příspěvek na životní pojištění** – poskytován pouze zaměstnancům, kteří zahájili pracovní poměr do 31. 12. 2006.
- **Zaměstnanecké SIM karty** – zaměstnanci mají možnost využít výhodného tarifu mobilního operátora, který je smluvně domluven zaměstnavatelem. Každý zaměst-

nanec může vlastnit max. 2 SIM karty k soukromému využití. Podmínkou je, aby zaměstnanec pracoval na plný úvazek a dobu neurčitou (ČKD Blansko Holding, a.s., 2013b).

### **Odměna k pracovnímu či životnímu jubileu**

Způsobem uznání hodnoty, kterou přináší zaměstnanec svým výkonem, je poskytování odměň k příležitosti pracovního či životního jubilea. Organizace tímto oceňuje dlouhodobé pracovní výsledky svých zaměstnanců. Výše odměny se liší dle věku zaměstnance a dle doby trvání pracovního poměru. Odměny jsou poskytovány:

- Při dosažení 50 let věku zaměstnance, který pracuje pro podnik nejméně 5 let.
- Při prvním odchodu do invalidního nebo plného důchodu zaměstnance, který pracuje pro podnik nejméně 5 let.
- Při odchodu do plného invalidního důchodu z důvodu pracovního úrazu nebo nemoci z povolání.
- Při dovršení 20, 25, 30, 35, 40 a 45 roků nepřetržité doby zaměstnání v podniku (ČKD Blansko Holding, a.s., 2014).

### **3.3.2 Zpracování polostrukturovaných rozhovorů<sup>3</sup>**

Úspěšná implementace nástrojů work-life balance je závislá na postojích managementu k dané problematice. Existence zájmu a znalost konceptu work-life balance managementem je stěžejní v celkovém rozvoji organizace. Rozhovory slouží ke zjištění přístupu organizace a vedoucích pracovníků ke zkoumané problematice. Důvodem použití rozhovorů je také získání detailnějšího vhledu do potřeb a požadavků pracovníků. Celkově bylo provedeno 6 rozhovorů. Doba rozhovoru se pohybovala v rozmezí od 15 do 35 minut. Rozhovor byl strukturován do tří oblastí, přičemž úvodní část představovala sdělení osobních dat. Další tři části se věnovaly následujícímu:

1. Povědomí o work-life balance;
2. Postoj zaměstnavatele k work-life balance;
3. Skloubení práce a soukromého života pracovníka.

---

<sup>3</sup> Vzhledem k citlivým informacím, které byly v rozhovorech poskytnuty, nejsou k práci přiloženy jejich úplné přepisy.

Otázky v první a druhé oblasti byly upravovány dle typu pracovní pozice tázaného pracovníka. Pro manažerské pozice byly přidány otázky týkající se jejich přístupu jako zaměstnavatele/nadřízeného k podpoře sladování práce a osobního života ze strany podniku. Celý návod k rozhovoru je k dispozici v přílohách práce.

### Charakteristika respondentů

Rozhovory byly provedeny se 6 respondenty, přičemž účelem bylo zahrnout do šetření všechny základní kategorie pracovních pozic, a to vedoucí pracovníky, technicko-hospodářské pracovníky a dělníky. Kritériem pro výběr bylo také zahrnout alespoň jednu ženu a jednoho muže do každé z kategorií. Pouze v případě dělnické pozice byla udělena výjimka, jelikož počet žen v dělnických pozicích je zanedbatelný. Důležitou roli hrála samozřejmě i ochota pracovníků k poskytnutí rozhovoru. Podrobný přehled respondentů přináší následující tabulka.

Tab. 3 Charakteristika respondentů pro rozhovory

Pracovní pozice	Pohlaví	Věk	Počet dětí	Rodinný stav	Délka pracovního poměru	Vzdělání
Manažer1	žena	41	1	vdaná	8 let	vysokoškolské
Manažer2	muž	27	0	ženatý	4 roky	vysokoškolské
THP1	žena	31	1	vdaná	1,5 roku	vysokoškolské
THP2	žena	37	2	rozvedená	20 let	vyučena
THP3	muž	31	1	svobodný	3 roky	vysokoškolské
Dělník1	muž	49	2	ženatý	32 let	vyučen

Zdroj: vlastní práce

Z důvodu zachování anonymity respondentů nebudou v práci uvedena jejich jména. Pro rozlišení odpovědí jednotlivých respondentů bude využit typ pracovní pozice, kterou pracovníci zastávají, a to tak, jak je uvedeno v předchozí tabulce. Stejně typy pracovních pozic jsou dále rozlišeny pomocí čísel. Konkrétní názvy pracovních pozic respondentů jsou<sup>4</sup>: Ředitelka Provozní sekce, Finanční ředitel, Manažerka komunikace a rozvoje lidských zdrojů, Recepční, Key Account Manager a Obráběč kovů.

<sup>4</sup> Seznam názvů pracovních pozic odpovídá pořadí respondentů v tabulce č. 3.



## **Oblast 1: Povědomí o work-life balance**

První oblast rozhovoru se týkala problematiky sladování osobního a pracovního života v obecném měřítku. Bylo zjišťováno povědomí pracovníků o konceptu work-life balance. Pokud respondenti pojem vůbec neznali nebo vyslovili určitou nejistotu, zda celý koncept chápou správně, bylo jim vše vysvětleno. Správné pochopení konceptu bylo důležité pro další otázky. Ve čtyřech případech bylo nutno uvést i příklady nástrojů, které napomáhají skloubit práci a osobní život.

Manateři a THP1 uvedli, že se již s pojmem work-life balance či sladování pracovního a soukromého života setkali. Ostatní pracovníci tento pojem neznali vůbec. Pouze na základě upřesňujícího dotazu se pokoušeli vydedukovat jeho význam. Všichni bez výjimky popisovali význam pojmu jako způsob skloubení práce a rodiny. Až po doplňujícím dotazu si uvědomili, že nejde pouze o rovnováhu mezi prací a rodinou, ale i jejich koníčky a celkově osobním životem. Manažer2 vyslovil hypotézu: *„Předpokládám, že v dnešní době je to tak, že práce začíná zabírat čím dál více času a lidé, zvláště na těch výkonných manažerských pozicích, se s tím těžko srovnávají. Buď se věnují více rodině, což se stává málo kdy, nebo se věnují práci a pak trpí jejich rodina. A to celkově nepůsobí dobře na organizaci.“* Manažer2 upozornil na fakt, že problém sladování pracovního a soukromého života se velmi často týká především pracovníků na manažerských pozicích. Neschopnost manažerů najít rovnováhu mezi prací a osobním životem způsobuje jejich nespokojenost a má následně vliv na fungování celé organizace.

S výjimkou THP1 žádný z pracovníků neprošel školením nebo nějakým vzdělávacím projektem týkajícím se work-life balance. THP1 se shodou okolností krátce před provedením rozhovoru seznámila s projektem ANIMA, který je veden pod záštitou brněnského Centra pro rodinu a sociální péči. Projekt je realizován v rámci podpory z ESF. Cílem je nabídka školení o vytváření podmínek pro soulad rodinného a pracovního života žen-matek.

V podstatě všichni respondenti se shodli, že zaměstnavatel by se měl zajímat o podporu zaměstnanců v oblasti work-life balance a nabídku nástrojů sladování. THP2 a Dělník1 zároveň uvedli názor, že v dnešní době se zaměstnavatelé o pracovníky a jejich potřeby příliš nezajímají. THP2 zmínila: *„Podle situace na trhu práce – hodně lidí hledá práci a malá nabídka práce – s tím zaměstnavatelé operují. Nehledí na zaměstnance. Ti se musí podřizovat. Pokud chceš práci, tak se podříd. Víc je nezajímá. Je*

*to problém zaměstnance. Ale bylo by dobré, kdyby se o to někdo začal zajímat.* “ Podobný pohled na otázku, zda by měl zaměstnavatel podporovat work-life balance zaměstnanců nebo ne, přinesli THP1 a THP3. THP3 uvedl: *„Každý zaměstnanec má možnost volby firmy, kde chce pracovat a za jakých podmínek chce pracovat. Takže si víceméně myslím, že je na zaměstnanci, co si vybere.*“ THP3 tak v první fázi přikládá zodpovědnost za skloubení práce a osobního života jednotlivým zaměstnancům. Následně však THP3 dodal: *„Určitě si vyberu zaměstnavatele, který nabízí pružnou pracovní dobu. Měl by to dělat pro to, aby motivoval zaměstnance. Aby pak nešli jinam.*“ Tímto dodatkem nakonec nevědomky potvrdil, že výběr jeho práce souvisí se schopností zaměstnavatele vytvořit co nejvhodnější podmínky pro work-life balance. Je to pro něj motivující faktor. THP1 k otázce zodpovědnosti za schopnost sladit práci a osobní život uvedla: *„Z mého pohledu by to mělo být na tom samotném člověku, na tom zaměstnanci. Je to o tom, jak si to v sobě nastaví člověk sám.*“ Primárně považuje tedy pracovníky zodpovědné za svoji rovnováhu mezi prací a osobním životem. Dále dodává: *„Zaměstnavatel může určitým způsobem, a ano měl by, vytvořit podmínky. Zaměstnavatel by měl umožnit příležitost. Nikoho do ničeho nemutit, nenastavovat přesná a jasná pravidla, ale spíš dávat příležitosti, vytvářet nástroje.*“ Z uvedeného tedy plyne, že zaměstnavatel není zodpovědný za konečnou schopnost zaměstnance sladit práci a osobní život, ale měl by umět zaměstnance podpořit, když je to třeba. Na samotném zaměstnanci pak je, jak dokáže podporu zaměstnavatele využít. S podobným názorem přišel i Manažer2: *„Správný a úspěšný manažer, navíc lídr, by se neměl zabývat nejenom tím, kolik čárek člověk napíše za dané časové období, ale spíše tím, co člověka motivuje a co ho oslovuje. Myslím, že manažer by se work-life balance měl zabývat, ale v nějakém omezeném stavu. Ne, že bude plánovat pro toho konkrétního zaměstnance, kdy bude pracovat a kdy bude žít, ale spíše tím způsobem, že bude brát ohled na to, jestli je to pro zaměstnance zajímavé, motivující a jestli to má vliv na jeho výsledky.*“ Současně se zmiňuje, že někteří zaměstnanci si možná ani nepřejí, aby se organizace starala o jejich soukromý život.

Poslední dotaz v rámci první oblasti se týkal výhod a nevýhod nabídky nástrojů work-life balance pro organizaci. Tato otázka byla míněna pouze manažerům, byla však nakonec položena i THP1, tedy Manažerce komunikace a rozvoje lidských zdrojů, jejíž pracovní náplň obsahuje také vzdělávání zaměstnanců. Všichni tři respondenti se shodli

na výhodě ve formě zvýšení výkonnosti pracovníků. Manažer1 uvedla: „*Když se lidem podaří sladit práci a rodinný život, tak si myslím, že se zvedá motivace a výkonnost zaměstnanců.*“ THP1 přišla s obdobným tvrzením: „*Teoreticky by to mělo přinést větší efektivitu v práci, spokojenější zaměstnance, kteří si dokážou rozvrhnout čas.*“ Manažer2 zvýšení výkonnosti práce demonstroval na příkladu vedoucích pracovníků a využívání flexibilních forem práce. Flexibilitu považuje za žádoucí především u vedoucích pozic: „*Co se týká manažerů, tak flexibilita je spíše vítaná. Dává manažerovi možnost řídit svůj čas tak, aby se cítil pohodlně. A pokud se cítí pohodlně a umí pracovat a odpočívat tehdy, kdy je to potřeba, je mu líp a následně pracuje s větším výkonem.*“ Manažer2 pak jako jediný uvedl další výhodu, která vzniká podniku, pokud se zabývá work-life balance svých pracovníků, a to schopnost udržení zaměstnanců ve firmě, tudíž zamezení fluktuace pracovníků: „*Různé příspěvky mohou znamenat, že firma toho zaměstnance o něco víc motivuje a drží. Zrovna v této firmě, kde je větší konkurenční prostředí.*“ Současně uvedl, že i akce pořádané organizací pro zaměstnance mohou přispět k udržení pracovníků: „*Nejenom zaměstnanci se mezi sebou budou kamarádit, ale i jejich rodiny. Tak se vytváří větší společnost. A pokud se v té společnosti rodině také líbí, tak to zaměstnance drží a přidává to větší váhu v jeho prioritách. Teoreticky by měl být ochoten pak dělat pro zaměstnavatele o něco víc.*“

V případě nevýhod, které přináší work-life balance organizaci, přišli respondenti s několika příklady. Všichni se shodli na nutnosti vynaložit určitou míru kontroly. Podpora work-life balance je dle respondentů náročná na koordinaci, řízení a administrativní zátěž. Některé z nástrojů pak vyžadují i určitou míru finančních nákladů. THP1 mimo předchozí nevýhody ještě upozornila na možnost vzniku rivality mezi zaměstnanci: „*Individuální přístup k zaměstnancům může přinést určitou míru rivality – proč jednomu byl povolen home office a druhému ne. Nese to s sebou určitou míru individualizmu.*“

K uzavření poznatků zjištěných od jednotlivých respondentů v rámci oblasti povědomí o work-life balance lze použít slova THP1: „*Je to neuvěřitelný proces, který se neustále musí vyvíjet. Nejde o to jenom nastavit nástroje, ale je potřeba je efektivně přizpůsobovat.*“

## **Oblast 2: Postoj zaměstnavatele k work-life balance**

Druhá část rozhovoru se týkala přístupu konkrétní zkoumané společnosti k podpoře sladování pracovního a soukromého života svých pracovníků. Otázky druhé oblasti byly položeny všem respondentům. Nicméně manažeři k této části přistupovali spíše jako zaměstnavatelé. Ostatní respondenti hodnotili současnou situaci v organizaci z pohledu svého postavení. Manažerka komunikace a rozvoje lidských zdrojů byla v druhé oblasti otázek rozhovoru opět zahrnuta do skupiny manažerů.

První dvě otázky druhé části se zabývaly současným charakterem péče o zaměstnance ve zkoumané organizaci. Dotazy odkazovaly nejen na podporu work-life balance, ale i na celkovou motivaci zaměstnanců. Všichni manažeři se v první řadě věnovali flexibilním formám práce. Organizace nabízí určitým skupinám zaměstnanců pružnou pracovní dobu. Všichni samozřejmě zmínili, že u dělnických profesí není možnost hýbat s pracovní dobou, jelikož pracují ve směnném provozu. Organizace se snaží přistupovat k zaměstnancům a jejich potřebám vstřícně a chápavě. Manažer1 uvedla: *„Zaměstnanci můžou na základě nějakých zdůvodnění požádat o úpravu pracovní doby nebo úpravu docházky a většinou se jim vyjde vstříc. Pokud to alespoň trochu jde.“* Ve stejném duchu hovořila i THP1: *„Možnost hýbat s pracovní dobou dělnické pozice nemají. Mají standardně nastavené směny. Výhodou je, že tyto směny si domlouvají zaměstnanci. Pokud potřebují na odpolední směnu, vyjde se jim vstříc.“* Z toho plyne, že i dělníkům se organizace snaží v úpravě pracovní doby určitým způsobem vyhovět. Manažer2 se vyjádřil také pozitivně: *„Ještě jsem se nepotkal s tím, že by někomu byla žádost o nějaký výjimečný pracovní čas odmítnuta. Samozřejmě v případě, že je to potřeba. Společnost se mu snaží vycházet vstříc.“* Tvrzení manažerů potvrdila i THP2: *„Necítím, že by mi někdo házel klacky pod nohy. Vždycky se domluvíme, když potřebuji k lékaři. Snaží se se mnou domluvit a najít cestu, aby nebyly problémy ani u mě, ani v práci.“* Dělník1 se pouze negativně vyjádřil k občasné neochotě zaměstnavatele uznávat čas strávený u lékaře.

Jako benefit bylo uvedeno zvyšování mezd, podpora vzdělávání zaměstnanců, stravování v místě pracoviště a přispívání zaměstnavatelem na stravování a další benefity, které byly uvedeny při analýze interní dokumentace. Dělník1 si naopak téměř žádné benefity nedokázal vybavit. Nespokojenost vyjádřil se současným fungováním odborů.

V rámci prorodinné politiky pořádá organizace Den ČKD pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, který je realizován v duchu dětského dne. Pouze Manažer<sup>2</sup> vyjádřil určitou pochybnost, zda je Den ČKD zaměstnanci chápán jako primárně určený pro ně: „*Co se týká společenských akcí, respektive Dne ČKD, nevím, jestli jej zaměstnanci vnímají stejným způsobem, a to tak, že si jich vážíme a děláme to pro ně. Samozřejmě ta akce má více rozhraní. Je to i publicita a způsob zásobování se zaměstnanci do budoucna.*“ Dále se organizace snaží podporovat vztah s rodinami zaměstnanců nabídkami brigád pro děti/rodinné příslušníky. Na druhou stranu se Manažer<sup>1</sup> k prorodinné politice vyjádřila jako k oblasti, na kterou není kladen příliš velký důraz: „*O to se úplně nezajímáme, protože na druhou stranu si myslím, že ta rodina je natolik osobní záležitost lidí, že nevím, jestli se do toho zaměstnavatel má nějakým způsobem plést.*“

Nakonec je vhodné zmínit, že řada pravidel není ustanovena psanou formou. Velká část možností není striktně dána. Vše se často přizpůsobuje dané situaci.

Poslední otázka druhé oblasti zjišťovala, zda mají respondenti představu o tom, co by společnost mohla v oblasti sladování pracovního a soukromého života nabízet více. Někteří z respondentů se přiznali, že se nad tímto nikdy nezamýšleli a nebyli schopni uvést příklad. THP<sup>3</sup> vyslovil přání, která se týkala spíše finančních benefitů jako je příspěvek na penzijní připojištění. Nejvíce se nad novými možnostmi zamyslel Dělník<sup>1</sup>: „*Mohly by se občas pořádat nějaké akce, třeba sportovní. Potom např. nějaké plavání, rehabilitace, např. brusiči by občas potřebovali nějaký ozdravný pobyt, kvůli vzduchu, který dýchají.*“ Veškeré jeho návrhy se pohybovaly v rovině sportu a zdraví. Manažer<sup>2</sup> uznal, že je samozřejmě neustále co rozvíjet, ale záleží na způsobu, kterým to bude zaměstnancům předáno: „*Vždy je prostor pro zlepšování. Otázkou je skutečný přínos. Jestli to bude mít zpětnou vazbu a zpětné pochopení ze strany zaměstnanců.*“

### **Oblast 3: Skloubení práce a soukromého života pracovníka**

Poslední oblast rozhovoru se týkala work-life balance jednotlivých pracovníků, se kterými byl proveden rozhovor. Cílem bylo zjistit jejich současný poměr mezi časem věnovaným soukromému životu a časem stráveným v práci. Odpovědi se často lišily podle typu pracovní pozice. Vliv mělo i pohlaví respondenta, jeho věk či počet a věk dětí.

V odpovědi na otázku, co pro respondenty znamená osobní a pracovní úspěch, se nejčastěji skloňovalo slovo „spokojenost“. Osobní úspěch byl ve většině případů repre-

zentován spokojeným rodinným životem spojeným se schopností nezanedbávat ostatní členy rodiny. Spokojenost v pracovním životě byla v první řadě představována tím, že člověk práci, vzhledem k aktuálním podmínkám na trhu, vůbec má a je schopen si ji udržet. Pracovní úspěch je pro respondenty možnost a schopnost využití osobního rozvoje a vzdělávání. THP1 řekla: „*Pracovní úspěch je být sám se sebou spokojený v té dané práci a pozici, kterou zastáváte. Úspěchem je, že máte neustále potřebu jít dál, rozvíjet se a posunovat se. A úspěchem je i to, že to firma umožní.*“ Pro Manažera2 je pracovní úspěch: „*Jde o neustálý vývoj a neustálé vyhledávání dalších příležitostí pro rozvoj, spojený s pocitem dosaženého úspěchu.*“ THP2 naopak osobní rozvoj řadí do kolonky osobního úspěchu, který však dle ní nelze skloubit s péčí o malé děti: „*Rodina mě svazuje v tom, že bych si chtěla doplnit vzdělání. Nedokážu ale skloubit práci a rodinu tak, abych věděla, že to zvládnou.*“ THP3 a Dělník1 determinovali pracovní úspěch jako úspěšné vykonání náplně svojí pracovní činnosti.

Několik následujících otázek se věnovalo rozvržení času mezi pracovním a soukromým životem respondentů. Manažer1, Manažer2, THP1 a THP2 se shodli, že pracovní činností stráví v průměru 9 – 10 hodin denně, přičemž určitou část osobního volna o svojí práci přemýšlí. THP2 uvedla, že v práci občas z nutnosti tráví i více času, než by chtěla. Dělník1 uvedl, že běžně dodržuje pracovní dobu, přičemž měsíčně dosahuje i 20 přesčasových hodin. V případě dělnické pozice vše záleží na aktuálním objemu práce. Přístup k přesčasům je však spíše pozitivní, jelikož dělnické profese mají nárok na příplatek za práci přesčas.

Pracovní záležitosti řeší všichni z respondentů ve svém osobním volnu jen občas, a pokud přece jen, tak většinou z vlastní iniciativy. Práci ve volném čase se věnují spíše pracovníci na vedoucích pozicích, a to proto, že chtějí svoji práci dělat dobře a zjišťují si informace.

Rodinné plány kvůli práci museli občas změnit všichni respondenti. Žádný z nich se však nesetkal s nějakou radikální změnou. Kariéru rodině nemusel nikdy přizpůsobovat žádný z respondentů.

Dostupný čas na svůj osobní život považují respondenti za adekvátní. Výjimkou je pouze THP2, která nedostatek svého času připisuje péči o malé dítě: „*Nemám dostatek času na sebe. Kdybych měla, tak bych chodila do školy. Myslím si, že zlom nastane*

v okamžiku, kdy mladší dítě odroste a bude soběstačné.“ Předpokládá tedy, že nelze najít rovnováhu mezi pracovním, rodinným a osobním časem.

Pracovnímu stresu občas podléhají téměř všichni pracovníci. Někteří jsou ve stresu často, jiní pouze nárazově. Všichni se však se vzniklým stresem musí vypořádat sami. Původcem stresu u Manažera2 je občasná neschopnost týmů najít společnou dohodu. U THP2 a THP3 vzniká stres z důvodu nárazové vysoké pracovní zátěže. Velmi častý pocit stresu pociťuje Dělník1: „*Normohodiny někdy nejsou dobře vypočítané. Když se člověk podívá a ví, že práci na dvě normohodiny bude dělat celý den, tak je z toho pak nervózní.*“

Závěrečná otázka celého rozhovoru se respondentů ptala na jejich představu ideální rovnováhy pracovního a soukromého života. Každý z pracovníků k otázce přistoupil trochu jiným způsobem. Různorodost odpovědí naznačuje, že zavedení nástrojů work-life balance do organizace není proces jednoduchý a často individuální. Podstatou aplikace konceptu work-life balance do organizace je zjištění potřeb zaměstnanců. Následují zkrácené odpovědi jednotlivých zaměstnanců na otázku ideálního skloubení práce a soukromého života:

Manažer1: „*Poměr práce a osobního života závisí na etapách, ve kterých se člověk nachází. Je důležité najít si čas i na rodinu. Myslím si, že je to vždycky o komunikaci.*“

Manažer2: „*Myslím si, že to mám plus mínus vyvážené. Časem to bude určitě ještě lepší, respektive časem bych se té rodině chtěl věnovat víc. Teď to nedokážu posoudit, protože nemám děti. Prý když děti jsou, tak se percepce work-life balance mění.*“ Poté doplnil: „*Nejlepší situace je, když tě práce baví. Když tě baví, tak u toho odpočíváš.*“

THP1: „*Ideální rovnováha je v tom, že se nerozlišuje pracovní a soukromý život. Dělicí čára mezi soukromým a pracovním životem by měla být velmi nejasná.*“

THP2: „*Ideální by bylo skloubit práci, rodinu a čas na sebe samu. Chtěla bych si doplnit vzdělání. Ale vím, že bych to nezvládla. Buď by bylo něco špatně v práci, nebo doma. Musím počkat, až mi odrostou děti a pak se můžu věnovat sama sobě.*“

THP3: „*Aby mě doma ještě poznali. Je těžké poznat tu míru. Právě si myslím, že je problém v tom, že někdo tu míru ani nepozná. Z minulé práce jsem odešel proto, že už toho bylo moc. Rovnováha je prostě nebýt každý den v práci do šesti.*“

Dělník1: „*Aby spolupráce s nadřízenými byla dobrá. Když něco potřebuji vyřídit, aby mi vycházeli vstříc.*“

### 3.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníků bylo zjistit potřeby zaměstnanců podniku. Některé z otázek byly inspirovány výzkumem Fakulty podnikatelské VUT v Brně ve spolupráci s University of Iceland. Kompletní dotazník je k dispozici v přílohách práce. Dotazník byl rozčleněn do několika tematických částí. Každá z částí má přímou souvislost s tematikou sladování soukromého a pracovního života. Pouze závěrečná část se věnovala zjištění demografických informací, které jsou nezbytné pro určení potřeb vybraných skupin zaměstnanců. Ostatními oblastmi, na které se dotazník soustředil, byly:

1. **Pracovní podmínky** – první část se zabývala pracovní dobou zaměstnanců, flexibilními formami práce a možností vykonávat práci mimo objekt firmy. Otázky týkající se flexibilních forem práce a práce z domova byly pro dělnické profese záměrně vymazány. V případě dělníků pracujících ve směnném provozu a na velkých strojích, není možné uvažovat o jiném čase či místě výkonu práce.
2. **Rodina a péče o děti** – cílem druhé části bylo zjištění schopnosti skloubení rodiny a pracovních povinností. V této části byly opět některé z otázek omezeny dle skupin zaměstnanců. Otázky č. 11 až 14 byly vhodné pouze pro zaměstnance, kteří mají v péči nezletilé děti. Na otázky č. 15 a 16 mohli relevantně odpovědět pouze ženy či muži, kteří mají zkušenost s odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou během doby trvání pracovní smlouvy mezi nimi a zkoumaným podnikem.
3. **Zdraví a volný čas** – tato část poskytuje informace o duševním a fyzickém zdraví a podílení se zaměstnavatele na rozvoji zdraví zaměstnanců. Součástí je porovnání nabídky zaměstnavatele a poptávky zaměstnanců v oblasti zdraví a volného času.
4. **Práce a vzdělávání** – část zabývající se prací a vzděláváním je spíše doplňkovou částí, jejímž záměrem je zjistit, jak přístup zaměstnavatele k pracovníkům ovlivňuje rozhodování pracovníků o jejich profesní kariéře.
5. **Sladování soukromého a pracovního života** – poslední část dotazníku přistupuje k tématice sladování jako celku. Záměrem je zjistit znalost problematiky mezi zaměstnanci a jejich smýšlení o tomto novém přístupu k zaměstnancům.

K 31. 12. 2013 bylo v ČKD Blansko Holding, a.s. zaměstnáváno 465 pracovníků. Toto číslo se samozřejmě mohlo do doby výzkumu změnit. Nebylo však provedeno aktuální



šetření, a proto výzkum vychází z počtu pracovníků ke konci roku 2013. Výzkum byl proveden na přelomu března a dubna roku 2014. Z celkového počtu zaměstnanců vlastní 219 pracovníků firemní e-mailovou adresu. Zbylým 246 pracovníkům nebyl přidělen firemní e-mail. V době výzkumu bylo 22 zaměstnanců v pracovní neschopnosti. Zaměstnancům vlastním firemní e-mailovou adresu byly dotazníky rozeslány v elektronické podobě. Zaměstnancům bez e-mailu byly dotazníky zaslány interní poštou v papírové podobě.

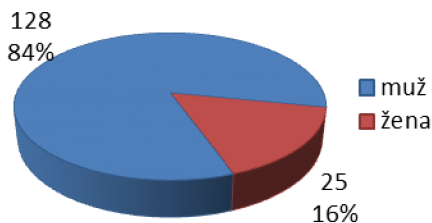
Návratnost elektronických dotazníků byla 71 kusů. Papírových dotazníků se vrátilo vyplněných 84. Návratnost tedy činila celkem 155 dotazníků z přibližného počtu 465 pracovníků. Procentuálně vyjádřená návratnost činí 33,33 %. Bohužel dva dotazníky musely být pro nedostatečné informace vyřazeny, tudíž se návratnost snížila na 32,90 %. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. Dobrovolnost se proto projevila na ochotě zaměstnanců vyplnit dotazník a ovlivnila návratnost.

### Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo korektně 153 zaměstnanců. Veškeré údaje sloužící k charakteristice respondentů dotazníkového šetření jsou dostupné v tabulce v přílohách práce. Tabulka znázorňuje absolutní a relativní četnosti odpovědí žen, mužů a celkového souboru respondentů. K dispozici jsou informace o pohlaví, věkové struktuře, rodinném stavu, úrovni vzdělání, typu pracovní pozice a počtu dětí respondentů.

Graf 4 znázorňuje rozložení respondentů dle pohlaví a věku. Na dotazníkovém šetření se podílelo 25 žen (16,34 %) a 128 mužů (83,66 %). Stejně procentuální rozdělení odpovídá rozložení všech zaměstnanců společnosti dle pohlaví (viz graf 1).

**Graf 4** Počet respondentů dle pohlaví

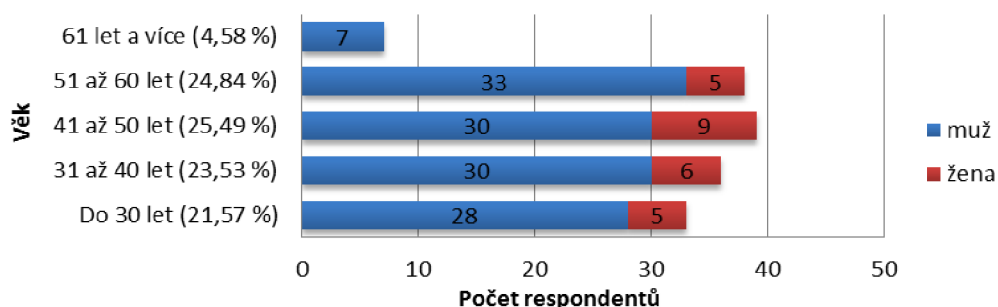


Zdroj: vlastní práce

Obdobný trend lze pozorovat také u věkové struktury respondentů. Podíl respondentů jednotlivých věkových skupin je mírně rostoucí. Počet výrazně klesá u skupiny 61 let

a více (4,58 %), stejně jako v celkovém rozložení zaměstnanců dle věku (viz graf 2). Skupina do 30 let je zastoupena 21,57 % respondentů, skupina 31 až 40 let 23,53 %, skupina 41 až 50 let 25,49 % a skupina 51 až 60 let tvoří 24,84 % celého vzorku. Věková struktura je tedy poměrně vyrovnaná. Téměř vyrovnané je i rozložení žen a mužů v jednotlivých skupinách. Pouze skupina 61 let a více je zastoupena jen muži. Nejvyšší podíl žen byl zaznamenán ve skupině 41 až 50 let.

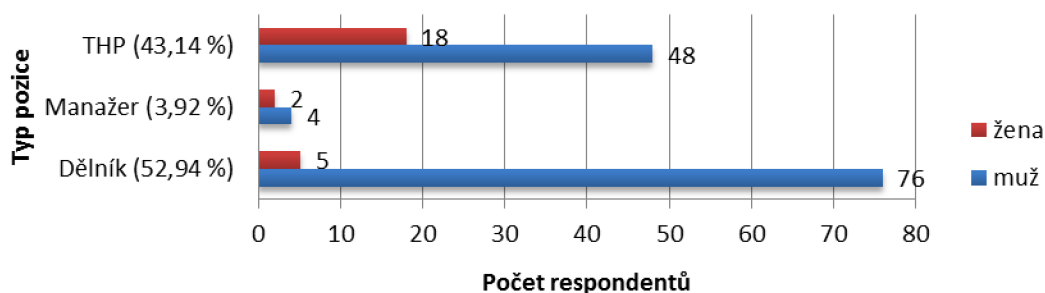
**Graf 5 Rozložení respondentů dle pohlaví a věku**



Zdroj: vlastní práce

Graf 6 znázorňuje rozložení žen a mužů dle pracovní pozice, kterou zastávají. I v tomto případě se podařilo, aby získaná data procentuálně korespondovala s celkovým počtem zaměstnanců zastávajících jednotlivé typy pozic. Největší podíl činí dělníci (52,94 %), přičemž jde z převážné většiny o muže. Technicko-hospodářští pracovníci tvoří 43,14 % a obsahují nejvyšší zastoupení žen. Manažeři činí 3,92 % všech respondentů.

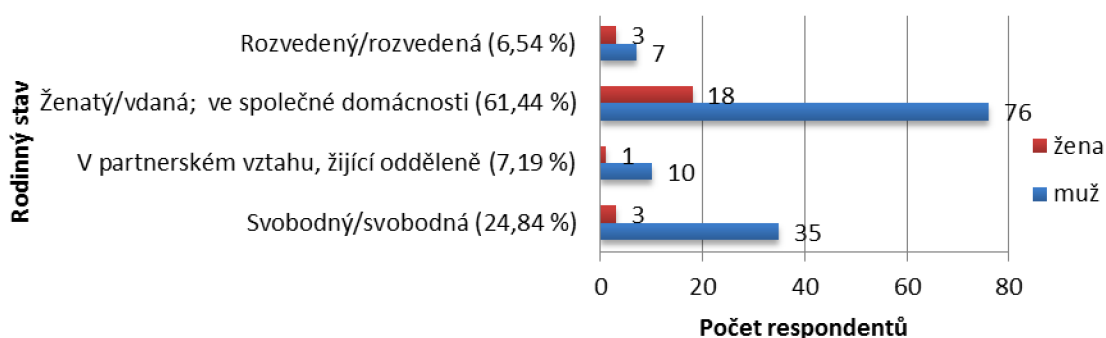
**Graf 6 Rozložení respondentů dle pohlaví a pracovní pozice**



Zdroj: vlastní práce

V grafu 7 je znázorněno rozložení žen a mužů dle jejich rodinného stavu. V partnerském vztahu ve společné domácnosti či v manželství je 61,44 % všech respondentů. 24,84 % respondentů je svobodných. Skupina rozvedených zastává 6,54 % a skupina těch, kteří partnera mají, ale žijí odděleně je tvořena 7,19 %.

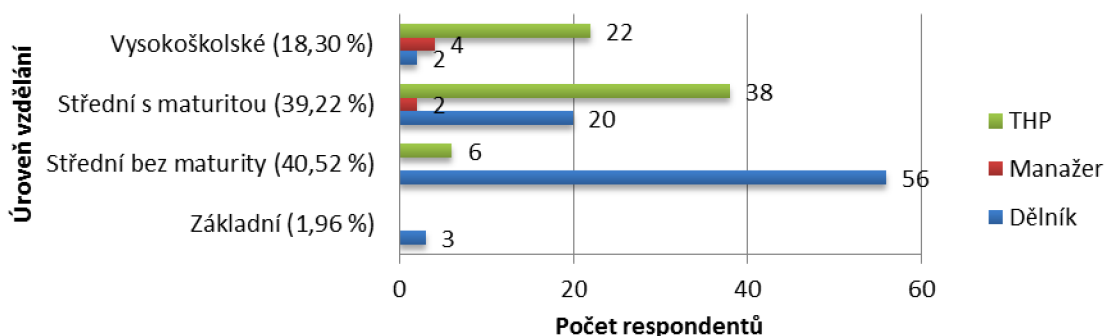
**Graf 7 Rozložení respondentů dle pohlaví a rodinného stavu**



Zdroj: vlastní práce

V grafu 8 je znázorněna úroveň dosaženého vzdělání dle typu pracovní pozice. Nejpočetnější skupinou jsou vyučení zaměstnanci (40,52 %), kteří převážně zastávají dělnické profese. Střední vzdělání s maturitou je dosaženo 39,22 % respondentů, a to jak dělníky, tak i THP pracovníky. Respondenti s vysokoškolským vzděláním tvoří 18,30 % a lze je nalézt ve všech typech pracovních pozic.

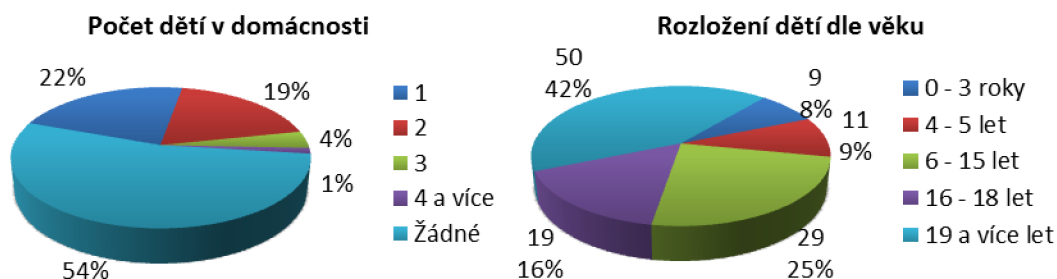
**Graf 8 Úroveň vzdělání dle pracovní pozice**



Zdroj: vlastní práce

Graf 9 se zabývá počtem dětí, které žijí s respondenty ve společné domácnosti. 54 % respondentů nežije s žádným dítětem v domácnosti. Jedno dítě v domácnosti má 22 % respondentů a 19 % má dvě děti. 4% žijí v domácnosti se 3 dětmi a 4 a více dětí uvedlo pouze 1 % respondentů. Vedlejší výsečový graf znázorňuje nejčastější věkový rozsah dětí. S dětmi, kterým je 19 a více let žije 42 % respondentů. Dalšími početnými skupinami jsou děti ve věku 6 až 15 let s 25 % a děti ve věku 16 až 18 let s 16 %. V přílohách práce je dostupný graf znázorňující počet dětí dle věku respondentů.

**Graf 9 Děti respondentů dle počtu a věku**



Zdroj: vlastní práce

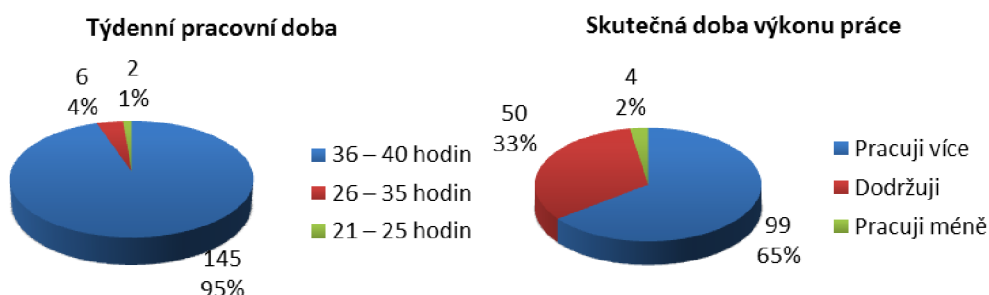
V následující části jsou zpracována data jednotlivých oblastí dotazníku. Nejdůležitější informace jsou graficky zpracovány v hlavním textu práce. Doplňující grafy a tabulky jsou k dispozici v přílohách práce.

### Oblast 1: Pracovní podmínky

První oblast dotazníku se týkala pracovních podmínek, konkrétněji pracovní doby. V úvodu byla zjišťována skutečná týdenní pracovní doba, která v 94,77 % činí 36 až 40 hodin. Dva muži (THP) pracují 21 až 25 hodin týdně (1,31 %). Zbýlých 3,92 % pracuje týdně 26 až 35 hodin. Do této skupiny patří dva dělníci, tři THP a jeden manažer.

Dále respondenti porovnávali svoji oficiální pracovní dobu s časem, který skutečně věnují pracovní činnosti. 64,71 % z nich uvedlo, že pracovní činností stráví více času, než je jejich pracovní doba. Pracovní dobu dodržuje 32,68 % respondentů. Rozdělení názorů jednotlivých pozic na skutečnou dobu výkonu práce se výrazně neliší. Čtyři pracovníci (2,61 %) uvedli, že výkonem práce stráví méně času, než je jejich pracovní doba. Vysvětlení této skutečnosti nemusí nutně znamenat, že respondenti část pracovní doby nemají co dělat. Otázka mohla být pochopena individuálně. Dělníci nemusí chápat jako výkon práce například dobu na osobní hygienu.

**Graf 10 Rozložení pracovní doby respondentů**

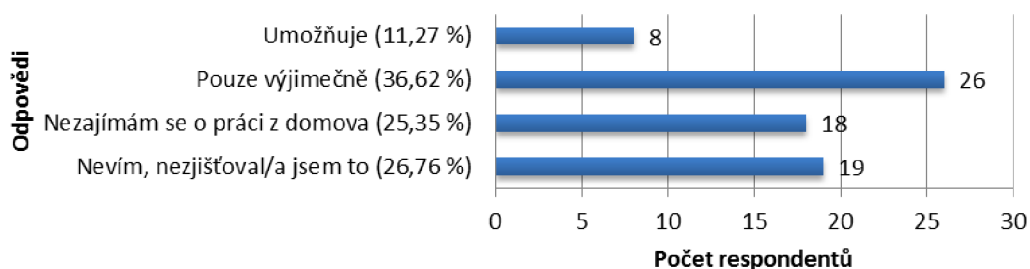


Zdroj: vlastní práce

Převážná většina respondentů (71,24 %) se musí věnovat pracovní činnosti ve svém osobním volnu a zodpovídat dotazy kolegů jen výjimečně. Dalších 13,74 % nemusí svůj osobní čas věnovat pracovním záležitostem nikdy. Zbýlých 15,03 % uvedlo, že na dotazy kolegů/klientů musí reagovat pravidelně. Opět zde není významný rozdíl mezi názory jednotlivých pracovních pozic.

Otázky č. 4 až 9 z první oblasti se týkaly flexibilních forem práce a místa výkonu práce, a proto byly určeny pouze pro manažery a THP pracovníky. Respondenti uvedli, že 11,27 % z nich je umožňována práce z domova, přičemž dalším 36,62 % pouze výjimečně. Zbývá polovina respondentů se buď o práci z domova nezajímá, nebo si tuto možnost ani nezkoušeli zjistit. Bohužel v této otázce byla v elektronickém dotazníku zaznamenána chyba. Nebyla vložena možnost „Ne, nikdy“, tudíž je pravděpodobné, že část respondentů místo této varianty zvolila jinou, co nejpodobnější možnost.

**Graf 11** Umožnění práce z domova zaměstnavatelem

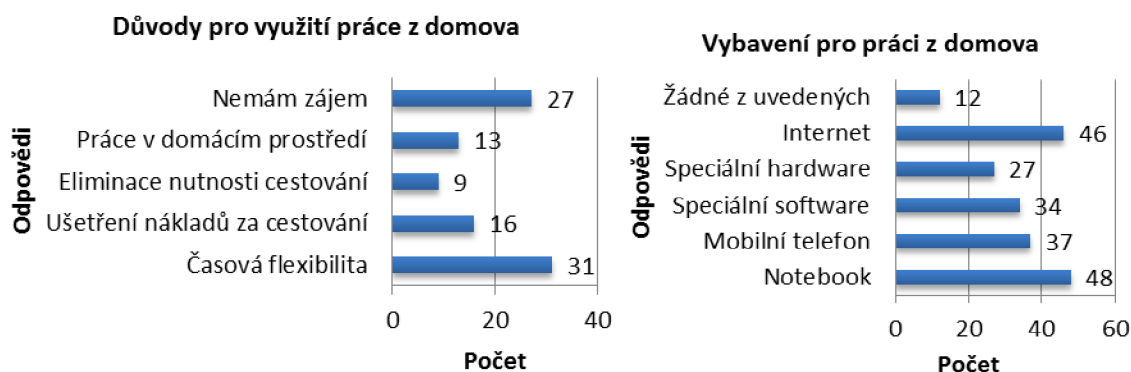


Zdroj: vlastní práce

Důvodem pro využití práce z domova je jasným favoritem časová flexibilita, kterou uvedlo 31 respondentů. Druhou nejčastěji volenou variantou bylo ušetření nákladů za cestování. Poté následovala varianta možnosti práce v domácím prostředí. Avšak 27 respondentů uvedlo, že o práci z domova nemá zájem vůbec. Jako vlastní důvody pro využívání práce z domova respondenti uvedli: ošetřování člena rodiny, těhotenství, větší efektivita, nemoc, rodinné důvody, klid na práci a nutnost práce i mimo pracovní dobu.

Pokud je zaměstnancům nabízena možnost práce z domova, je třeba zvážit i potřebné vybavení pro výkon práce. Nejčastěji byla uvedena potřeba notebooku a přístupu k internetovému připojení. Značná část respondentů by potřebovala také mobilní telefon a speciální software. Dále jeden respondent uvedl potřebu automobilu a připojení k informačnímu systému společnosti. Celkové výsledky znázorňuje graf 12.

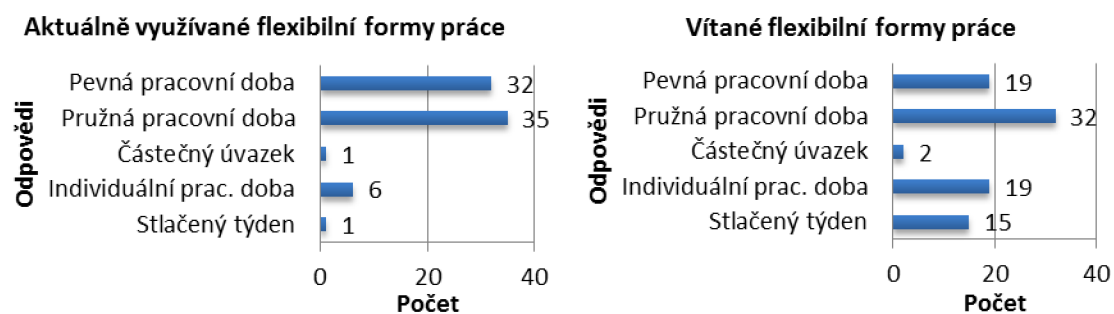
**Graf 12** Názory respondentů na práci z domova



Zdroj: vlastní práce

V grafu 13 jsou znázorněny odpovědi na poslední tři otázky první oblasti, které se zabývaly flexibilními formami zaměstnávání. V současné době respondenti nejvíce využívají pružnou pracovní dobu. Velké části respondentů vyhovuje pevná pracovní doba a o flexibilitu neprojevují zájem. Na druhou stranu, toto číslo se snížilo při následujícím dotazu na flexibilní formy práce, které by respondenti uvítali. Poptávka zaměstnanců je opět nejvyšší po pružné pracovní době. Zájem byl projevěn také o individuální úpravu pracovní doby a stlačený týden.

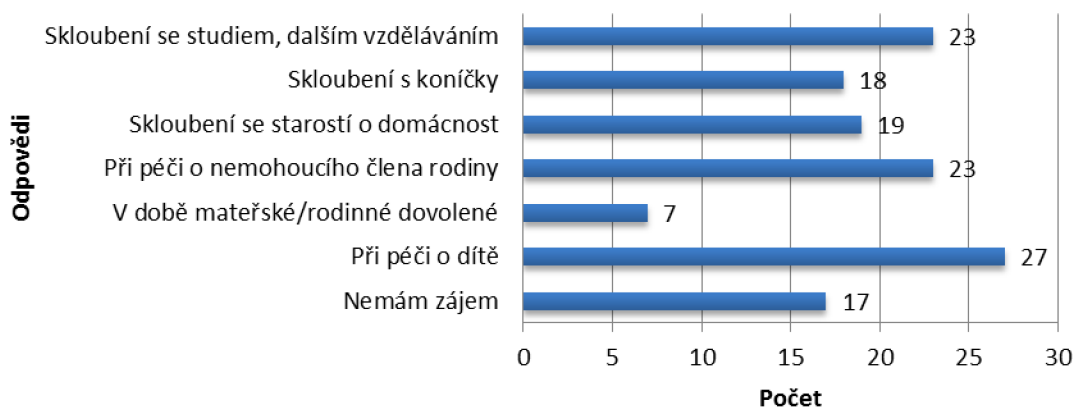
**Graf 13** Názory respondentů na flexibilní formy práce



Zdroj: vlastní práce

Výběr situací, ve kterých by respondenti rádi využili flexibilního rozložení pracovní doby, byl celkem vyrovnaný. Nejčastějším důvodem byla zvolena péče o dítě, péče o nemohoucího člena rodiny a skloubení se vzděláváním. O pár bodů méně získalo skloubení s koníčky a skloubení se starostí o domácnost. Nejnížší počet získala varianta „v době mateřské/rodičovské dovolené“. Jako vlastní důvody respondenti uvedli mimořádné události a zdravotní důvody. Celkový počet odpovědí je uveden v grafu 14.

**Graf 14** Důvody využívání flexibilních forem práce



Zdroj: vlastní práce

## **Oblast 2: Rodina a péče o děti**

Druhá oblast dotazníku se týkala rodiny a péče o děti. Je tedy zřejmé, že získané informace velmi záležely na typech respondentů. Přestože 61,44 % respondentů je ženatých nebo žije s partnerem ve společné domácnosti, pouze 46 % z nich žije v domácnosti s dětmi.

V úvodu všichni respondenti odpovídali na čtyři různá tvrzení:

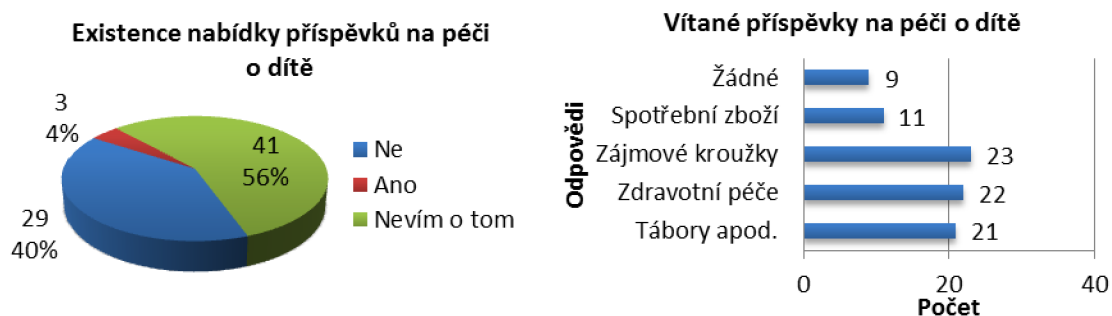
- Jak často trávíte čas s rodinou v průběhu pracovního týdne?
- Jak často měníte svoje rodinné plány kvůli pracovním povinnostem?
- Jak často si stěžuje Váš partner/Vaše partnerka, že jste příliš dlouho v práci?
- Jak často přemýšlíte o své práci ve svém osobním volnu?

Převážná většina respondentů uvedla, že o práci ve svém osobním volnu přemýšlí „někdy“ nebo „dost často“. Se stížnostmi partnera/ky na nedostatek času se většina respondentů musí potýkat jen „zřídka“ nebo „nikdy“. Respondenti musí svoje rodinné plány podřizovat pracovním povinnostem jen „někdy“. Nejedná se o častou situaci. S tím korespondují odpovědi na poslední tvrzení. 92 respondentů uvedlo, že v průběhu pracovního týdne tráví čas s rodinou „dost často“ až „velmi často nebo stále“.

Otázky č. 11 až 14 se dotazovaly na situace týkající se péče o dítě, a proto byly určeny pouze zaměstnancům/zaměstnankyním starajícím se o děti do 12 let. Otázka č. 11 se ptala, zda zaměstnavatel nabízí finanční příspěvky v souvislosti s péčí o dítě. 56,16 % respondentů uvedlo, že o takové možnosti neví a 39,73 % se domnívá, že zaměstnavatel žádné příspěvky nenabízí. Zbývá 4 % jsou přesvědčena, že určité příspěvky jsou

k dispozici. V případě, že by se zaměstnavatel rozhodl rozšířit svoji nabídku, velká část respondentů by uvítala finanční příspěvky na zájmové kroužky, zdravotní péči a tábory, sportovní soustředění apod. Jeden z respondentů uvedl, že by uvítal příspěvky na vzdělání dětí. Na otázku č. 11 odpovědělo 73 respondentů a otázka č. 52 disponovala 52 odpověďmi. Tudiž bylo nasbíráno více odpovědí, než je respondentů, kteří uvedli, že mají dítě od 0 do 15 let. Předpokladem je, že svůj názor chtěli uvést i ti, kterých se tato problematika v současné době netýká.

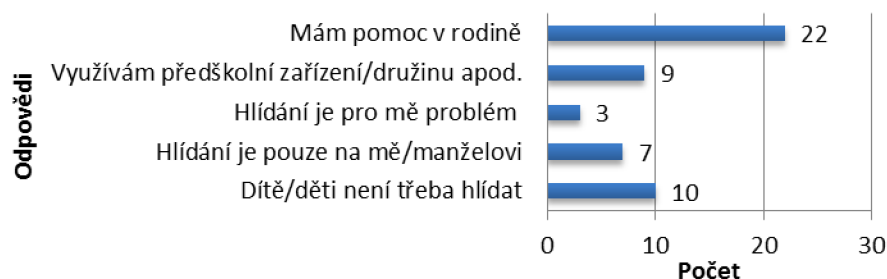
**Graf 15** Názory respondentů na příspěvky na péči o dítě poskytované zaměstnavatelem



Zdroj: vlastní práce

V otázce č. 13 převážná část respondentů uvedla, že hlídání dětí zařizují pomocí členů rodiny. Pouze 3 respondenti mají problém s hlídáním dětí. Z toho plyne i nezájem 16 respondentů o jakoukoli formu pomoci s péčí o dítě od zaměstnavatele. Dvacet jedna respondentů by však uvítalo, kdyby zaměstnavatel spolupracoval s některou z mateřských školek a zajistil místo pro děti svých zaměstnanců. Dvanáct respondentů by uvítalo firemní školku.

**Graf 16** Preference způsobů podpory v oblasti péče o dítě - hlídání



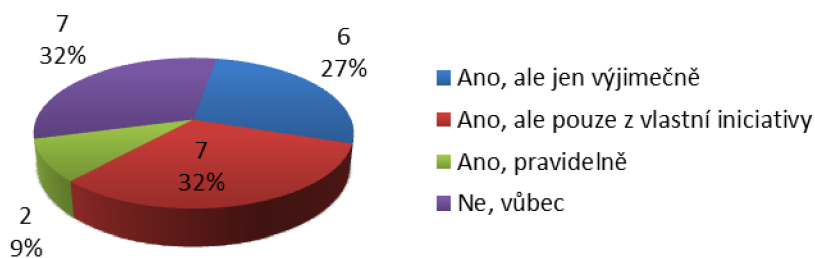
Zdroj: vlastní práce

Otázky č. 15 a 16 byly určeny pouze pro zaměstnance/zaměstnankyně se zkušeností s mateřskou/rodičovskou dovolenou. Tyto otázky zodpovědělo 27 respondentů a nelze



s jistotou určit, zda opravdu mají zkušenost s MD/RD. 56 % uvádí, že neměli před nástupem na mateřskou/rodičovskou dovolenou ponětí o tom, jak bude probíhat následná spolupráce se zaměstnavatelem. Dalších 44 % však uvádí, že o způsobu budoucí spolupráce měli představu. Zaměstnavatel vůbec neudržoval kontakt v době mateřské/rodičovské dovolené s 31,82 % respondenty. Dalších 31,82 % respondentů kontaktovalo podnik s vlastní iniciativy. Zaměstnavatel kontaktoval 27,29 % pouze výjimečně a 9,09 % pravidelně.

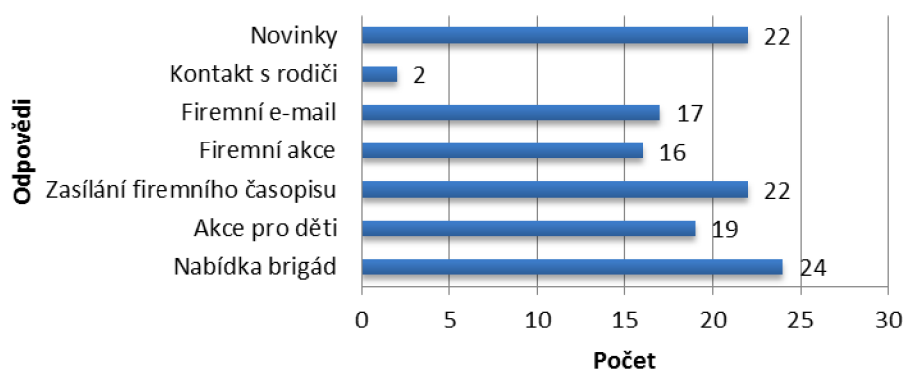
**Graf 17 Frekvence kontaktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem během MD/RD**



Zdroj: vlastní práce

Graf 18 zobrazuje, jaký kontakt by respondenti uvítali během MD/RD. Přestože tato otázka byla určena všem dotazovaným, z odpovědí je jasná tendence respondentů, kteří nemají zkušenost s MD/RD, neodpovídat i na tuto otázku. Největší úspěch by u respondentů měla občasná nabídka brigád během MD/RD. Velký zájem by byl také o zasilání firemního časopisu a zasilání novinek o firmě na e-mail.

**Graf 18 Preference kontaktu během MD/RD**



Zdroj: vlastní práce

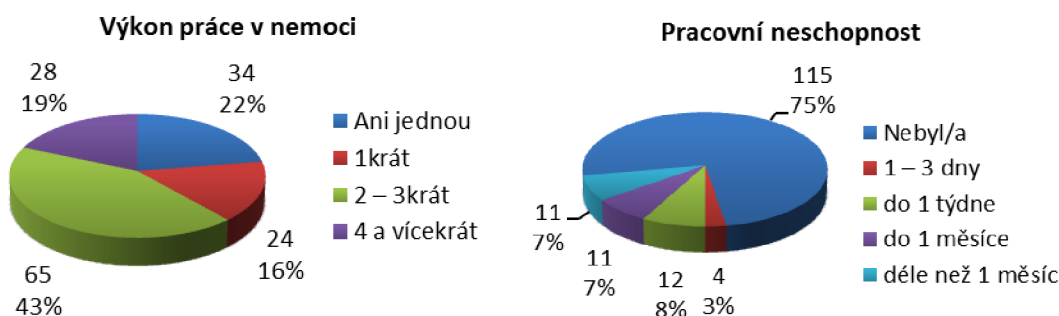
### Oblast 3: Zdraví a volný čas

V třetí oblasti byly kladeny otázky na zdraví a volný čas zaměstnanců. Celých 80 % respondentů si v minulém roce vybralo 15 až 20 dní dovolené. 13,33 % mělo dovolenou

11 až 15 dní. Zbylých 6,66 % využilo maximálně 10 dní dovolené.

Z celkového počtu respondentů jich nebylo 75,20 % minulý rok v pracovní neschopnosti. Na druhou stranu celých 42,76 % respondentů šlo 2 – 3 krát do práce, i když byli nemocní. 15,79 % šlo v nemoci do práce pouze jednou a 18,42 % dokonce 4 a více krát. V nemoci nešlo nikdy do práce 22,37 % respondentů.

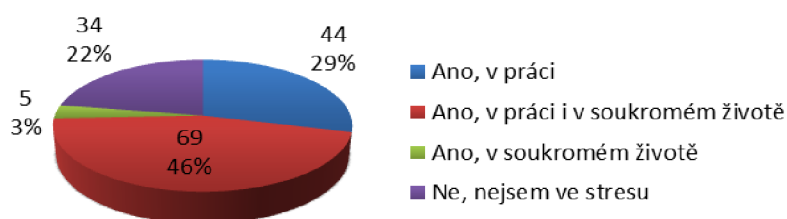
**Graf 19 Výkon práce v nemoci a nemocnost respondentů**



Zdroj: vlastní práce

Ze 152 respondentů uvedlo 45,39 %, že jsou ve stresu jak v práci, tak i v soukromém životě. Stres pouze v práci zažívá 28,95 % a 3,29 % pouze v soukromém životě. Ostatních 22,37 % uvedlo, že nejsou ve stresu vůbec. Dále byly zjišťovány možné příčiny pracovního stresu. Zdá se, že největší stres vzniká z důvodu velkého objemu práce. Občasný stres způsobuje nejistota zaměstnání a nedostatek času na rodinu/partnera. Téměř žádný stres respondenti nepociťují z důvodu špatných vztahů na pracovišti, nízkých pravomocí a nedostatku podpory od kolegů a vedení. Graf shrnující důvody stresu je dostupný v přílohách práce.

**Graf 20 Stres respondentů**

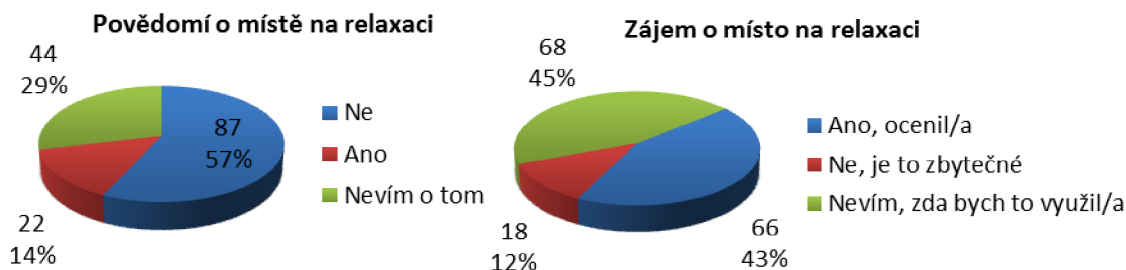


Zdroj: vlastní práce

Dle 56,86 % respondentů neexistuje na pracovišti žádné místo na relaxaci a dalších 28,76 % o takové možnosti nic neví. 14,38 % tvrdí, že má k dispozici místo pro relaxa-

ci. Přičemž 43,42 % respondentů by místo k relaxaci uvítalo. 44,74 % si však není jisto, zda by tuto možnost v závěru využili a 11,84 % si myslí, že je to zbytečné.

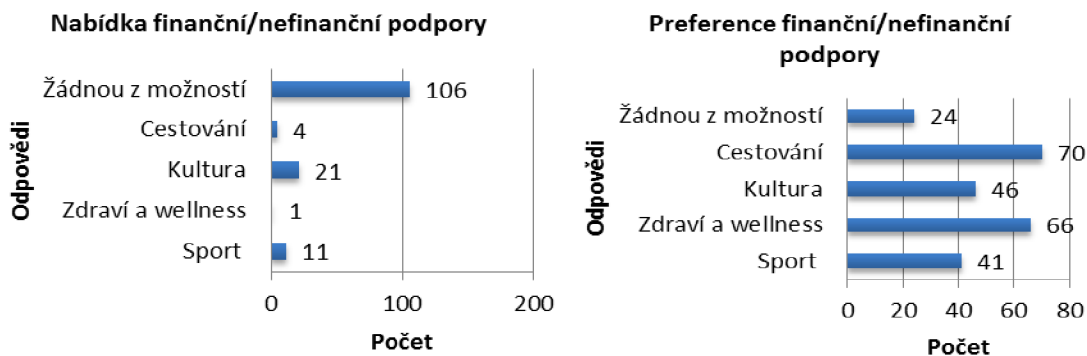
**Graf 21** Porovnání zájmu respondentů o místo k relaxaci a jeho současné existence



Zdroj: vlastní práce

Graf 22 porovnává zaměstnavatelem současně nabízenou finanční či nefinanční podporu a podporu, kterou by respondenti uvítali. Celých 106 respondentů uvedlo, že zaměstnavatel nenabízí žádnou finanční či nefinanční podporu. Někteří z respondentů však přece jen uvedli různé druhy podpory, a to v oblasti cestování, kultury, zdraví a sportu. Navíc bylo uvedeno, že zaměstnavatel poskytuje vzdělávání, stravování, očkování a poukazy. Respondenti by nejvíce uvítali, kdyby zaměstnavatel nabízel podporu v oblasti cestování a zdraví.

**Graf 22** Porovnání současné a preferované finanční/nefinanční podpory zaměstnanců v oblasti work-life balance



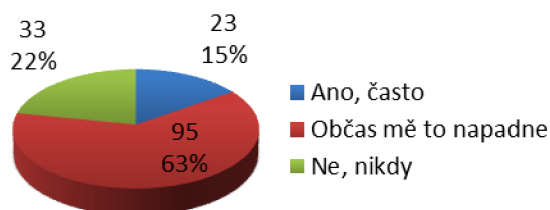
Zdroj: vlastní práce

Závěrečná otázka třetí oblasti shrnula názor respondentů na čas, který můžou věnovat sami sobě. 47,71 % uvedlo, že času mají „spíše málo“. Pro 17,65 % je jejich volného času „příliš málo“ a 33,33 % si myslí, že času mají „přesně tolik, kolik je třeba“.

#### Oblast 4: Práce a vzdělávání

Ve čtvrté oblasti zodpovídali respondenti dotaz, zda někdy uvažovali o změně zaměstnání a proč. 62,91 % respondentů o této možnosti občas uvažuje. Nad změnou zaměstnání často přemýšlí 15,23 % respondentů. Pro 21,85 % není změna zaměstnání zajímavá a neuvažuje o ní.

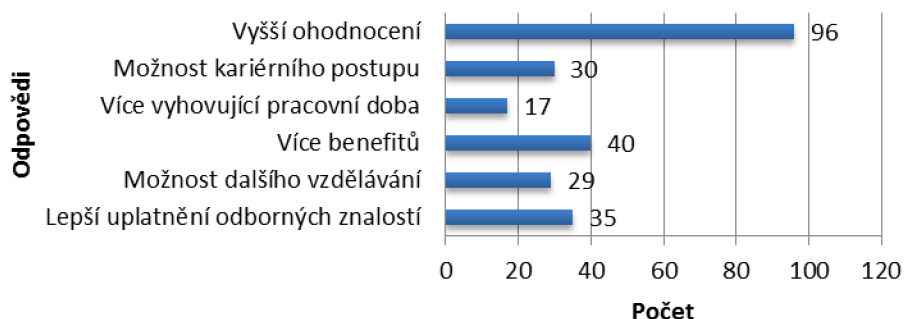
Graf 23 Tendence respondentů ke změně zaměstnání



Zdroj: vlastní práce

Drtivě nejčastějším důvodem úvah o změně zaměstnání je vidina vyššího ohodnocení. Pro respondenty je také atraktivní možnost získání více benefitů, lepší uplatnění odborných znalostí, možnost kariérního postupu a dalšího vzdělávání. Pro 17 respondentů je to i lépe vyhovující pracovní doba.

Graf 24 Důvody pro změnu zaměstnání



Zdroj: vlastní práce

Při výběru zaměstnání by 71,43 % respondentů dalo přednost více prestižnímu a lépe ohodnocenému zaměstnání před méně prestižním a méně ohodnoceným zaměstnáním s lepší možností sladit práci a soukromý život.

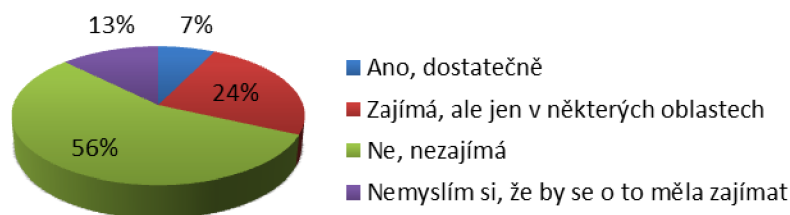
#### Oblast 5: Sladování soukromého a pracovního života

Závěrečná oblast dotazníku se týkala obecně problematiky work-life balance. Obtížnost skloubení pracovního a soukromého života je pro 62,91 % respondentů „spíše snadné“

a pro 6,27 % „velmi snadné“. 23,18 % je schopno najít rovnováhu mezi prací a osobním časem „spíše obtížně“ a zbylých 4,64 % „velmi obtížně“.

Zaměstnanci měli následně možnost posoudit zájem zaměstnavatele o jejich možnosti sladování pracovního a soukromého života. Pro 7,28 % respondentů je zájem zaměstnavatele dostatečný. 55,63 % si myslí, že se zaměstnavatel o jejich work-life balance nezajímá vůbec a 24,50% uvedlo, že se zajímá, ale pouze v některých oblastech. Další 12,58 % si myslí, že není úkolem zaměstnavatele se o tuto oblast zajímat.

**Graf 25** Zájem zaměstnavatele o problematiku work-life balance



Zdroj: vlastní práce

Z dalších odpovědí vyplývá, že 60,81 % zaměstnanců nemá zájem o školení v oblasti work-life balance. Naopak dalších 39,19 % zájem o školení projevílo.

Poslední otázka se ptala na důležitost jednotlivých možností sladování pracovního a soukromého života. Následující tabulka shrnuje jednotlivé oblasti od nejdůležitější po nejméně důležitou, a to podle odpovědí respondentů. Důležitost vyjadřovali na škále od 1 do 5, kde hodnota 1 znamenala nízkou důležitost a hodnota 5 představovala vysokou důležitost. Tabulka zobrazuje průměrné hodnoty důležitosti jednotlivých oblastí.

**Tab. 4** Důležitost jednotlivých oblastí work-life balance dle respondentů

Oblast work-life balance	Ø důležitost
Podpora fyzického/psychického zdraví zaměstnavatelem	4,54
Flexibilní uspořádání pracovní doby	4,06
Podpora rodiny zaměstnavatelem	3,92
Možnost volby pracovního prostředí	3,75
Podpora utváření pozitivních vztahů mezi rodinou a zaměstnavatelem	3,49
Podpora koníčků zaměstnavatelem	3,16
Proškolení o možnostech v oblasti sladování soukromého a pracovního života	2,86

Zdroj: vlastní práce

### 3.4 Zodpovězení dílčích výzkumných otázek

V této kapitole budou zodpovězeny dílčí výzkumné otázky, které byly stanoveny na počátku výzkumu. Tato kapitola je tedy shrnutím poznatků získaných během výzkumu. Pro zodpovězení první DVO byla primárně zpracována analýza interní dokumentace. Zdrojem odpovědi na druhou DVO jsou především polostrukturované rozhovory. Dotazníkové šetření sloužilo ke zjištění potřeb zaměstnanců a zodpovídá tak zejména třetí DVO. Informace plynoucí z provedených metod lze však využít ve všech DVO. Výsledky zmíněných výzkumných metod jsou doplněny také o poznatky analýzy 7S, která se zabývala vnitřním prostředím podniku.

#### 3.4.1 DVO 1

První dílčí výzkumná otázka zní: **„Jaká je současná strategie firmy v oblasti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců?“**

Ve zkoumané organizaci neexistuje žádný dokument, který by se zabýval sladováním pracovního a soukromého života. ČKD Blansko Holding, a.s. se doposud problematikou work-life balance nijak nezajímalo. Tento fakt byl potvrzen i samotnými vedoucími pracovníky. Manažeři se vyjadřovali tak, že o tuto tematiku neprojevovali mimořádný zájem, a to především o prorodinnou politiku.

Přestože podpora rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců nebyla pro zaměstnavatele prioritou, některé z dosud uplatňovaných nástrojů v péči o zaměstnance se jí zabývaly. Péče o zaměstnance je upravována směrnicemi, které pokrývají problematiku lidských zdrojů. V rámci dokumentace je vymezena úprava pracovní doby. Zaměstnavatel některým profesím nabízí pružnou pracovní dobu a v případě vážných důvodů mohou zaměstnanci požádat o změnu pracovní doby či zkrácení úvazku. Pracovníci často popisují zaměstnavatele jako vstřícného k diskuzi nad případnými změnami. Vybraným skupinám zaměstnanců, pokud splňují předem stanovené požadavky, je poskytováno týdenní pracovní volno s náhradou mzdy. Po domluvě zaměstnavatel poskytuje i neplacené volno. Dle dokumentace zaměstnavatel nabízí místo k oddechu, preventivní prohlídky u lékaře a očkování proti chřipce zdarma. Dalšími benefity jsou poukazy UnišekPlus. Zaměstnanci jsou motivováni poskytováním odměn k pracovnímu/životnímu jubileu. Vztahy s rodinou jsou podporovány organizací Dne ČKD a zaměstnáváním rodinných příslušníků.

Důležitou roli v péči o zaměstnance hraje kolektivní smlouva, která je každoročně sepi-  
sována s odbory. Účelem odborů je zlepšování zdravotních, pracovních, sociálních  
a kulturních podmínek zaměstnanců. Kolektivní smlouva upravuje mimo jiné pracovní  
dobu, bezpečnost práce, finanční příplatky a benefity. Dle názoru zaměstnanců se odbo-  
rový svaz dostatečně nezajímá o podporu sociálních a kulturních podmínek.

Nicméně v prezentaci personální strategie má podnik jisté mezery. Podnik nemá  
stanovenou vizi. Mise je součástí integrované politiky, na kterou navazují cíle, cílové  
hodnoty a programy. Všechny body integrované politiky se týkají problematiky envi-  
ronmentu, jakosti, pracovního prostředí, výrobních procesů apod. Některé z hodnot or-  
ganizace jsou vyjádřeny ve společenském profilu holdingu, jehož filosofie v sociální  
sféře se zabývá především legislativou lidských práv a zaměřením se na veřejnost. Nee-  
xistuje dokument, který by zaměstnavatele popisoval jako společensky odpovědného  
a odhodlaného podpořit své zaměstnance ve snaze skloubit pracovní a soukromý život.

### **3.4.2 DVO 2**

Druhá dílčí výzkumná otázka zní: **„Jaký je postoj vedoucích pracovníků k sladování  
pracovního a soukromého života?“**

K zodpovězení druhé DVO byly využity rozhovory s ředitelkou Provozní sekce,  
finančním ředitelem a manažerkou komunikace a rozvoje lidských zdrojů.

Vedoucí pracovníci přistupují k celé problematice opatrně a váhavě. Všichni se  
shodli, že sladování pracovního a soukromého života není pouze problematikou za-  
městnance. Zaměstnavatel by měl také ukázat svůj zájem a zajímat se o tuto oblast per-  
sonální politiky. Vedoucí pracovníci sdílí názor, že úkolem zaměstnavatele je, aby vy-  
tvořil vhodné podmínky, poskytoval nástroje, a tak umožnil zaměstnancům příležitost  
skloubit práci a svůj osobní čas. Zaměstnavatel má pracovníky podporovat, ale do niče-  
ho nenutit. Dle manažerů by nástroje work-life balance měly být částečně individuální.  
Základem je vnímání potřeb zaměstnanců a vzájemná spolupráce na jejich skloubení  
s potřebami organizace. Důležité je také zdůraznit, že si vedoucí pracovníci uvědomují  
komplexnost celého procesu, který se musí neustále vyvíjet a přizpůsobovat aktuálním  
potřebám. Nicméně všichni vedoucí pracovníci uznali, že se doposud o uplatňování  
nástrojů work-life balance do personální strategie firmy nezajímali.

Dle názoru vedoucích pracovníků jde o motivační faktor. Účelem nástrojů work-life balance je zaměstnance motivovat a stabilizovat. Přínosem pro podnik je pak zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Nevýhodou je potřeba vynaložit určité měkké a tvrdé náklady, tudíž jak náklady ve formě zvýšené kontroly a administrativy, tak i náklady finanční.

### 3.4.3 DVO 3

Třetí dílčí výzkumná otázka zní: **„Jaké jsou potřeby zaměstnanců firmy v oblasti sladování pracovního a soukromého života?“**

Na potřebách zaměstnanců se významně podepisuje jejich věková struktura. Celých 39,14 % zaměstnanců jsou zástupci generace baby boomers. Druhou většinu představuje generace X s 45,16 %. Pouze 15,70 % tvoří lidé patřící do generace Y. Názory a preference zaměstnanců korelují s charakteristikou jednotlivých generací. Představitelé baby boomers se pro práci v podstatě obětují. Často ani neočekávají příliš mnoho času pro svůj soukromý život. Jsou ochotni pracovat dlouhé hodiny a od zaměstnavatele neočekávají podporu jejich volného času a rodinného života. Jejich představa o práci zahrnuje povinnost dojíždět do kanceláře. Nejdůležitějším motivačním faktorem je mzda. Ve výsledcích výzkumu se projevují i tendence generace X. Zástupci generace X již očekávají určitou časovou flexibilitu. Nejdůležitějším motivátorem je pro ně jistota pracovního místa. Vidina opravdu jistého pracovního místa je pro ně daleko významnější než mzda, když se rozhodují o výběru zaměstnání.

Celkově se zaměstnanci shodli, že by nejvíce uvítali podporu zaměstnavatele v oblasti psychického a fyzického zdraví. Tato potřeba koresponduje s věkovou strukturou zaměstnanců. Zaměstnanci také velmi často projevovali zájem o osobní rozvoj. Časová flexibilita je žádaná hlavně z rodinných důvodů. Finanční či nefinanční podpora by zaměstnance zajímala také v oblasti cestování a kultury.

Prorodinná politika pro současné zaměstnance není tolik významná. Tento trend se dal předpokládat, jelikož velká část zaměstnanců již nežije s dětmi ve společné domácnosti. Rodiče dětí by uvítali hlavně podporu prázdninových aktivit a podporu rozvoje dětí ve formě studia nebo zájmových kroužků.

V závěru lze říci, že zaměstnanci by uvítali především projevení zájmu o jejich potřeby a vstřícnost zaměstnavatele při jejich uspokojování.



## 4 Vlastní návrhy řešení

V následující části budou navrženy co nejvhodnější nástroje sladování pracovního a soukromého života do strategie zkoumaného podniku, čímž bude zodpovězena základní výzkumná otázka a splněn cíl diplomové práce. Jednotlivé návrhy nelze vhodně stanovit bez předcházejícího průzkumu potřeb zaměstnanců. Navržené nástroje work-life balance v sobě reflektují výsledky provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Cílem bylo vytvoření relevantních návrhů, které korespondují s potřebami zaměstnanců a současně se nevymykají potřebám zaměstnavatele. Součástí jednotlivých návrhů je i zhodnocení jejich finanční náročnosti.

Tabulka 5 shrnuje silné a slabé stránky ČKD Blansko Holding, a.s. v oblasti sladování pracovního a soukromého života, a to na základě výsledků získaných v provedené analýze současného stavu. Účelem navržených doporučení je eliminace slabých stránek.

**Tab. 5 Silné a slabé stránky ČKD Blansko Holding, a.s. v oblasti work-life balance**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	Nedostatečná znalost vedení o problematice
Dobré vztahy na pracovišti	Neefektivní interní komunikace
Spokojenost s pracovní dobou	Nastavení vize, strategie a personální politiky
Vstřícnost managementu při řešení individuálních problémů	Stres zaměstnanců v práci i v soukromém životě
Stravování na pracovišti	Stárnutí zaměstnanců
Nízká fluktuace	Omezený výběr benefitů
Odpovídající průměrná mzda	Nízká diverzita

Zdroj: vlastní práce

### 4.1 Implementace strategie work-life balance do podniku

V případě implementace nástrojů work-life balance do podniku je třeba začít od základů. Pouze správná prezentace podniku a jeho hodnot zaručí efektivní využívání poskytovaných nástrojů.

Jelikož ČKD Blansko Holding, a.s. se doposud o sladování pracovního a soukromého života svých zaměstnanců nezajímalo, je vhodné postupně implemento-

vat jednotlivé dílčí kroky. Na základě výzkumu provedeného v rámci této práce jsou navrženy prvotní nástroje. Škálu nástrojů a jejich aplikovatelnost poté podnik může jakkoli rozšiřovat a obměňovat. Neustálý vývoj je nezbytnou součástí strategie work-life balance. Struktura zaměstnanců a jejich potřeby se neustále mění. Efektivita nástrojů work-life balance bude dosažena pouze za předpokladu průběžného zjišťování potřeb zaměstnanců a přizpůsobování nástrojů těmto potřebám.

Jak bylo zmíněno v analytické části práce, podnik ČKD Blansko Holding, a.s. veřejně prezentuje svoji integrovanou politiku. V rámci integrované politiky je vymezena mise a jednotlivé procesy, které mají vést k dosažení této mise. Podnik však postrádá vizi. **Vize**, čili žádoucí stav organizace v budoucnosti, pomáhá zaměstnancům pochopit, kam organizace směřuje. Bylo by proto vhodné, kdyby se podnik pokusil navrhnout odpovídající vizi.

Obdobný problém jako u vize se jeví i u personální strategie podniku. Podnik by se měl především zaměřit na vhodnou prezentaci personální politiky, která by měla vysvětlovat záměry zaměstnavatele v dané oblasti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá smýšlení zaměstnanců o současném přístupu podniku k work-life balance. Více než polovina zaměstnanců si myslí, že podnik se o jejich potřeby v oblasti sladování nezajímá vůbec a drtivá většina uvádí, že zaměstnavatel nenabízí žádné finanční či nefinanční benefity. Nicméně analýza interní dokumentace a odpovědi manažerů dokazují, že určitý zájem o zaměstnance a uspokojování jejich potřeb existuje. Problémem je fakt, že péče o zaměstnance není vhodně komunikována napříč organizací a zaměstnanci si tudíž ani neuvědomují, co jim podnik nabízí.

V rámci personální politiky je vhodné vymežit, co podnik od zaměstnanců očekává a co jim za splnění očekávání nabízí. **Personální politika** by se mohla zabývat následujícími oblastmi:

1. Zdraví a bezpečnost práce;
2. Rozvoj a podpora lidských zdrojů;
3. Slučitelnost pracovního a soukromého života;
4. Rozmanitost a rovné příležitosti.

Body personální politiky by měly být přehledně zpracovány a zveřejněny tak, aby byly dostupné všem zaměstnancům podniku, a to jak stávajícím, tak i potenciálním. Při tvor-

bě a uplatňování personální politiky musí podnik přemýšlet také nad budoucí potřebou lidských zdrojů. Současné zaměstnance lze informovat prostřednictvím firemního časopisu, firemního e-mailu, nástěnek a intranetu. Pro informování potenciálních zaměstnanců je vhodné umístit body personální politiky na webové stránky společnosti.

Na tento krok není nutno vynaložit větší finanční náklady. Náklady jsou především časové a administrativní. Úspěch implementace spočívá v míře angažovanosti z řad vedení společnosti. Finanční náklady by se objevily pouze tehdy, pokud by se vedení rozhodlo při tvorbě personální politiky využít externího konzultanta. Výše nákladů by byla individuální dle konzultanta a frekvenci konzultací.

### **Proces implementace**

Implementace změny personální politiky a nových nástrojů work-life balance samozřejmě není otázkou, kterou lze vyřešit během krátké doby. Jednotlivé kroky potřebují svůj čas. Uspěchání může mít negativní dopad na úspěch implementace. Na druhou stranu je také důležité, aby zaměstnavatel změnu podporoval a od začátku ji komunikoval napříč celou organizací. Srozumění zaměstnanců s chystanou změnou podpoří budoucí bezproblémové přijetí výsledného stavu.

Při implementaci změny je vhodné následovat kroky některé z teorií pro implementaci změn, např. Lewinův model. Model se skládá z pěti fází, přičemž analytická a návrhová fáze jsou součástí této práce. Navazuje realizační fáze, kterou je doporučeno provést následujícími kroky:

1. Nejdříve je třeba identifikovat překážky, které mohou stát v cestě zavádění nové personální politiky a nástrojů sladování pracovního a soukromého života. Připravenost na překážky omezuje nebo dokonce eliminuje jejich negativní dopad.
2. Druhým krokem je určení zodpovědného pracovníka. Pokud podnik ocení přístup ke změně z různých perspektiv, je vhodné vytvořit tým z více pracovníků. Tým by se měl nejlépe skládat z pracovníků personálního oddělení a manažerů.
3. Posledním krokem je konečná implementace personální politiky a nástrojů work-life balance. Jedná se o tzv. top-down změnu<sup>5</sup>, která zahrnuje školení top ma-

---

<sup>5</sup> Změna, která je implementována top managementem. Manažeri provedou rozhodnutí o změně, která je poté aplikována do všech nižších úrovní organizace (Jones, 2003).

nagementu a odpovědných pracovníků, zavedení nástrojů do vnitropodnikové dokumentace a poskytování navržených nástrojů.

Po určité době je vhodné zhodnotit provedenou změnu a institucionalizovat ji, neboli udělat z ní pro zaměstnance zvyk. Personální politika je poté podkladem pro formování firemní kultury a sdílených hodnot.

## **4.2 Návrhy konkrétních nástrojů work-life balance**

Cílem práce je doporučit několik prvotních nástrojů work-life balance, které mohou být průběžně upravovány. Konkrétní nástroje jsou navrženy v rámci několika oblastí sladování pracovního a soukromého života. Kromě představení zcela nových nástrojů jsou také částečně modifikovány některé ze stávajících.

Výběr jednotlivých nástrojů nezáleží pouze na potřebách zaměstnanců. Významnými veličinami, které ovlivňují možnosti v oblasti sladování, jsou také velikost firmy a zaměření firmy. Oblast působení zaměstnavatele určuje typy pracovních pozic vyskytujících se v podniku. Bohužel nelze vždy aplikovat všechny nástroje plošně na všechny zaměstnance. V určitých případech je třeba uplatňovat individuální přístup. Při tvorbě nástrojů jsou uvažovány preference zaměstnanců i zaměstnavatele.

### **4.2.1 Vnitrofiremní komunikace**

Nejdůležitějším nástrojem sladování pracovního a soukromého života je správná komunikace nabízených nástrojů. 55,63 % respondentů uvedlo, že se zaměstnavatel o jejich work-life balance vůbec nezajímá. Cílem vhodné komunikace je zvýšení povědomí o poskytovaných možnostech. Návrhy pro zlepšení komunikace jsou proškolení top managementu v oblasti work-life balance, zřízení zaměstnanecké linky, nabídka individuálních konzultací a zefektivnění komunikace nabídky benefitů.

#### **Proškolení top managementu**

Prvním z nástrojů work-life balance je nutnost proškolení managementu společnosti. Pokud nejsou s výhodami a možnostmi sladování srozuměni vedoucí pracovníci, nemohou být pochopeny ani podřízenými. Z rozhovorů s manažery vyplývá, že jim koncept work-life balance není příliš známý. Povrchově se s ním setkali, ale do hloubky se o něj doposud nikdo nezajímal.

Proškolení vedoucích pracovníků může být provedeno dvěma způsoby. Prvním způsobem je proškolení všech manažerů vybranou specializovanou organizací/lektorem. V druhém případě lze externě proškolen pouze jednoho vybraného pracovníka, který poté získané informace sám prezentuje zbylým manažerům. Z finančního hlediska se jako přijatelnější jeví druhá varianta. Konečné rozhodnutí závisí na preferencích organizace a finančních možnostech.

Organizací s mnoha zkušenostmi v oblasti work-life balance je Gender Studies o.p.s., která nabízí různé druhy podnikových tréninků a školení. Následující tabulka shrnuje vhodná školení a jejich časovou náročnost. Cena individuálního školení pro jednotlivce v prostorách Gender Studies se pohybuje okolo 3 500,- Kč. Cena školení pro 10 osob v prostorách ČKD Blansko Holding, a.s. by činila asi 6 000,- Kč. Navíc je třeba zohlednit náklady na cestu a ubytování.

**Tab. 6 Školení pro firmy v oblasti work-life balance od Gender Studies o.p.s.**

<b>Název školení</b>	<b>Časová dotace (v hodinách)</b>
Slaďování pracovního a soukromého života neboli Work/Life Balance	3
Flexibilní formy práce/částečné úvazky	2
Firemní zařízení péče o děti	3
Rovné příležitosti žen a mužů jako součást HR cyklu	2
Management zaměstnanců a zaměstnankyň 50+ ve firmě	1,5
Kulturní diverzita a rovné příležitosti ve firemní praxi	2-3

Zdroj: Upraveno dle Jachanová Doleželová, 2014

Aktuální dění týkající se work-life balance a rovných příležitostí mohou manažeři sledovat čtením bezplatného zpravodaje „Rovné příležitosti (do firem)“, který je taktéž vydáván organizací Gender Studies.

### **Zaměstnanecká linka a individuální konzultace**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 60,81 % respondentů nemá zájem o školení v oblasti work-life balance. Důvodem může být jejich schopnost aktuálně zvládat rovnováhu mezi prací a osobním životem. Důvodem jejich nezájmu však může být také averze ke školením obecně. Nechť ke školením se týká především dělnických profesí,

kteřé je považují často na zbytečné a obávají se, že je budou muset podstupovat v jejich volném čase. Z toho důvodu je vhodnější ze začátku zvolit méně násilnou variantu.

Příhodnou variantou je zřícení zaměstnanecké linky a nabídka individuálních konzultací. Jeden z pracovníků personálního oddělení by byl řádně proškolen v oblasti sladěování pracovního a soukromého života a seznámen se všemi možnostmi, které podnik svým zaměstnancům poskytuje. Úkolem tohoto pracovníka by bylo vstřícně zodpovídat dotazy zaměstnanců a snažit se nacházet vhodná řešení jejich současné životní situace.

Telefonní číslo příslušné linky a jméno osoby poskytující individuální konzultace by mělo být zveřejněno tak, aby k němu měli přístup všichni pracovníci. Vhodným nástrojem je použití firemního intranetu a nástěnek. Náklady spojené s tímto návrhem souvisejí především s vhodným proškolením odpovědného pracovníka. Školení lze provést v rámci proškolení top managementu.

### **Komunikace firemních benefitů**

Zajímavosti a novinky z oblasti work-life balance může podnik zveřejňovat na firemním intranetu, na nástěnkách, ve firemním časopisu a zasílat na firemní e-mail. Prostor na intranetu a v časopise lze využít také k efektivní komunikaci stávajících a nových firemních benefitů. Přehlednost na internetu zajistí založení zvláštní sekce v aktualitách.

K implementaci zaměstnaneckých benefitů může zaměstnavatel využívat systému kafetéria. Systém by tak poskytoval přehledný souhrn všech benefitů, ze kterých by si zaměstnanci mohli sami vybírat. Instalace systému je na počátku finančně náročnější a záleží tak na zvážení zaměstnavatele. Návrh systému kafetéria není cílem této práce.

#### **4.2.2 Flexibilní formy pracovních úvazků**

Výsledky analýzy současné situace ukazují, že zaměstnanci jsou se svojí pracovní dobou vcelku spokojeni. Velký podíl na jejich spokojenosti má vstřícný přístup vedení při řešení jejich individuálních časových problémů. Pokud tomu nebrání vážné provozní důvody, mohou zaměstnanci svoji pracovní dobu přizpůsobit svým osobním potřebám. Oficiální nabídka různých typů flexibilních forem však neexistuje. Vše záleží pouze na individuální domluvě a zájmu zaměstnanců. Flexibilní formy zaměstnávání je proto důležité hlavně náležitě komunikovat napříč celou organizací. Pokrokem je, když zaměstnavatel přistoupí i na kombinaci různých flexibilních forem.

### **Pružná pracovní doba**

Nabídka pružné pracovní doby v organizaci aktuálně existuje. Výzkum potvrzuje, že je zaměstnanci hojně využívána a patří k nejatraktivnějším formám flexibilního zaměstnávání. V současné době je povinná doba strávená na pracovišti nastavena na dobu od 8 do 15 hodin. Doporučuji mírnou úpravu této doby, a to zkrácení povinné doby na dobu od 9 do 14 hodin. Zaměstnavateli tento návrh nezpůsobí žádné finanční náklady a zaměstnancům nabídne ještě pružnější úpravu pracovní doby.

### **Stlačený pracovní týden**

V dotazníkovém šetření respondenti projeví zájem o stlačený pracovní týden. Tento typ flexibilního pracovního úvazku je vhodný pro zaměstnance, kteří studují nebo se věnují jiné, časově náročnější aktivitě. Pro začátek navrhuji, aby zaměstnavatel nabízel pracovní týden stlačený do 4 dní (pondělí až čtvrtek). Tuto formu pracovního úvazku je vhodné nabízet pracovníkům, jejich přítomnost není nutně vyžadována každý pracovní den. S tímto návrhem nesouvisí žádné významné finanční náklady.

### **Sdílené pracovní místo**

Obecně známým problémem v oblasti work-life balance je omezená nabídka pro dělníky pracující na směny. Sdílení pracovního místa je jednou z flexibilních forem, kterou lze při správném nastavení aplikovat i na dělnické profese. Navrhuji, aby dělníkům bylo umožněno sdílet pracovní místo. Vše by záleželo především na individuální domluvě mezi dělníky. Ti by se sami domlouvali a dělili si směny např. po čtyřech hodinách. Sdílení pracovního místa je vhodné kombinovat s nabídkou zkráceného pracovního úvazku. Tato kombinace je příležitostí pro starší pracovníky před odchodem do důchodu nebo pracující důchodce. Průměrný věk pracovníků se zvyšuje a s tím klesá jejich produktivita. Na druhou stranu starší pracovníci disponují dlouholetými zkušenostmi v oboru. Nabídka sdíleného pracovního místa tak může pomoci udržet tyto kvalifikované pracovníky déle v aktivním pracovním provozu.

O sdílených pracovních pozicích lze samozřejmě uvažovat i u TH pracovníků, nejen u dělníků. S tímto návrhem se spojují především administrativní náklady. Vzniká větší náročnost v administraci docházky.

### 4.2.3 Prorodinná politika

Prorodinná politika je důležitou oblastí sladování pracovního a soukromého života. 46 % respondentů dotazníkového šetření žije v domácnosti s dětmi. Děti do 15 let tvoří 42 % všech dětí respondentů. Jelikož návratnost dotazníků byla 33 %, lze předpokládat, že reálný stav dětí se bude mírně lišit. Ke stávajícím činnostem může zaměstnavatel v rámci prorodinné politiky nabídnout udržování kontaktu s rodiči během mateřské/rodičovské dovolené a příspěvky na tábory/zájmové kroužky.

#### **Spolupráce během mateřské/rodičovské dovolené**

Z výsledků průzkumu plyne, že 56 % respondentů nemělo před odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou představu o následné spolupráci se zaměstnavatelem. Současně uvedli, že by měli zájem o různé formy komunikace.

Komunikace během mateřské a rodičovské dovolené významně přispívá k motivaci rodičů, aby se po ukončení MD/RD vrátili zpět na svoji původní pracovní pozici. Tento nástroj slouží k udržení důležitých pracovníků. Je vhodné, aby se zaměstnavatel s rodičem domluvil na vyhovující formě udržování kontaktu během MD/RD.

Kontakt s rodiči na MD/RD navrhuji udržovat těmito způsoby:

- 1x měsíčně informovat o aktuálním dění v podniku zprávami zasílanými na soukromý e-mail,
- zasílání elektronické formy firemního časopisu na soukromý e-mail,
- zasílání pozvánek na firemní akce (např. Den ČKD) na soukromý e-mail,
- poskytování nabídek na příležitostné brigády v podniku,
- ponechání firemního e-mailu – pokud rodič vlastnil firemní e-mail a dovoluje to technické zázemí.

Pravidelné zasílání zpráv rodičům na mateřské/rodičovské dovolené by bylo v kompetenci pracovníků personálního oddělení.

#### **Příspěvky na dětské tábory, sportovní soustředění a zájmové kroužky**

Podpora rodiny a pozitivních vztahů mezi firmou a rodinou je nedílnou součástí strategie vstřícného zaměstnavatele. Respondenti dotazníkového šetření vyslovili zájem o příspěvky na dětské tábory, sportovní soustředění a zájmové/vzdělávací kroužky. Zá-



jem byl tedy projeven o takové příspěvky, které přispějí k rozvoji dětí nebo k aktivitám, které rodičům zajistí dlouhodobější variantu hlídání dětí během prázdnin spojenou s jejich rozvojem.

Podmínky pro získání příspěvku by byly následující:

- Zaměstnanec žádající o příspěvek musí být zaměstnán na hlavní pracovní poměr.
- Příspěvek nebude poskytován zaměstnancům ve zkušební době.
- Výše příspěvku činí maximálně 1 000,- Kč na dítě na jeden rok. Pokud je cena tábora nebo zájmového kroužku nižší než maximální výše příspěvku, má zaměstnanec nárok pouze na skutečnou cenu aktivity.
- Maximální věk dítěte, na které je poskytován příspěvek, je 15 let (včetně).
- Příspěvek je vyplácen na základě žádosti o příspěvek, ve které zaměstnanec uvede svoje osobní údaje, identifikaci dítěte, identifikaci organizace/provozovatele a popis aktivity.

Při poskytování finančního příspěvku je důležité zohlednit vynaložené náklady. V případě zaměstnaneckých benefitů hraje určitou roli jejich daňový dopad. Proto se musí zaměstnavatel rozhodnout, zda bude poskytovat benefit v peněžní nebo nepeněžní formě.

Následující tabulka znázorňuje náklady zaměstnavatele vynaložené na příspěvek na jedno dítě. Peněžní příspěvek je pro zaměstnavatele daňově uznatelný a vstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění. Nepeněžní příspěvek je daňově neuznatelným nákladem a nevstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění.

**Tab. 7 Srovnání nákladů zaměstnavatele na příspěvek v peněžní a nepeněžní formě v Kč**

	<b>Peněžní forma</b>	<b>Nepeněžní forma</b>
Příspěvek	1000,00	1000,00
Sociální pojištění (25 %)	250,00	0,00
Zdravotní pojištění (9 %)	90,00	0,00
Daň z příjmu PO (19 %)	0,00	190,00
<b>Náklady zaměstnavatele celkem</b>	<b>1340,00</b>	<b>1190,00</b>

Zdroj: vlastní práce

Další tabulka zohledňuje rozdíl mezi daňovým dopadem poskytování příspěvku v peněžní nebo nepeněžní formě, a to z pohledu zaměstnance a jeho příjmu. Peněžní příspěvek vstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění zaměstnance a vstupuje také do základu daně pro výpočet daně z příjmu fyzických osob. Nepeněžní příspěvek je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob a není součástí vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění zaměstnance. Výpočet znázorňuje vyšší užitek zaměstnance, který požádá o příspěvek na jedno dítě, a to v jeho maximální výši.

**Tab. 8 Srovnání užítka zaměstnance při využití příspěvku v peněžní a nepeněžní formě v Kč**

	Peněžní forma	Nepeněžní forma
Příspěvek	1000,00	1000,00
ZP zaměstnavatel (9 %)	250,00	0,00
SP zaměstnavatel (25 %)	90,00	0,00
Superhrubá mzda	1340,00	1000,00
Sociální pojištění (6,5 %)	65,00	0,00
Zdravotní pojištění (4,5 %)	45,00	0,00
Daň z příjmu FO (15 %)	201,00	0,00
<b>Užitek zaměstnance celkem</b>	<b>689,00</b>	<b>1000,00</b>

Zdroj: vlastní práce

Z uvedeného jasně vyplývá, že zaměstnavateli i zaměstnanci se více vyplatí nepeněžní forma příspěvku. Proto navrhuji, aby v žádosti o příspěvek zaměstnanec souhlasil se sražením zbylé částky kurzu ze mzdy. Celá výše kurzovního bude poté odvedena z účtu zaměstnavatele.

#### 4.2.4 Podpora zdraví zaměstnanců

Respondenti dotazníkového šetření označili podporu jejich psychického/fyzického zdraví jako nejdůležitější oblast sladování pracovního a soukromého života, které by měl zaměstnavatel věnovat pozornost. Tento požadavek jde ruku v ruce s vysokým průměrným věkem pracovníků a náročností některých dělnických profesí. Na zdraví starších pracovníků se například podepisuje nutnost stát sedm hodin u stroje. Podílet se

na udržení dobrého zdravotního stavu zaměstnanců může zaměstnavatel pomocí nabídky sick days nebo různými finančními/nefinančními příspěvky.

### **Sick days (Zdravotní volno)**

Dle výsledků dotazníkového šetření nebylo 75 % respondentů v loňském roce ani jednou v pracovní neschopnosti. Na druhou stranu 78 % respondentů uvedlo, že šli minimálně jednou do práce v nemoci. Důvodem tohoto jevu může být nabídka zaměstnavatele, který poskytuje od července příslušného roku celých 5 dní placeného pracovního volna (nebo 4.000,- Kč), pokud jsou zaměstnanci v pracovní neschopnosti méně než 6 – 7 dní (dle pracovní pozice) za předchozích 12 měsíců. Pracovníci poté raději chodí do práce i v nemoci, což se samozřejmě poté může vážněji projevit na jejich zdraví.

Nástrojem ke zvážení je využití tzv. sick days. Jsou to dny zdravotního volna, které jsou placené. Pokud by si zaměstnavatel nepřál, aby došlo k příliš velkému finančnímu zásahu do rozpočtu společnosti, je možné navrhnout skloubení těchto sick days s výše uvedenými 5 dny pracovního volna. Za každý využitý sick day bude pracovníkovi odečten nárok na 1 den ze zmíněných 5 dní. Případně bude zkráceno peněžité plnění.

Výhoda z tohoto nástroje plyne především těm pracovníkům, kteří budou v pracovní neschopnosti déle jak 6 – 7 dní a nedosáhnou tak na 5 dní placeného pracovního volna. Nicméně je na zvážení zaměstnavatele, zda by byl ochoten nabídnout 3 dny sick days všem bez výjimky. Sick days nebudou moci využít zaměstnanci ve zkušební době. Nebylo by umožněno převádět nevyužité dny zdravotního volna do dalšího roku.

Jako základnu pro výpočet náhrady za sick day lze využít průměrný výdělek pracovníka, který může být případně zkrácen o několik procent. Náklady na jednoho pracovníka, který využije 3 dny sick days, činí 3 039,97 Kč<sup>6</sup> za rok. Pro tento výpočet je použita celková průměrná mzda<sup>7</sup> v podniku za rok 2013. Jako rozhodné období bylo zvoleno I. čtvrtletí roku 2014. Výše nákladů je proto orientační.

### **Příspěvky na podporu zdravotní způsobilosti zaměstnanců**

Dalším návrhem spadajícím do oblasti work-life balance, která se zabývá zdravotním stavem zaměstnanců, je poskytování finančních nebo nefinančních příspěvků. Jak bylo

---

<sup>6</sup> Průměrný výdělek =  $(21\,281 \times 3) : (165 + 150 + 157,5) = 135,11 \text{ Kč/h}$

<sup>7</sup> Celková průměrná smluvní mzda činila 21 281,- Kč za rok 2013 (Špačková, 2014).

zmíněno výše, jde o nejžádanější způsob podpory. Velký zájem byl vyjádřen také o poskytování benefitů v oblasti sportu. Tyto dva požadavky se dají velmi dobře skloubit, jelikož pěstování sportu pozitivně ovlivňuje zdravotní stav jedince.

Je zřejmé, že se zde objevuje stejný problém s formou výplaty příspěvku jako u příspěvků poskytovaných na děti. Zaměstnavatel musí zvážit, zda bude vyplácet příspěvek peněžní nebo nepeněžní formou. Peněžní forma je pohodlnější způsob pro zaměstnavatele, ale způsobuje vyšší náklady zaměstnavateli a nižší užitek zaměstnanci. Také hrozí riziko, že zaměstnanec finanční příspěvek nakonec využije k jinému účelu. Jako výhodnější varianta se tedy jeví poskytování nefinančního příspěvku. Nejvhodnějším způsobem je nabídka poukazů předem nasmlouvaných s konkrétními provozovny, sportovními organizacemi, lékárnami apod. Případně může zaměstnavatel uplatnit stejný systém jako u platby za tábory/zájmové kroužky dětí. Nutnost rozhodování o příspěvku pro každého individuálního pracovníka by byla administrativně náročnější než poskytování nasmlouvaných poukazů.

Pracovníci žádající o příspěvek musejí být zaměstnáni na HPP, přičemž nárok na příspěvek by vznikl až po zkušební době. Poukazy pro zaměstnance by byly nasmlouvány ve výši 1 000,- až 1 500,- Kč. Poukazy na podporu zdraví mohou být následovné:

- poukaz do lékárny,
- permanentka na sportovní kurzy (jóga, aerobic, pilates apod.),
- permanentka do posilovny,
- permanentka do krytého bazénu,
- poukaz na masáž,
- poukaz na rehabilitace.

Jelikož ČKD Blansko Holding, a.s. působí přímo v Blansku, je to i vhodná lokalita pro výběr partnerů, se kterými budou nasmlouvány výše a podmínky poukazů. Mezi ideální partnery může patřit společnost Služby Blansko, s.r.o.

Následující tabulka shrnuje roční náklady vynaložené na příspěvky ve formě poukazů. Předpokládá se s poskytnutím poukazu všem 465 zaměstnancům. Tabulka znázorňuje celkové náklady zaměstnavatele za rok. V první variantě je počítáno s příspěvkem ve výši 1 000,- Kč. Druhá varianta předpokládá poskytnutí příspěvku v maximální výši 1 500,- Kč.

**Tab. 9 Náklady zaměstnavatele na příspěvky podporující zdraví zaměstnanců v Kč**

	<b>1. varianta</b>	<b>2. varianta</b>
<b>Hodnota příspěvku</b>	<b>1 000,00</b>	<b>1 500,00</b>
Součet hodnoty všech příspěvků	465 000,00	697 500,00
Sociální pojištění (25 %)	0,00	0,00
Zdravotní pojištění (9 %)	0,00	0,00
Daň z příjmu PO (19 %)	88 350,00	132 525,00
<b>Náklady zaměstnavatele celkem</b>	<b>553 350,00</b>	<b>830 025,00</b>

Zdroj: vlastní práce

### **Nástěnky**

Podpůrným a nízkonákladovým nástrojem, který se věnuje podpoře zdravotní způsobilosti zaměstnanců, je vytvoření nástěnek na pracovišti. Na nástěnkách si zaměstnanci budou moci přečíst různé rady a tipy týkající se zdravého životního stylu. Rady se mohou týkat boje s kouřením, prevence a kontroly obezity, nápadů na protažení těla v kanceláři, prevence stresu apod. Náklady na jednu korkovou nástěnku ve velikosti 90 x 60 cm činí cca 200,- Kč.

Alternativou může být zřízení sekce o podpoře zdravého životního stylu na intranetu. Výzvou je umožnění zasílání příspěvků samotnými zaměstnanci, kteří by se tak vzájemně podporovali ve zdravém životním stylu.

### **4.3 Příležitosti a přínosy work-life balance pro podnik**

ČKD Blansko Holding, a.s. svým zaměstnancům na konci roku poskytuje poukázky **Unišek+**, které je možné využít v různých provozovnách nabízejících kulturní vyžití, sport, cestování a zdravotní potřeby (vitamíny a očkování). Velká část zaměstnanců si pravděpodobně neuvědomuje širší využití poukázek. Jak už bylo několikrát zmíněno, většina zaměstnanců se shodla, že zaměstnavatel žádné příspěvky na volný čas neposkytuje. Proto je důležité, aby organizace zaměstnance lépe informovala o možnostech využití poukázek.

Pokud organizace chce, aby její strategie v oblasti sladování pracovního a soukromého života byla efektivní, musí pravidelně zjišťovat potřeby svých zaměstnanců. K tomu je možno využít pravidelného dotazníkového šetření nebo pravidelných

schůzek pracovníků personálního oddělení se zaměstnanci. Tyto schůze mohou probíhat 1 – 2 krát ročně. Účast na schůzi by byla pro zaměstnance dobrovolná. Cílem schůze by bylo představení aktuálních nástrojů sladování pracovního a soukromého života a případný brainstorming o nových možnostech. Do procesu mohou být zapojeny i odbory. Alternativou je využití **Auditů rodina a zaměstnání**, který pravidelně zhodnotí personální strategii podniku a navrhne zlepšení. Jak však název naznačuje, audit se zabývá především prorodinnou politikou. Výhodou je získání oficiálního certifikátu, který potvrzuje, že firemní kultura je vstřícná k rodině (Audit rodina, 2014).

Vstřícnost zaměstnavatele a implementace nástrojů work-life balance je podporována i Evropskou unií. Pokud se podnik opravdu rozhodne změnit personální politiku a firemní kulturu v duchu sladování pracovního a soukromého života, může se pokusit k financování celého projektu využít podporu z fondů EU. **Operační program Zaměstnanost** se chystá od roku 2014 do 2020 podporovat zaměstnanost a adaptabilitu pracovní síly. Obsahem této konkrétní prioritní osy je zavádění rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života (MPSV, c2008).

Změna personální politiky a zavedení nových nástrojů sladování pracovního a soukromého života samozřejmě vyžaduje určité finanční náklady. Dále je třeba vynaložit mnoho času na přípravu, koordinaci, řízení a administrativu celého procesu. Pokud jsou tyto náklady vynaloženy promyšleně, vše se poté oplatí podniku v podobě mnoha přínosů. Nejviditelnějším přínosem je zvýšení motivace zaměstnanců. Jejich spokojenost pak pozitivně ovlivňuje produktivitu práce a loajalitu zaměstnanců k firmě. Díky nižší fluktuaci se poté snižují náklady na nábor nových pracovníků. Správná komunikace firemní politiky funguje jako nepřímá reklama a podnik tak zvyšuje svoji konkurenceschopnost při získávání kvalifikované pracovní síly.

V případě, že se firma začne chovat jako odpovědný zaměstnavatel v oblasti sladování pracovního a soukromého života, může svoji image podpořit **účastí v soutěžích**. Příkladem je soutěž „Podnik podporující zdraví“ nebo „Vstřícný zaměstnavatel“.

## 5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout vhodné nástroje sladování pracovního a soukromého života do personální strategie společnosti ČKD Blansko Holding, a.s. Work-life balance, aneb hledání rovnováhy mezi prací a osobním životem, je velmi aktuálním tématem personalistiky posledních let. Problematice sladování se aktivně věnují nejen zaměstnavatelé. Stále větší pozornost je jí poskytována na úrovni státu a nachází významnou oporu také v Evropské unii.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části práce jsou shrnuty důležité teoretické poznatky týkající se work-life balance. Literární rešerše popisuje vývoj celé problematiky tak, jak navazuje na obecné personální řízení. Sladování pracovního a soukromého života je jedním z mnoha nových trendů personálního řízení. Celý koncept je přímo propojen s managementem diverzity, jelikož různorodost pracovního prostředí má také markantní vliv na schopnost pracovníků harmonizovat svůj pracovní a soukromý život. Stejně důležitou roli hraje i politika rovných příležitostí a genderová problematika. Všechny zmíněné trendy, koncepty, filozofie utvářejí dohromady nový pohled na řízení těch nejcennějších zdrojů, které podnik má, a to lidských zdrojů. Aby byl pro čtenáře celý koncept co nejlépe pochopitelný, je v teoretické části popsáno, jak globalizace, generace a demografické změny formují pracovní trh a mění očekávání a požadavky zaměstnanců.

Získané teoretické znalosti byly poté použity v následující, analytické části práce. Úvodem byl představen zkoumaný podnik. K co nejdetailnějšímu poznání vnitřního prostřední organizace byla využita analýza 7S firmy McKinsey. Následně byl v organizaci proveden výzkum. K provedení výzkumu byly využity kvalitativní i kvantitativní metody a jejich výsledky primárně sloužily k zodpovězení dílčích výzkumných otázek. Analýza interní dokumentace byla nejdůležitějším podkladem pro zodpovězení otázky týkající se současného přístupu zkoumané organizace ke konceptu work-life balance. Druhou kvalitativní metodou byly polostrukturované rozhovory s šesti pracovníky ČKD Blansko Holding, a.s. Na otázky odpovídali dva manažeři, tři technicko-hospodářští pracovníci a jeden dělník. Během rozhovoru respondenti zodpovídali dotazy spadající do tří oblastí. V úvodu se zamysleli nad svojí znalostí konceptu work-life balance, poté zhodnotili současný přístup zaměstnavatele k tomuto konceptu

a nakonec popřemýšleli o svém vlastním životě a schopnosti sladit práci a osobní život. Nejvhodnější metodou pro zjištění potřeb zaměstnanců se jevílo použití kvalitativní metody výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření. Dotazníky byly upraveny dle konkrétní pracovní pozice a rozeslány zaměstnancům v elektronické nebo papírové podobě. Cílem dotazníků bylo zjistit potřeby a požadavky pracovníků spadajících do různých oblastí work-life balance a poznat aktuální schopnost pracovníků sladit pracovní a soukromý život.

Výsledky analýzy současné situace byly podkladem pro zodpovězení dílčích výzkumných otázek. Z provedených analýz vyplynulo, že podnik ČKD Blansko Holding, a.s. se doposud konceptem work-life balance nezabýval. Nicméně určité nástroje související se sladováním pracovního a soukromého života v podniku existují. Vedoucí pracovníci se shodli, že podnik by měl svým pracovníkům vytvářet vhodné podmínky pro optimální skloubení práce a soukromého života. Přesto však nepovažují zaměstnavatele za subjekt, který je primárně zodpovědný za schopnost zaměstnanců tyto dvě oblasti ideálně sladit. Dotazníkové šetření objasnilo tendence v potřebách zaměstnanců. Mezi zaměstnanci je obecně nejžádanější zájem zaměstnavatele o jejich psychické a fyzické zdraví. Z celkové analýzy vyplynulo, že zaměstnavatel by se měl zaměřit na správnou komunikaci svojí personální strategie.

Veškeré kroky analýzy současné situace sloužily k následnému vypracování návrhové části. Cílem návrhové části bylo využít všechny doposud získané poznatky a navrhnout vhodné nástroje sladování pracovního a soukromého života do strategie zkoumaného podniku. Na základě zjištěných potřeb zaměstnanců byly navrženy nástroje podporující vnitřní komunikaci v oblasti work-life balance a nástroje týkající se flexibilních podob práce, prorodinné politiky a zdravotní způsobilosti zaměstnanců. Samotná implementace pouhých nástrojů ale nezajistí jejich nadšené přijetí a využívání zaměstnanci. Důležité je, aby podnik svoji novou, vstřícnější tvář správně komunikoval v rámci personální politiky. Pouze správná komunikace přiměje zaměstnance si uvědomit, co pro ně podnik dělá, co jim nabízí a oni se naučí toho efektivně využít.

Věřím, že navržená doporučení stojí podniku ČKD Blansko Holding, a.s. za zvažování. V konceptu sladování pracovního a soukromého života existuje mnoho příležitostí a přínosů nejen pro zaměstnance, ale také pro podnik.



## 6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Audit rodina & zaměstnání, 2014. *Auditrodina.eu* [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.auditrodina.eu/>

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2007a. Inovace turbín. *Ckdblansko.eu* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z:

<http://www.ckdblansko.eu/projekty-ckd-blansko-holding-as/inovace-turbin/>

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2007b. Projekty ČKD Blansko Holding, a.s. *Ckdblansko.eu* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z:

<http://www.ckdblansko.eu/projekty-ckd-blansko-holding-as/>

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2007d. Integrovaná politika společnosti. *Ckdblansko.eu* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z:

[http://www.ckdblansko.eu/ke-stazeni/:attachments/1/integrovana-politika\\_jc.pdf](http://www.ckdblansko.eu/ke-stazeni/:attachments/1/integrovana-politika_jc.pdf)

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2007c. O společnosti. *Ckdblansko.eu* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: [http://www.ckdblansko.eu/o\\_spolecnosti\\_holding](http://www.ckdblansko.eu/o_spolecnosti_holding)

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2009. *Organizační směrnice OS S 02-05: Pracovní řád*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2010a. *Rozhodnutí generálního ředitele č. 05/2010: Společenský profil holdingu ČKD Blansko*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2010b. *Organizační směrnice OS S 18-2: Hodnocení zaměstnanců*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2012a. *Organizační směrnice OS S 22-08: Evidenční docházky*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2012b. *Rozhodnutí generálního ředitele č. 13/2012: Integrovaná politika ČKD Blansko Holding, a.s.* Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2012c. *Company Presentation* [CD]. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2013a. *Výroční zpráva ČKD Blansko Holding, a.s. 2012*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2013b. *Organizační směrnice OS S 18-04: Mzdová soustava*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2013c. *Organizační směrnice OS Q 18-08: Lidské zdroje*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2013d. *Organizační směrnice OS Q 18-01: Výcho-va a vzdělávání zaměstnanců*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2013e. *Organizační směrnice OS Q 02-01: Inte-grovaná příručka systému managementu kvality a environmentálního managementu*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2013f. *Rozhodnutí generálního ředitele č. 112013: Organizační uspořádání ČKD Blansko Holding, a.s.* Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., 2014. *Kolektivní smlouva ČKD Blansko Holding, a.s. roku 2014*. Blansko: ČKD Blansko Holding, a.s.

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2014a. Kooperace a svařence. *Ckdblansko.cz* [on-line]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z:  
<http://www.ckdblansko.cz/vyrobni-program/kooperace-a-svarence>

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2014b. Historie společnosti. *Ckdblansko.cz* [onli-ne]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z:  
<http://www.ckdblansko.cz/o-nas/historie-spolecnosti-2>

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2014c. Large Hydro-vodní turbíny a hydrotechnická zařízení. *Ckdblansko.cz* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z:  
<http://www.ckdblansko.cz/vyrobni-program/large-hydro-vodni-turbiny-a-hydrotechnicka-zarizeni>

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2014d. Výrobní program. *Ckdblansko.cz* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.ckdblansko.cz/vyrobni-program>

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2014e. Certifikace společnosti. *Ckdblansko.cz* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.ckdblansko.cz/vyrobni-program/technologicke-moznosti-vyroby-a-certifikace-spolecnosti/certifikace-spolecnosti>

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2014f. Výzkumný ústav vodních strojů. *Ckdblansko.cz* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.ckdblansko.cz/vyrobni-program/vyzkumny-ustav-vodnich-stroju>

ČKD BLANSKO HOLDING, A.S., c2014g. Svářečská škola. *Ckdblansko.cz* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.ckdblansko.cz/vyrobni-program/svarecska-skola>

DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL, B. LACKO a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EUROPEAN COMMISSION, c2014. Flexicurity: What is flexicurity? *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102>

GILLERNOVÁ, I., V. KEBZA a M. RYMEŠ, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-2798-1.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktual. vyd. Praha: Portál. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

ICT-123.COM, 2013. Analýza 7S. *Ict-123.com: Get IT under your control*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.ict-123.com/Strategickéřizení/Metody/Analýza7S.aspx>

- JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, Alexandra, 2014. Vědomosti jako klíč k úspěchu – Gender Studies nabízí školení pro firmy. In: *Gender Studies*. [online] 26.2.2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z:  
[http://www.genderstudies.cz/aktivity/projekt.shtml?cmd\[2828\]=x-2828-2134501](http://www.genderstudies.cz/aktivity/projekt.shtml?cmd[2828]=x-2828-2134501)
- JONES, Gareth. R., 2003. *Organizational Theory, Design, and Change*. 4th ed. Prentice Hall. 592 s. ISBN 0-13-122701-7.
- JUNOVÁ, Blanka, 2012. *Čas pro změnu: ...k rovnováze práce a soukromí. Průvodce sladováním soukromého a pracovního života* [online]. Práce na dálku [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>
- KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada. 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena, 2005. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. 91 s. ISBN 80-7330-077-x.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena, 2007. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.
- KUCHAŘOVÁ, Věra, 2013. *Ekonomické podmínky sladování rodiny a zaměstnání v České republice a ve Francii: komparace se zaměřením na kontext potřeb a zájmu o služby denní péče o děti*. 1. vyd. Praha: VÚPSV. 93 s. ISBN 978-80-7416-128-5.
- KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- KUREL, Václav, 2005. Cafeteria zvyšuje motivaci. In: *KarieraWeb.cz*. [online]. 26-01-2005 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:  
[http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000\\_d-cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000_d-cafeteria-zvysuje-motivaci)

MARTOCH, Michal, 2012. *Práce na dálku : Jak chytré zvýšit konkurenceschopnost organizace. Účinný přístup k produktivitě a úsporám ve 21. století* [online]. Nový Jičín [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://rodinne-centrum.cz/provazek/files/prace-na-dalku-web-pdf\\_7b6f96b8f32379c6db701e538a5d1188.pdf](http://rodinne-centrum.cz/provazek/files/prace-na-dalku-web-pdf_7b6f96b8f32379c6db701e538a5d1188.pdf)

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, c2012-2014. Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700015976&typ=actual&klic=b603y7>

MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2007. Manažerský model Beyond-Budgeting. *In: Moderní řízení* [online]. 13.12.2007 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-22611330-600000\\_detail-manazersky-model-beyond-budgeting](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-22611330-600000_detail-manazersky-model-beyond-budgeting)

MPSV: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, c2008. OP Zaměstnanost 2014 – 2020. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, 2012a. *Způsoby sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců: informační brožura pro zaměstnavatele.* Praha: Národní vzdělávací fond. 8 s. ISBN 978-80-86728-48-3.

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, 2012b. *Způsoby podpory sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců v zemích EU.* Praha: Národní vzdělávací fond. 68 s. ISBN 978-80-86728-49-0.

ODBOR 21, 2013. Péče o děti, dětská skupina. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 30.1.2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13500>

POŘÍZKA, František, 2014. *Inteview.* ČKD Blansko Holding, a.s., Gellhornova 1, Blansko. 17. 3. 2014.

RAŠTICOVÁ, Martina, 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích.* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

RYDVALOVÁ, R. a B. JUNOVÁ, 2011. *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe*. 1. vyd. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-3578-8.

SCHEIN, Edgar H., 1969. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis. 161 s.

SEIWERT, L. J. a B. TRACY, 2011. *Jak sladit práci a osobní život: --a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. vyd. Praha: Grada. 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

SIROVÁTKA, T. a O. HORA, 2008. *Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti*. 1. vyd. Boskovice: Fakulta sociálních studií (Institut pro výzkum reprodukce a integrace společnosti) Masarykovy univerzity v Brně v nakl. Albert. 328 s.

ISBN 978-80-7326-140-5.

SOKAČOVÁ, L. a J. KOLÁŘOVÁ, 2010. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: Work-Life Balance : Hestia 2 - podpora realizace partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního plánování v oblasti sladování pracovního a rodinného života : manuál projektu*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce. 99 s. ISBN 978-80-254-8038-0.

STRNAD, M. a V. SKÁLA, 2013. *Náměty konkrétních opatření na podporu rovných příležitostí a sladování pracovního a rodinného života pro firmy*. 1. vyd. Ostrava: Ethics. 36 s. ISBN 978-80-87459-07-2.

ŠPAČKOVÁ, Petra, 2014. *Inteview*. ČKD Blansko Holding, a.s., Gellhornova 1, Blansko. 17. 3. 2014.

UNITED NATIONS JOINT STAFF PENSION FUND, c2014. Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. What matters and how they learn? How different are they? Fact and fiction. In: *United Nations* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>

VELÍŠKOVÁ, Hana, 2007. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. 1. vyd. Praha: Nový prostor. ISBN 978-80-90399-0-0-6.

## 7 Seznam grafů, tabulek a obrázků

### Seznam grafů

Graf 1	Rozložení zaměstnanců dle pohlaví.....	43
Graf 2	Rozložení zaměstnanců dle věku .....	43
Graf 3	Rozložení zaměstnanců dle pracovních pozic .....	45
Graf 4	Počet respondentů dle pohlaví .....	65
Graf 5	Rozložení respondentů dle pohlaví a věku .....	66
Graf 6	Rozložení respondentů dle pohlaví a pracovní pozice.....	66
Graf 7	Rozložení respondentů dle pohlaví a rodinného stavu .....	67
Graf 8	Úroveň vzdělání dle pracovní pozice.....	67
Graf 9	Děti respondentů dle počtu a věku.....	68
Graf 10	Rozložení pracovní doby respondentů.....	68
Graf 11	Umožnění práce z domova zaměstnavatelem .....	69
Graf 12	Názory respondentů na práci z domova.....	70
Graf 13	Názory respondentů na flexibilní formy práce .....	70
Graf 14	Důvody využívání flexibilních forem práce .....	71
Graf 15	Názory respondentů na příspěvky na péči o dítě poskytované zaměstnavatelem .....	72
Graf 16	Preference způsobů podpory v oblasti péče o dítě - hlídání .....	72
Graf 17	Frekvence kontaktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem během MD/RD .....	73
Graf 18	Preference kontaktu během MD/RD.....	73
Graf 19	Výkon práce v nemoci a nemocnost respondentů .....	74
Graf 20	Stres respondentů .....	74
Graf 21	Porovnání zájmu respondentů o místo k relaxaci a jeho současné existence .	75
Graf 22	Porovnání současné a preferované finanční/nefinanční podpory zaměstnanců v oblasti work-life balance .....	75
Graf 23	Tendence respondentů ke změně zaměstnání .....	76
Graf 24	Důvody pro změnu zaměstnání.....	76
Graf 25	Zájem zaměstnavatele o problematiku work-life balance .....	77

## Seznam tabulek

Tab. 1	Pozitivní a negativní aspekty zkrácených úvazků .....	28
Tab. 2	Rozložení zaměstnanců dle úrovně vzdělání k 31. 12. 2013.....	47
Tab. 3	Charakteristika respondentů pro rozhovory .....	56
Tab. 4	Důležitost jednotlivých oblastí work-life balance dle respondentů.....	77
Tab. 5	Silné a slabé stránky ČKD Blansko Holding, a.s. v oblasti work-life balance	81
Tab. 6	Školení pro firmy v oblasti work-life balance od Gender Studies o.p.s. ....	85
Tab. 7	Srovnání nákladů zaměstnavatele na příspěvek v peněžní a nepeněžní formě v Kč.....	89
Tab. 8	Srovnání užítku zaměstnance při využití příspěvku v peněžní a nepeněžní formě v Kč .....	90
Tab. 9	Náklady zaměstnavatele na příspěvky podporující zdraví zaměstnanců v Kč.	93

## Seznam obrázků

Obr. 1	Model 4 faktorů působících na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem .....	20
Obr. 2	Organizační rozdělení vlastnictví .....	42
Obr. 3	Organizační struktura společnosti .....	42



## 8 Seznam použitých zkratk a symbolů

CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČR	Česká republika
DVO	dílčí výzkumná otázka
ESF	Evropské strukturální fondy
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
HPP	hlavní pracovní poměr
LZ	lidské zdroje
MD/RD	mateřská dovolená/rodičovská dovolená
PO	právnícká osoba
SOU	střední odborné učiliště
SP	sociální pojištění
SŠ	střední škola
THP	technicko-hospodářský pracovník
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
VUT	Vysoké učení technické
ZP	zdravotní pojištění

## **9 Seznam příloh**

Příloha 1: Integrovaná politika ČKD Blansko Holding, a.s. ....	I
Příloha 2: Návod k rozhovoru .....	II
Příloha 3: Dotazník.....	III
Příloha 4: Zpracování dotazníků – doplňující tabulky a grafy .....	XI

## **Příloha 1: Integrovaná politika ČKD Blansko Holding, a.s.**

ČKD Blansko Holding, a.s. je tradičním výrobcem vodních turbín, zařízení pro hydroenergetiku a svařenců. Společnost svým postavením na trhu a výrobním potenciálem vhodně naplňuje a rozvíjí základní strategické záměry skupiny firem OAO Tjažmaš a pro oblast jakosti, ekologie a bezpečnosti práce přijala následující politiku:

### **Mise**

## **Dlouhodobě eticky, ekologicky a ziskově rozvíjet světovou energetickou soustavu**

Stanovenou misi lze naplnit jen se spokojenými zákazníky, které si získáme a udržíme, pouze pokud budeme plnit jejich požadavky v dohodnuté kvalitě a termínu. Předpokladem pro to je, že budeme neustále zlepšovat:

- I. vzájemné provázání, automatizaci a výkonnost procesů integrovaného systému
- II. nástroje a metodiky plánování, řízení, monitorování a měření procesů a výrobků s cílem vyloučit chyby vedoucí ke ztrátám
- III. zmapování současného stavu znalostí a dovedností pracovníků ve vazbě k očekávaným standardům
- IV. komplexní rozvoj všech pracovníků v oblasti profesní kvalifikace a oblastech managementu jakosti, ekologie a bezpečnosti práce
- V. míru zapojení nás všech do integrovaného systému a uvědomění si, že každý z nás má vždy osobní odpovědnosti za činnosti, které vykonává
- VI. marketingové činnosti směrem k zákazníkovi a systém využívání získaných informací od zákazníka
- VII. stav pracovního prostředí udržováním a modernizací infrastruktury a výrobních a technických zařízení a dále pak implementací systému 5S a požadavků plynoucích z legislativy životního prostředí a bezpečnosti práce
- VIII. kvalitu portfolia našich dodavatelů postupným sdělováním a prosazováním naší přijaté politiky na tyto dodavatele
- IX. kvalitu a provozní spolehlivost vyráběné produkce cestou zdokonalování konstrukcí, zkvalitňování technologických a výrobních procesů
- X. efektivní využívání přírodních zdrojů a pracovních a materiálových rezerv

Zdroj: ČKD Blansko Holding, a.s., c2007d

## **Příloha 2: Návod k rozhovoru**

### **Povědomí o work-life balance**

- Znáte pojem work-life balance (slad'ování pracovního a soukromého života)? Co si pod slad'ováním práce a soukromého života představujete?
- Prošel/la jste někdy školením na work-life balance?
- Myslíte si, že by se měl zaměstnavatel podílet na slad'ování práce a soukromého života zaměstnanců? Kdo by měl nést za slad'ování odpovědnost?
- Jaké výhody dle Vašeho názoru přináší work-life balance podniku? Jaké nevýhody?

### **Postoj zaměstnavatele k work-life balance**

- Je pro společnost spokojený zaměstnanec hodnotný? Proč? Co pro to společnost dělá?
- Jak vnímáte podporu společnosti s ohledem na slad'ování práce a soukromého života?
- Co by mohla společnost v této oblasti více nabídnout svým pracovníkům?

### **Sklobení práce a soukromého života pracovníka**

- Co pro Vás znamená osobní úspěch? Co pro Vás znamená pracovní úspěch?
- Kolik času trávíte v práci?
- Musíte řešit některé pracovní záležitosti ve svém osobním volnu?
- Jste někdy kvůli práci ve stresu? Jak se stresu bráníte?
- Musel/a jste někdy změnit rodinné plány kvůli práci?
- Ovlivnila někdy rodina Vaši volbu kariéry?
- Máte dostatek času na svoje záliby a rodinu?
- Jak dle Vás vypadá ideální rovnováha pracovního a soukromého života?

## Příloha 3: Dotazník

Dobrý den,

právě se Vám dostal do rukou dotazník, který se týká lepší možnosti sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců, tedy schopnosti nalézt rovnováhu mezi prací a rodinou či volným časem. Ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci.

Jsem studentkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně a tento dotazník slouží ke zpracování méjí diplomové práce, jejímž cílem je zjistit postoj zaměstnanců ČKD Blansko Holding, a.s. ke sladění pracovního a soukromého života. Vyplněním dotazníku mi poskytnete cenná data, která mi umožní vypracovat strategii firmy dle skutečných potřeb a požadavků zaměstnanců.

Dotazník je anonymní. Veškeré výsledky budou zpracovány pouze mnou a budou sloužit pro potřeby diplomové práce. Pokud máte jakékoliv dotazy, neváhejte mě kontaktovat na adrese: xpmynar00@std.fbm.vutbr.cz.

Děkuji Vám za odpovědi a čas, který dotazníku věnujete.

Bc. Dana Mynaříková

### Dotazník

#### Pracovní podmínky

**1. Jaká je Vaše týdenní pracovní doba?**

- Do 20 hodin
- 21 – 25 hodin
- 26 – 35 hodin
- 36 – 40 hodin

**2. Kolik času týdně průměrně strávíte výkonem Vaší pracovní činnosti (i s přesčasy, prací doma apod.)?**

- Dodržuji pracovní dobu
- Méně než je pracovní doba
- Více než je pracovní doba

**3. Obracují se na Vás kolegové/klienti s pracovními záležitostmi i ve Vašem osobním volnu (po práci, o víkendu, na dovolené)?**

- Ano, pravidelně
- Ano, několikrát týdně
- Jen výjimečně
- Ne, nikdy

**4. Umožňuje zaměstnavatel lidem na Vaší pozici práci z domova?**

- Umožňuje
- Pouze výjimečně
- Nevím, nezjišťoval/a jsem to
- Ne, nikdy
- Nezajímám se o práci z domova

**5. Z jakého důvodu byste se rozhodl/a využít možnost pracovat z domu (např. po část dne nebo týdne)?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Časová flexibilita, možnost uspořádat si den dle svých potřeb
- Ušetření nákladů za cestování
- Eliminace nutnosti cestování
- Práce v domácím prostředí
- O tuto možnost nemám zájem
- Jiné: \_\_\_\_\_

**6. Co byste pro výkon práce z domu potřeboval/a?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Notebook
- Mobilní telefon
- Speciální software
- Speciální hardware
- Internetové připojení
- Žádné z uvedených
- Jiné: \_\_\_\_\_

**7. Jaké flexibilní rozložení pracovní doby využíváte?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Stlačený týden (např. pracovat 4 dny po 10 hodinách, stlačit 14 dní do 9 dnů)
- Individuální úpravu pracovní doby
- Částečný úvazek
- Pružná pracovní doba (zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti např. od 8 do 15 h, sám si volí čas příchodu a odchodu)
- Žádné – vyhovuje mi pevná pracovní doba

**8. Jaké flexibilní rozložení pracovní doby byste uvítal/a?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Stlačený týden (např. pracovat 4 dny po 10 hodinách, stlačit 14 dní do 9 dnů)
- Individuální úpravu pracovní doby
- Částečný úvazek
- Pružná pracovní doba (zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti např. od 9 do 14 h, sám si volí čas příchodu a odchodu)
- Žádné – vyhovuje mi pevná pracovní doba

**9. V jakém případě byste uvítal/a flexibilní rozložení pracovní doby?**

Vyberte libovolný počet možností.

- V době mateřské/rodinné dovolené
- Při péči o dítě
- Při péči o nemohoucího člena rodiny
- Skloubení se starostí o domácnost
- Skloubení s koníčky
- Skloubení se studiem, dalším vzděláváním
- Nemám zájem o flexibilní rozložení pracovní doby
- Jiné: \_\_\_\_\_

**Rodina a péče o děti**

**10. Vyberte správné tvrzení – Jak často...**

	Velmi často nebo stále	Dost často	Někdy	Zřídka	Velmi zřídka nebo nikdy	Nehodí se
...trávíte čas s rodinou v průběhu pracovního týdne?						
...musíte měnit svoje rodinné plány kvůli pracovním povinnostem?						
...si stěžuje Váš partner/Vaše partnerka, že jste příliš dlouho v práci?						
...přemýšlíte o své práci ve svém osobním volnu?						

**Pozn.: Otázky 11. – 14. vyplní pouze zaměstnanci/zaměstnankyně starající se o děti do 12 let.**

**11. Nabízí Vám zaměstnavatel finanční příspěvky v souvislosti s péčí o dítě (příspěvky na tábory, zájmové kroužky, zdravotní péči)?**

- Ano
- Nevím o tom
- Ne

**12. Jaké příspěvky na děti byste ocenil/a?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Příspěvek na tábory, na sportovní soustředění apod.
- Příspěvek na zdravotní péči
- Příspěvek na zájmové kroužky
- Příspěvek na spotřební zboží pro děti
- Žádné
- Jiné: \_\_\_\_\_

**13. Jakým způsobem zařizujete hlídání dítěte?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Mám pomoc v rodině
- Hlídání je pouze na mě/manželovi
- Využívám předškolní zařízení/družinu apod.
- Platím si hlídání přes agenturu
- Hlídání je pro mě problém
- Dítě/děti není třeba hlídat
- Jiné: \_\_\_\_\_

**14. Přivítal/a byste, kdyby zaměstnavatel nabízel:**

Vyberte libovolný počet možností.

- Firemní školku
- Dětskou skupinu ve firmě
- Možnost mít dítě na pracovišti
- Finanční příspěvek na hlídání
- Zajištění místa v mateřské školce
- Žádnou z možností
- Jiné: \_\_\_\_\_

**Pozn.: Otázky 15. a 16. vyplní pouze zaměstnanci/zaměstnankyně se zkušeností s mateřskou/rodičovskou dovolenou.**

**15. Měl/a jste před nástupem na mateřskou/rodičovskou dovolenou ponětí o tom, jak bude probíhat následná spolupráce se zaměstnavatelem?**

- Ano
- Ne

**16. Byl/a jste během mateřské/rodičovské dovolené v kontaktu s firmou?**

- Ano, pravidelně
- Ano, ale jen výjimečně
- Ano, ale pouze z vlastní iniciativy
- Ne, vůbec

**17. Jaký kontakt s firmou by Vám vyhovoval během mateřské/rodičovské dovolené:**

Vyberte libovolný počet možností.

- Ponechání firemního e-mailu
- Zasílání novinek o firmě na e-mail
- Nabídka občasných brigád
- Zasílání pozvánek na firemní akce
- Organizace akcí pro děti
- Kontakt s ostatními rodiči ve firmě
- Zasílání firemního časopisu
- Žádná z předchozích možností
- Jiné: \_\_\_\_\_



## Zdraví a volný čas

### 18. Kolik dnů dovolené jste vybral/a v minulém roce?

- Méně jak 5
- 6 – 10
- 11– 15
- 15 – 20

### 19. Kolikrát jste byl/a v pracovní neschopnosti v minulém roce?

- Nebyl/a
- 1 – 3 dny
- do 1 týdne
- do 1 měsíce
- déle než 1 měsíc

### 20. Kolikrát jste šel/šla do práce, i když jste byl/a nemocný/á?

- Ani jednou
- 1krát
- 2 – 3krát
- 4 a vícekrát

### 21. Jste někdy ve stresu?

- Ano, v práci i v soukromém životě
- Ano, v práci
- Ano, v soukromém životě
- Ne, nejsem ve stresu

### 22. Doplňte, jak často jste ve stresu kvůli:

	Velmi často nebo stále	Dost často	Někdy	Zřídka	Velmi zřídka nebo nikdy	Nehodí se
Nejistota zaměstnání						
Velký objem práce						
Špatné vztahy na pracovišti						
Dlouhé hodiny v práci						
Nízké pravomoci						
Nedostatek podpory od kolegů či vedení						
Nedostatek času na rodinu/partnera						
Nedostatek času na koníčky						

**23. Nabízí Vám zaměstnavatel na pracovišti místo pro relaxaci v době přestávky?**

- Ano
- Ne
- Nevím o tom

**24. Ocenil/a byste na pracovišti místo pro oddech a relaxaci?**

- Ano, ocenil/a
- Nevím, zda bych to využil/a
- Ne, je to zbytečné

**25. V jaké z následujících oblastí Vám nabízí zaměstnavatel finanční či nefinanční podporu?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Sport
- Zdraví a wellness
- Kultura
- Cestování
- Žádnou z možností
- Jiné: \_\_\_\_\_

**26. Ocenil/a byste finanční/nefinanční podporu zaměstnavatele v některé z následujících oblastí?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Sport
- Zdraví a wellness
- Kultura
- Cestování
- Žádnou z možností
- Jiné: \_\_\_\_\_

**27. Máte pocit, že času, který máte pro sebe, je:**

- příliš mnoho
- spíše mnoho
- přesně tolik, kolik je třeba
- spíše málo
- příliš málo

#### **Práce a vzdělávání**

**28. Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání?**

- Ano, často
- Občas mě to napadne
- Ne, nikdy

**29. Pokud ano, z jakého důvodu jste přemýšlel/a o změně zaměstnání?**

Vyberte libovolný počet možností.

- Vyšší ohodnocení
- Možnost kariérního postupu
- Lepší uplatnění odborných znalostí
- Možnost dalšího vzdělávání
- Více benefitů
- Více vyhovující pracovní doba
- Jiné: \_\_\_\_\_

**30. Pokud byste se rozhodoval/a při výběru zaměstnání, upřednostnil/a byste:**

- Více prestižní a lépe ohodnocené zaměstnání
- Méně prestižní a méně ohodnocené zaměstnání s lepší možností sladit práci a volný čas

**Sladování pracovního a soukromého života**

**31. Jak je pro vás obtížné či snadné skloubit soukromý a pracovní život?**

- velmi obtížné
- spíše obtížné
- spíše snadné
- velmi snadné

**32. Myslíte, že se firma dostatečně zajímá o sladění práce a soukromého života svých zaměstnanců?**

- Ano, dostatečně
- Zajímá, ale jen v některých oblastech
- Ne, nezajímá
- Nemyslím si, že by se o to měla zajímat

**33. Uvítal/a byste školení o možnostech sladování, které zaměstnavatel nabízí?**

- Ano
- Ne

**34. Uveďte váhu důležitosti následujících možností sladování práce a soukromého života**

(od 1 do 5; 1 – příkládám nízkou důležitost, 5 – příkládám velkou důležitost)

	1	2	3	4	5
Flexibilní uspořádání pracovní doby					
Možnost volby pracovního prostředí					
Podpora rodiny zaměstnavatelem					
Podpora koníčků zaměstnavatelem					
Podpora fyzického/psychického zdraví zaměstnavatelem					
Podpora utváření pozitivních vztahů mezi rodinou a zaměstnavatelem					
Proškolení o možnostech sladování soukromého a pracovního života					

## Doplňující informace

### 35. Jste

- muž
- žena

### 36. Kolik je Vám let?

- Do 30 let
- 31 až 40 let
- 41 až 50 let
- 51 až 60 let
- 61 let a více

### 37. Jaký je Váš stav?

- Svobodný/svobodná
- V partnerském vztahu, žijící odděleně
- Ženatý/vdaná; v partnerském vztahu ve společné domácnosti
- Rozvedený/rozvedená
- Vdovec/vdova

### 38. Kolik dětí s Vámi žije v domácnosti?

- Žádné
- 1
- 2
- 3
- a více

### 39. Jaký je věk Vašich dětí?

Pokud platí více možností, zaškrtněte všechny.

- 0 – 3 roky
- 4 – 5 let
- 6 – 15 let
- 16 – 18 let
- 19 a více let

### 40. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Manažer
- Technicko-hospodářský pracovník
- Dělník

### 41. Jaké je Vaše vzdělání?

- Bez vzdělání, základní vzdělání
- SOU
- SOU s maturitou
- SOŠ, gymnázium
- VOŠ
- VŠ

## Příloha 4: Zpracování dotazníků – doplňující tabulky a grafy

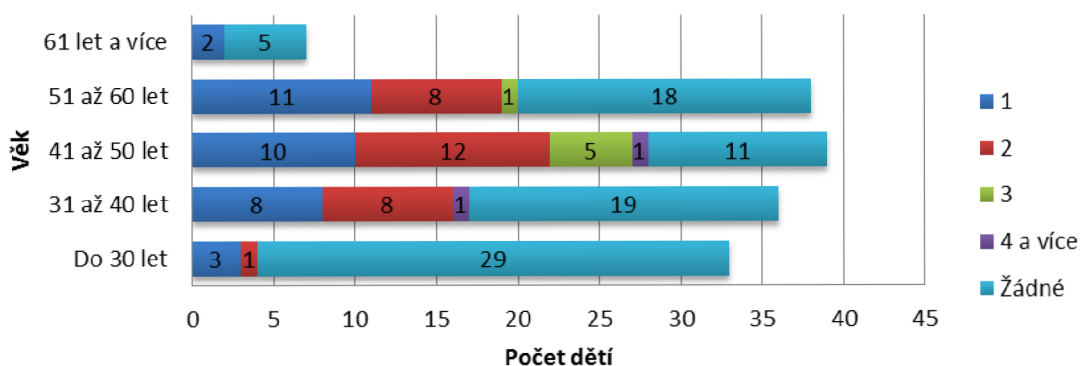
### Charakteristika respondentů

Tab. 1 Rozložení respondentů dle různých charakteristik v absolutní a relativní četnosti

Respondenti	Muži		Ženy		Celkem	
	ni	100 pi	ni	100 pi	ni	100 pi
Pohlaví	128	83,66	25	16,34	153	100,00
<b>Věk</b>						
Do 30 let	28	18,30	5	3,27	33	21,57
31 až 40 let	30	19,61	6	3,92	36	23,53
41 až 50 let	30	19,61	9	5,88	39	25,49
51 až 60 let	33	21,57	5	3,27	38	24,84
61 let a více	7	4,58	0	0,00	7	4,58
<b>Rodinný stav</b>						
Svobodný/svobodná	35	22,88	3	1,96	38	24,84
V partnerském vztahu, žijící odděleně	10	6,54	1	0,65	11	7,19
Ženatý/vdaná; ve společné domácnosti	76	49,67	18	11,76	94	61,44
Rozvedený/rozvedená	7	4,58	3	1,96	10	6,54
<b>Úroveň vzdělání</b>						
Základní	3	1,96	0	0,00	3	1,96
Střední bez maturity	55	35,95	7	4,58	62	40,52
Střední s maturitou	46	30,07	14	9,15	60	39,22
Vysokoškolské	24	15,69	4	2,61	28	18,30
<b>Pracovní pozice</b>						
Dělník	76	49,67	5	3,27	81	52,94
Manažer	4	2,61	2	1,31	6	3,92
THP	48	31,37	18	11,76	66	43,14
<b>Počet dětí</b>						
1 dítě	26	16,99	8	5,23	34	22,22
2 děti	25	16,34	4	2,61	29	18,95
3 děti	4	2,61	2	1,31	6	3,92
4 děti a více	1	0,65	1	0,65	2	1,31
Žádné	72	47,06	10	6,54	82	53,59

Zdroj: vlastní práce

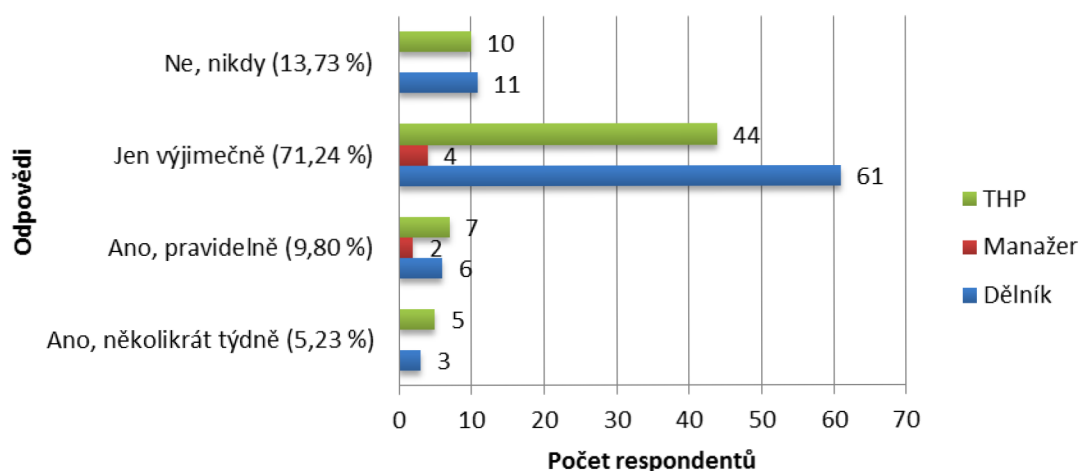
**Graf 1 Počet dětí v domácnosti dle věku respondentů**



Zdroj: vlastní práce

## Oblast 1: Pracovní podmínky

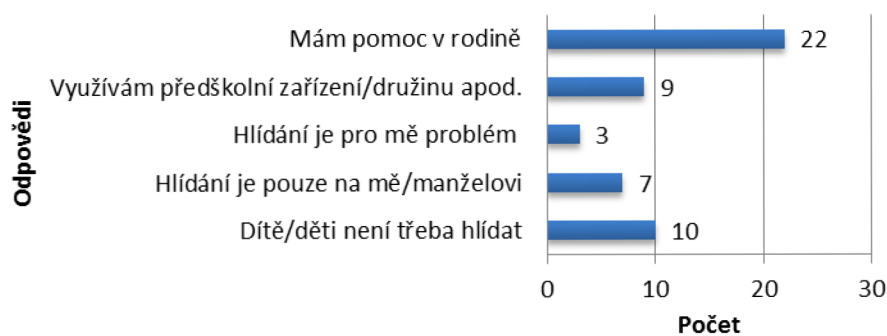
**Graf 2 Nutnost řešit pracovní povinnosti v osobním volnu dle pracovních pozic**



Zdroj: vlastní práce

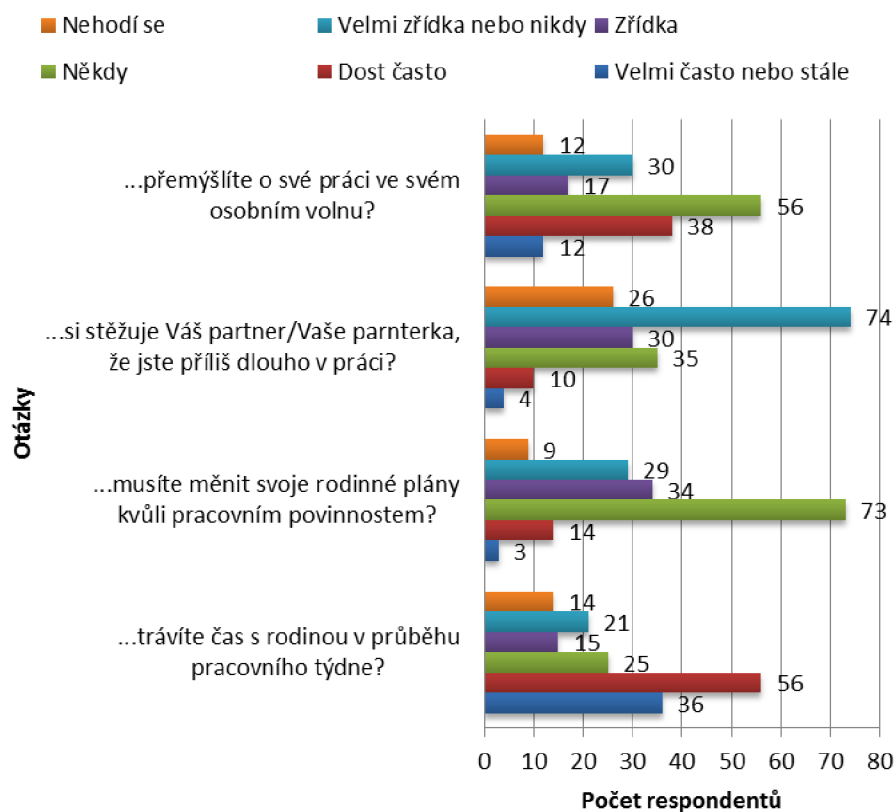
## Oblast 2: Rodina a péče o děti

**Graf 3 Využívané způsoby hlídání dětí**



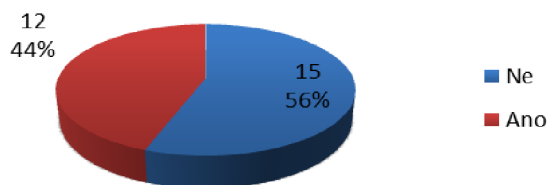
Zdroj: vlastní práce

**Graf 4 Odpovědi respondentů na tvrzení „Jak často...“**



Zdroj: vlastní práce

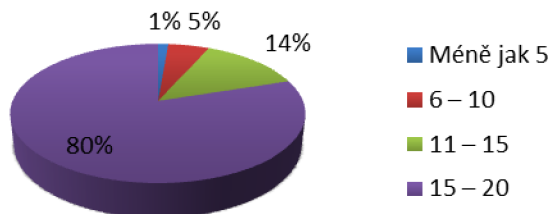
**Graf 5 Povědomí o kontaktu se zaměstnavatelem během MD/RD**



Zdroj: vlastní práce

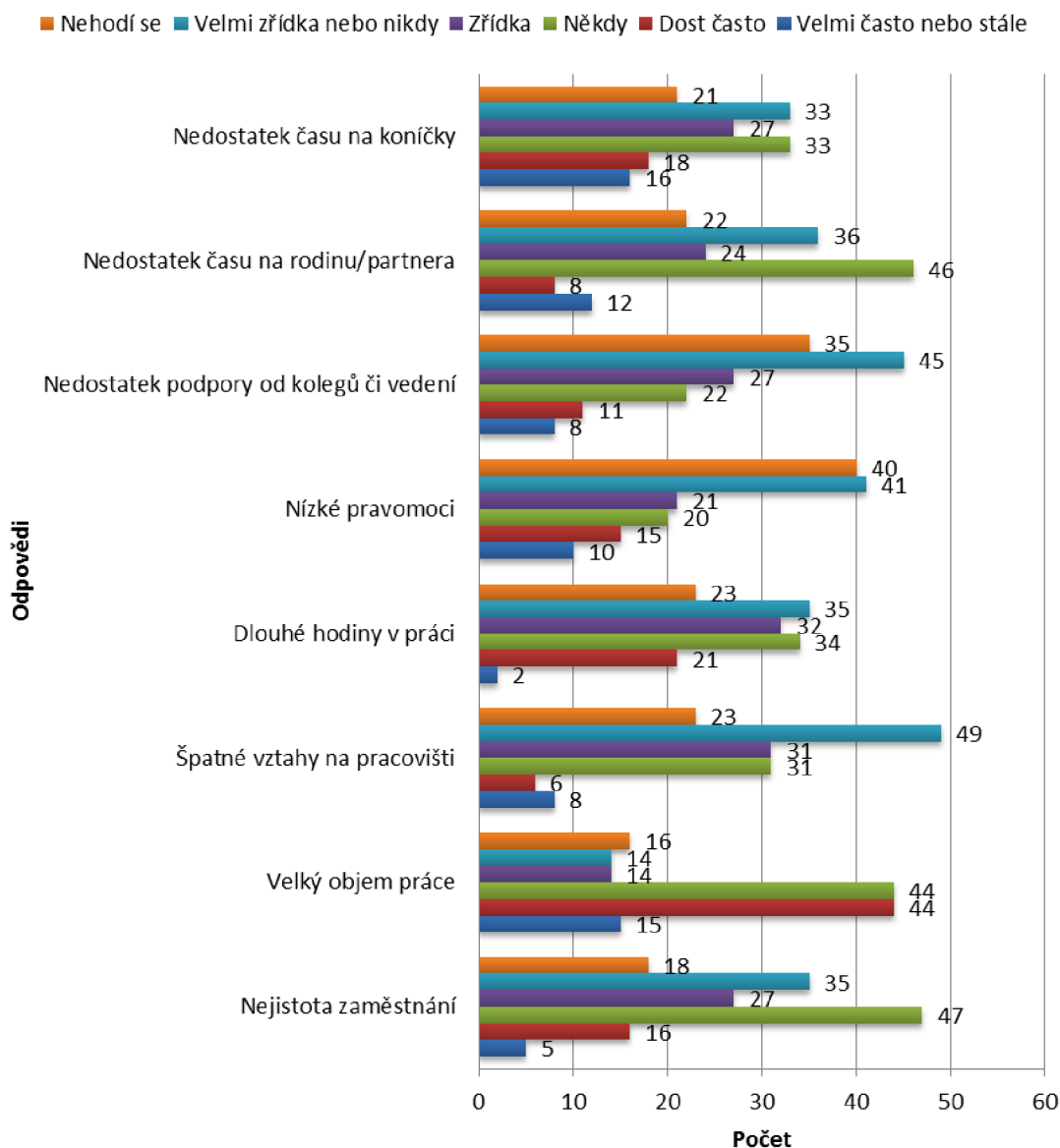
### Oblast 3: Zdraví a volný čas

**Graf 6 Počet využitých dnů dovolené za minulý rok**



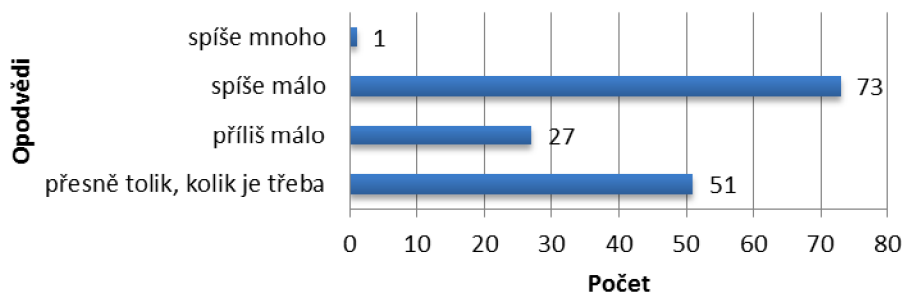
Zdroj: vlastní práce

**Graf 7 Důvody a frekvence stresu**



Zdroj: vlastní práce

**Graf 8 Dostupnost času na soukromý život respondentů**

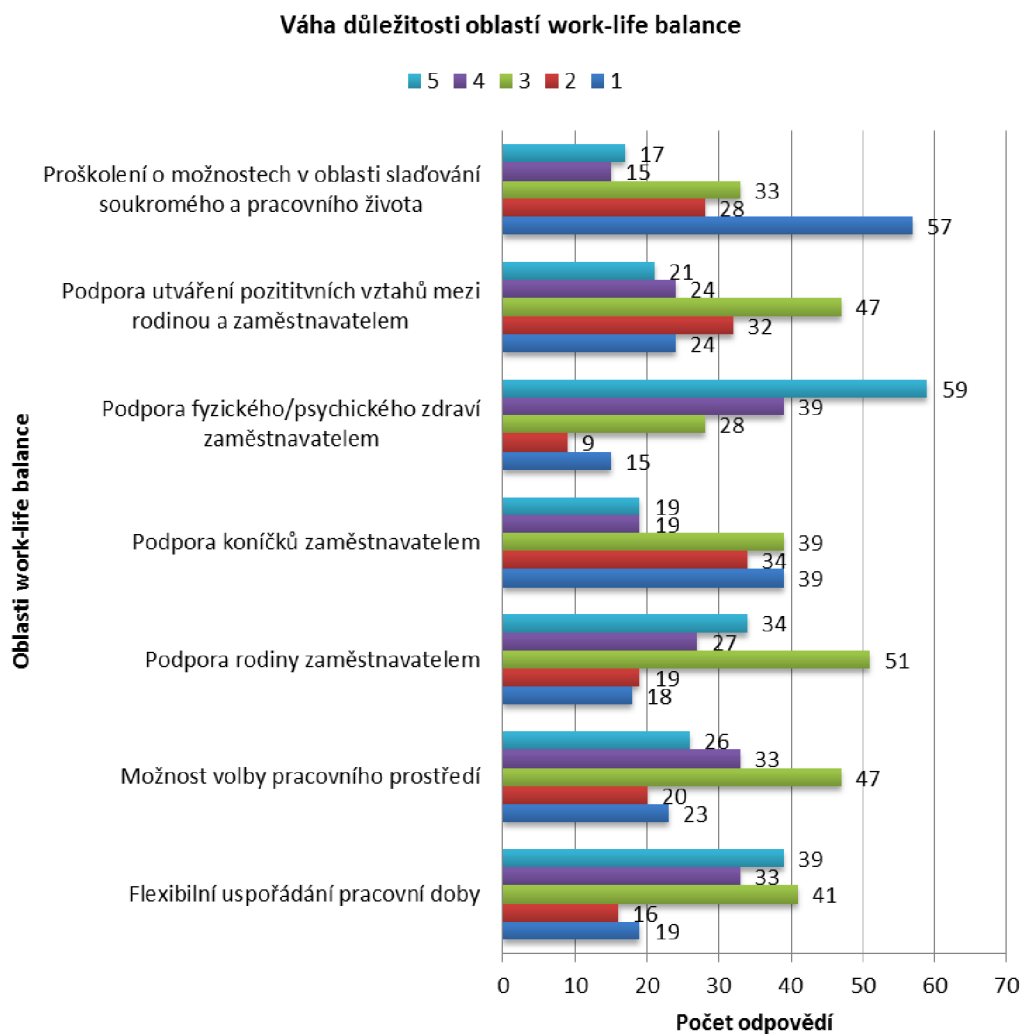


Zdroj: vlastní práce



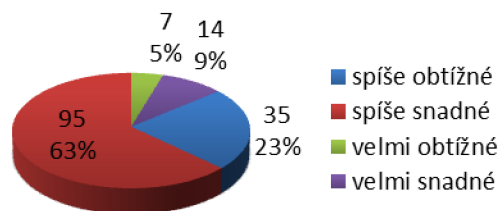
## Oblast 5: Sladování pracovního a soukromého života

Graf 9 Důležitost jednotlivých oblastí work-life balance



Zdroj: vlastní práce

Graf 10 Schopnost respondentů skloubit práci a osobní čas



Zdroj: vlastní práce