

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Flexibilní formy zaměstnání jako nástroj pro work-life balance ve společnosti XY
Flexible forms of employment as a tool for work-life balance in the XY company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Eliška Zvonková

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph. D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 30. 04. 2023 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulovat doporučení v rámci flexibilních pracovních úvazků a work life balance ve společnosti XY. Dílčím cílem práce je zhodnotit vliv flexibilních pracovních úvazků na work-life balance.

2. Výzkumné metody:

Pro zpracování teoretické části byla využita literární rešerše českých i zahraničních zdrojů. Pro ucelený pohled na zkoumané téma byly pro první část práce využity především knihy a časopisy, ale také vědecké články v elektronické podobě. Praktická část práce byla zpracována na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní část výzkumu byla zastoupena polostrukturovanými rozhovory s respondenty působícími na manažerských pozicích ve společnosti. Kvantitativní výzkum byl zastoupen dotazníkovým šetřením ve vybrané pobočce společnosti. Výsledky kvalitativního výzkumu jsou popsány komparativní metodou výpovědi respondentů. Výsledky kvantitativního výzkumu jsou popsány popisnou statistikou a pro zjištění závislosti mezi proměnnými veličinami byl aplikován statistický test Chí kvadrát.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky diplomové práce byly směřovány ke splnění hlavního a dílčího cíle diplomové práce. V rámci praktické části práce byl díky statistické metodě vyhodnocen dílčí cíl diplomové práce, kde díky výsledkům z dotazníkového šetření a výpovědi respondentů bylo zjištěno, že flexibilní pracovní úvazky mají pozitivní vliv na work-life balance zaměstnanců ve společnosti XY. Na základě zjištěných výsledků v rámci smíšeného výzkumu byly výsledky porovnány s teoretickou částí. Tomuto porovnání se věnuje kapitola diskuse nad výsledky. Následně byla na základě smíšeného výzkumu a diskusi nad výsledky formulována doporučení pro společnost XY. Doporučení se zaměřují na zlepšení stavu work-life balance zaměstnanců, zefektivnění flexibilních pracovních úvazků, ale také na zdokonalení firemní kultury.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků smíšeného výzkumu (kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu) byla navržena doporučení pro společnost XY, a tedy byl naplněn hlavní cíl diplomové práce. Jelikož výzkum ukázal, že 100 % respondentů využívá home office na pravidelné bázi, tato doporučení se zaměřovala především na zefektivnění práce z domu, na rozdělení času mezi prací a osobním životem, nalezení pracovní hranice při práci z domu, ale také na fyzické zdraví respondentů a na možnosti zlepšení komunikace témat spojených s work-life balance v rámci firemní kultury a využití zaměstnaneckého průzkumu. Tato doporučení jsou podložena daty z provedeného smíšeného výzkumu. Poslední doporučení, a sice implementace zaměstnaneckého průzkumu na pravidelné bázi, je vypracováno jako dodatek. Dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit, zda mají flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance. Smíšený výzkum provedený ve společnosti XY ukázal, že flexibilní pracovní úvazky bezpochyby mají pozitivní vliv na work-life balance zaměstnanců. Teoretická část diplomové práce obsahuje literární rešerši na témata později zkoumané v praktické části diplomové práce. Hlavní a dílčí cíl diplomové práce byly díky uskutečněnému smíšenému výzkumu naplněny.

KLÍČOVÁ SLOVA

Work-life balance, flexibilní pracovní úvazky, home office

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the work is to formulate recommendations within the framework of flexible working hours and work life balance in the XY company. The partial goal of the work is to evaluate the effect of flexible working hours on work-life balance.

2. Research methods:

A literary search of Czech and foreign sources was used for processing the theoretical part. For a comprehensive view of the researched topic, books and magazines, as well as scientific articles in electronic form, were used for the first part of the work. The practical part of the work was prepared on the basis of qualitative and quantitative research. The qualitative part of the research was represented by semi-structured interviews with respondents working in managerial positions in the company. Quantitative research was represented by a questionnaire survey in a selected branch of the company. The results of qualitative research are described by the comparative method of respondents' statements. The results of the quantitative research are described by descriptive statistics, and the Chi-square statistical test was applied to determine the dependencies between variables.

3. Result of research:

The results of the diploma thesis were aimed at fulfilling the main and partial goals of the thesis. As part of the practical part of the work, a partial goal of the diploma thesis was evaluated thanks to the statistical method, where thanks to the results of the questionnaire survey and the statements of the respondents, it was found that flexible working hours have a positive effect on the work-life balance of employees in the XY company. Based on the results found in the framework of the mixed research, the results were compared with the theoretical part, i.e. the discussion of the results. Subsequently, based on mixed research and discussion of the results, recommendations were formulated for the XY company. The recommendations focus on improving the work-life balance of employees, making flexible working hours more efficient, but also on improving the company culture.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the mixed research (a combination of qualitative and quantitative research), recommendations were proposed for the company XY, and thus the main goal of the thesis was fulfilled. Since the research showed that 100 % of the respondents use a home office on a regular basis, these recommendations focused mainly on making work from home more efficient, dividing time between work and personal life, finding the work boundary when working from home, but also on the respondents' physical health and on the possibility of improving the communication of topics related to work-life balance within the corporate culture and the use of employee surveys. These recommendations are supported by data from mixed research conducted. The last recommendation, namely the implementation of an employee survey on a regular basis, is developed as an appendix. The partial goal of the diploma thesis was to find out whether flexible working hours have a positive effect on work-life balance. Mixed research conducted at XY showed that flexible working hours undoubtedly have a positive effect on the work-life balance of employees. The theoretical part of the thesis contains a literature search on topics later examined in the practical part of the thesis. The main and partial objectives of the diploma thesis were fulfilled thanks to the mixed research.

KEYWORDS

Work-life balance, flexible work forms, home office

JEL CLASSIFICATION

M12 – Personnel Management
M14 – Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility
M54 – Labor Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eliška Zvonková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Flexibilní formy zaměstnání jako nástroj pro work-life balance ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Work-life balance2.2 Formy flexibilního zaměstnání2.3 Flexibilní formy zaměstnání a jejich budoucnost2.4 Metodika práce3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení podniku3.2 Využívání flexibilních forem zaměstnávání ve společnosti XY3.3 Výzkumné šetření3.4 Výsledky šetření a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• GUPTA, S., MITTAL, A. Work Life Balance. <i>Laosnuk</i>, 2022, vol. 4, no. 1, p. 41-43. ISSN 2581-9917.• HOMFRAY, S. et al. <i>Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele</i>. Praha: Grada, 2022. 168 s. ISBN 978-80-271-3341-3.• MUKESH, D. <i>Acceleration to the Mastery of Work Life Balance</i>. Ontario: Independently published, 2021. 124 s. ISBN 9798548076793.• PICHRT, J., TOMŠEJ, J. <i>Balancování na hraně work-life balance a transparentnosti</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2022. 156 s. ISBN 978-80-7676-278-7.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 11. 2022• Zpracování teoretické části do 20. 1. 2023• Zpracování výsledků do 31. 3. 2023• Finální verze do 30. 4. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petřů, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,
c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie
a managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2022.11.11 14:23:49
+01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Work-life balance	3
2.1.1	Historie Work-life balance	4
2.1.2	Podstata a význam work-life balance.....	4
2.1.3	Přínos Work life balance	5
2.1.4	Nástroje a opatření work-life balance	6
2.1.5	Legislativa spojená s work-life balance	7
2.1.6	Aktuální česká právní úprava	8
2.1.7	Work-life balance z pohledu OECD	8
2.1.8	Rozdílné vnímání work-life balance u žen a mužů	9
2.1.9	Rozdílné vnímání work-life balance z generačního hlediska	10
2.2	Formy flexibilního zaměstnání	11
2.2.1	Flexicurita.....	13
2.2.2	Historie flexibilních pracovních úvazků	14
2.2.3	Typy flexibilních pracovních úvazků.....	15
2.2.4	Částečné (zkrácené) pracovní úvazky	15
2.2.5	Sdílené pracovní místo.....	16
2.2.6	Stlačený pracovní týden	17
2.2.7	Distanční práce	17
2.2.8	Flexibilní rozvržení pracovní doby	18
2.2.9	Práce přesčas	19
2.2.10	Výhody a nevýhody flexibilních pracovních úvazků.....	20
2.3	Flexibilní formy zaměstnání a jejich budoucnost	22
2.4	Metodologie.....	23
3	Praktická část.....	26
3.1	Charakteristika firmy YX.....	26
3.2	Využívání flexibilních forem zaměstnávání ve firmě XY	27
3.3	Výzkumné šetření	27
3.3.1	Interview – kvalitativní šetření	27
3.3.2	Shrnutí výsledků kvalitativního šetření.....	33
3.3.3	Dotazníkové šetření – kvantitativní výzkum	37
3.3.4	Shrnutí a diskuse výsledků	47
3.4	Výsledky šetření a doporučení.....	49

4 Závěr	56
Literatura.....	58
Seznam příloh.....	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nástroje work-life balance	7
Tabulka 2: Pořadí států dle OECD	9
Tabulka 3: Komparační znázornění odpovědí respondentů I	33
Tabulka 4: Komparační znázornění odpovědí respondentů II	34
Tabulka 5: Komparační znázornění odpovědí respondentů III	35
Tabulka 6: Komparační znázornění odpovědí respondentů IV	35
Tabulka 7: Komparační znázornění odpovědí respondentů IV	36
Tabulka 8: Skutečná četnost k hypotéze H01	42
Tabulka 9: Očekávaná četnost k hypotéze H01	42
Tabulka 10: Skutečná četnost k Hypotéze H02	43
Tabulka 11: Očekávaná četnost k hypotéze H02	43
Tabulka 12: Skutečná četnost k H03	44
Tabulka 13: Očekávaná četnost k H03	44
Tabulka 14: Skutečná četnost k hypotéze H04	45
Tabulka 15: Očekávaná četnost k H04	45
Tabulka 16: Skutečná četnost k hypotéze H05	46
Tabulka 17: Očekávaná četnost k H05	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Časová osa vývoje flexibilních pracovních úvazků	14
---	----

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je využívání flexibilních pracovních úvazků jako nástroj pro work-life balance, tedy sladování osobního a pracovního života. V dnešní dynamické době, která je typická pro neustále a rychlé změny, je sladování pracovního a osobního života stále diskutovanější téma. Zaměstnavatelé mají na své zaměstnance často neustále se zvyšující pracovní nároky, které, když zaměstnanec neplní na 100 %, tak má obavu ze ztráty zaměstnání, či může podléhat úzkostem nebo syndromu vyhoření. Tato fakta způsobují to, že si zaměstnanci často nosí práci i domů a plní ji již ve svém osobním čase, což bezpochyby signifikantně narušuje work-life balance. Zaměstnavatelé, kteří dbají zřetel na work-life balance svých zaměstnanců, mají v dnešní době na trhu práce velkou konkurenční výhodu, jelikož tato problematika je v posledních několika letech i v širší společnosti diskutované téma. Důležitost work-life balance potvrzuje i průzkum z roku 2022 společnosti FlexJobs, který uvádí, že v USA by upřednostnilo lepší benefity v rámci work-life balance před zvýšením platu až 63 % dotazovaných, ve Velké Británii je to 64 % dotazovaných (BBC, 2022).

Jako jeden z nástrojů pro efektivní podporu work-life balance jsou i flexibilní pracovní úvazky. Flexibilní pracovní úvazky zažily velký rozvoj především v posledních třech letech, jelikož zaměstnavatelé byli nuceni kvůli pandemii covid-19 na určitou formu flexibility (v tomto případě prostorové flexibility) přejít.

Flexibilní pracovní úvazky se tak i díky této skutečnosti staly na pracovním trhu trendem, který je uchazeči v dnešní době čím dál tím více vyhledáván. Pro skloubení profesního a rodinného života jsou flexibilní způsoby práce vhodné, někdy dokonce nezbytné. Flexibilní pracovní úvazky jsou přínosné například pro osoby, které pečují o děti a snaží se najít rovnováhu mezi naplněním rodičovské role a schopností udržet se aktivně na pracovním trhu. Flexibilní formy práce napomáhají udržet na pracovním trhu i takové osoby, které by v tradiční formě pracovního poměru nemohly činnosti vykonávat (například z důvodu zdravotního znevýhodnění).

V dnešní znalostní společnosti jsou bezpochyby zaměstnanci to nejcennější, čím firma disponuje. Proto je důležité, aby se zaměstnavatel o své zaměstnance náležitě staral. Kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců je na pracovním trhu málo. Právě proto se firma musí snažit disponovat takovými podmínkami, které budou dovolovat a podporovat sladování osobního a pracovního života.

Tato problematika je pro účel diplomové práce zkoumána ve společnosti XY. Na základě domluvy mezi autorkou a pověřenou osobou společnost, nebude společnost jmenována vlastním jménem, a to především z důvodu úniku interních informací a za účelem zachování anonymity a soukromí jak zaměstnavatele, tak i zaměstnanců. Z těchto důvodů je v celé diplomové práci společnost označována jako XY.

Cílem práce je navrhnout doporučení ve společnosti XY v oblasti work-life balance. Dílčím cílem je zjistit, zda mají flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance zaměstnanců.

Pro dosažení stanoveného cíle práce budou využity vědecké metody jako jsou deskripce, komparace a dále analytické a statistické metody. Text práce je rozdělen do dvou částí, a to na část teoretickou – metodologickou a praktickou.

Teoreticko-metodologická část diplomové práce se skládá ze dvou hlavních kapitol, kdy první kapitola rozebírá pojem work-life balance, zaměřuje se na jeho vliv, vývoj a historii. Dále se práce zabývá popisem flexibilní pracovních úvazků, jejich jednotlivými druhy, historií, ale také

jejich legislativní úpravou a budoucností. V této části práce jsou informace čerpány a tříděny z odborné literatury, článků a studií a seznamují čtenáře se zkoumanou problematikou.

Praktická část diplomové práce analyzuje momentální stav v rámci využívání flexibilních pracovních úvazků ve společnosti XY a dále pak analyzuje to, jaký vliv má využívání flexibilních pracovních úvazků na work-life balance zaměstnanců ve společnosti XY.

Diplomová práce současně využívá výzkum smíšený (kombinace kvalitativní a kvantitativní formy výzkumu). Na základě získaných dat a informací budou zkoumány statistické hypotézy. Následně díky získaným výsledkům provedeného výzkumu budou sestavena taková doporučení, která přispějí k lepšímu sladování a harmonizaci osobního a pracovního života zaměstnanců ve společnosti XY. Následuje diskuse nad získanými výsledky. Diskuse pojednává o shodě či neshodě mezi teorií a výsledky získaných z výzkumného šetření.

Poslední kapitolou práce je závěr. Závěr diplomové práce shrnuje vyhodnocení celkového výzkumného šetření, které bylo zaměřeno na flexibilní pracovní úvazky, jako nástroj k work-life balance ve společnosti XY.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato kapitola se věnuje teoretickému vymezení tématu práce, kdy nejdříve specifikuje pojem work-life balance z obecného hlediska věci, a následně subkapitoly již navazují hlubším zkoumáním této problematiky. Text dále navazuje tématem flexibilních pracovních úvazků, kde je nejprve problematika popsána v obecné rovině, a následně se text již orientuje na konkrétní formy flexibilních pracovních úvazků. Kapitola dále pokračuje nastíněním budoucnosti flexibilních pracovních úvazků a jejich významu jak pro jedince, tak pro společnosti.

2.1 Work-life balance

V reakci na rychle vyvíjející se trh práce a měnící se povahu pracovní kultury, je nyní work – life balance neboli rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, pro mnoho lidí stále důležitější téma. Tento pojem se zprvu zaměřoval pouze na rodiny – konkrétně se zaměřoval na matky, které měly za úkol vybalancovat čas strávený v práci a čas strávený péčí o dítě (Swarnalatha a, Rajalakshmi, 2022, s.3). Adams (2013) uvádí, že v dnešní době je tento pojem ale zaměřen prakticky na každého, kdo pracuje a dodává, že především mladá generace má problém s nastavením hranic mezi prací a soukromým životem (Adams, 2013, s.1).

Gupta (2022, s. 41) pojem work-life balance pro lepší pochopení popisuje doslovně díky překladu jednotlivých slov z názvu. Pojem se v překladu skládá ze tří slov – práce, život a rovnováha. „Práce“ v tomto pojmu popisuje např. kariéru, ambice nebo kariérní posun. „Život“ popisuje čas mimo pracovní dobu, jedná se např. o rodinný, osobní či společenský život, ale také o volný čas. „Rovnováha“ pak odkazuje na uspokojivé a úspěšné nastavení priorit, kde na jedné straně je „práce“ a na druhé „život“ (Gupta, 2022, s. 41). To potvrzuje také Junová (2016), která popisuje work-life balance jako dosáhnutí harmonizace pracovního a mimopracovního života, kde se jedná o zcela subjektivní proces, jelikož potřeby a zájmy se s každým jedním člověkem alespoň minimálně liší. (Junová, 2016).

Bird (2018) zdůrazňuje, že work-life balance neznamená stejnou váhu pro všechny. Nejedná se o nalezení daného počtu hodin, které máme strávit v práci, či naopak s rodinou. Důležitá je zde naopak možnost přizpůsobit se každému člověku a individualita, jelikož každý jedinec má jiné potřeby a konkrétním věcem připisuje jinou váhu. Dále záleží na tom, v jakém životním období se jedinec nachází – správná rovnováha se bude pravděpodobně lišit v období nástupu do práce, uzavření manželství, výchovy dětí či v důchodovém věku (Bird, 2018). To potvrzují i Swarnalath s Rajalakshmi, (Swarnalatha a Rajalakshmi, 2022, s. 3), které potvrzují, že rovnováha a nerovnováha se u různých lidí liší v různých životních etapách a dodávají, že díky tomu je nerealistické definovat pouze jeden pojem popisující work life balance (Swarnalatha a Rajalakshmi 2022, s.4).

Šimonová (2015, s.62) pohlíží na problematiku work-life balance pohledem více sociologicky zaměřeným, kdy jej popisuje jako pojem, který je často používán především pro matky, které pracují na částečný úvazek a starají se o dítě do patnácti let. Dále uvádí, že work-life balance není zaměřen pouze na matky, ale také na prarodiče, muže či toho, kdo pečuje o člena rodiny bez ohledu na jeho věk (Šimonová 2015, s.62). Tomuto názoru z části oponuje studie Josepha a Sebastiana z roku 2017, která říká, že work-life balance je téma zcela běžně aplikovatelné a použitelné pro všechny pracující jednotlivce bez ohledu na pohlaví, věk či kulturu (Joseph, 2021, s.4).

2.1.1 Historie Work-life balance

Až do počátku 20. století bylo normální, že dělníci pracovali 70-90 hodin týdně. Typický tovární zaměstnanec během průmyslové revoluce v Anglii pracoval šokujících 16 hodin denně, a to 6 dní v týdnu. V této době byly také děti vystaveny vyčerpávajícím pracovním podmínkám, a to až do doby, kdy to zakázal zákon „Cotton Mills and Factories Act“, který zakazoval dětem mladším devíti let pracovat (v tehdejší době měly děti ve věku 9-16 let maximálně 12hodinový pracovní den). Dá se tedy konstatovat, že v této době nebyl prakticky žádný balanc mezi pracovním a osobním životem (Gunderman, 2021). Jako první, kdo přišel s konceptem balancu mezi pracovním a osobním životem, byl Robert Owen, bohatý průmyslník, který se narodil ve Wales, ve Velké Británii v roce 1771. Owenovi se všeobecně připisuje zásluha za to, že byl prvním člověkem, který obhajoval univerzální přístup – „osm hodin práce, osm hodin rekreace a osm hodin odpočinku“ k vyvážení pracovního a osobního života“. S tímto konceptem experimentoval ve svých vlastních továrnách (Dittmer, 2020).

Owen byl velkou inspirací pro Henryho Forda, který ve 20. letech 20. století zavedl klasický pracovní den (především v USA) a to od deváté hodiny ranní do pěti hodin odpoledne (Gunderman, 2021). Odbory v severní Americe, které se inspirovaly Owenovými nápady a vizemi, pokračovaly v lobování za změnu v kongresu, kde v roce 1899 právě tyto odbory prosadily 8hodinový pracovní den. V roce 1905 to byla již v dělnickém odvětví běžná praxe, a společnost Ford Motor Company oficiálně zavedla 40hodinový pracovní týden pro všechny své zaměstnance. Samotný Ford tento krok okomentoval následovně: „*Je nejvyšší čas zbavit se představy, že volný čas pro dělníky je buď ztraceným časem, nebo třídním privilegiem*“. Dalším významným momentem v rámci implementování WLB procesů byl moment, kdy německý psycholog Hugo Munsternberg v roce 1914 ve své knize „Psychology and Industrial Efficiency“ uvedl, že zkrácením z devíti na osm hodiny, tedy snížení o více než 10 % nezahrnovalo snížení denního produktu, ale jeho zvýšení. Od té doby vědci a psychologové z celého světa studovali Munsbergovy myšlenky a také došlo k lepšímu porozumění pracovních podmínek a jejich vlivu na celkovou práci zaměstnanců (Dittmer, 2020).

2.1.2 Podstata a význam work-life balance

Lidský kapitál je to nejdůležitější, co podnik má. Proto je důležité dbát o zaměstnance tak, aby byli snad co nejvíce spokojeni se svými pracovními podmínkami. Pokud chce být tedy zaměstnavatel úspěšný, tak si tento fakt musí uvědomit a přistoupit k zavedení takových nástrojů, které budou podporovat sladění osobního a pracovního života (Davidová, 2018, s. 10). Dnešní korporátní svět je typický pro své konkurenční prostředí. Psychický stres a tlak na výkon často u zaměstnanců vede ke snížení jejich produktivity a v těžších případech psychická zátěž vede k syndromu vyhoření. Proto je vhodné zavést principy work – life balance i v rámci prevence, která má zabránit psychickému přetížení zaměstnanců (Gupta, 2022, s. 5).

V organizacích, kde jsou nástroje work-life balance zavedeny, pociťují zaměstnanci několik benefitů. Jedním z nich je např. možnost více flexibilní práce a díky rovnováze pracovního a soukromého života napomáhá k celkově lepšímu přístupu zaměstnance ke své práci a tím i lepším pracovním výkonům (Aluvala, 2017, s.63). To, že work-life balance slouží ve prospěch i zaměstnavateli popisuje Armstrong (2017, s 86), který zdůrazňuje, že potřeby zaměstnanců jsou naplňovány sladěním požadavků jak na práci, tak na soukromý život, čímž tedy dochází i k naplňování potřeb jejich zaměstnavatelů (Armstrong et.al, 2017, s. 86).

Organizace, které nástroje work-life balance zavádějí, pociťují jako jeden z hlavních benefitů snížení míry fluktuace zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci zůstávají v organizaci po delší dobu, tím pádem se organizaci vrací peněžní prostředky zainvestované do školení zaměstnanců. Tím se také snižuje absence pracovní neschopnosti a lépe se zachovává kontinuita znalostí ve

společnosti. Dále pak dochází ke zvýšení spokojenosti, a především důvěry ve svého zaměstnavatele, což zvyšuje loajalitu a oddanosti zaměstnanců k organizace. Tyto organizace tak zvyšují svou produktivitu, čímž také zvyšují svou konkurenční výhodu (Aluvala, 2017, s. 63).

Přístup organizace k zavádění nástrojů k work-life balance má vliv i v oblasti nábory zaměstnanců. To potvrzuje i výzkum provedený společností Deloitte, kterého se účastnilo na 23 tisíc respondentů z 46 zemí celého světa, ten uvádí, že právě work-life balance je jedno z hlavních témat, na které mileniálové a generace Z při výběru práce zaměřují. Mileniálové je označení pro generaci narozenou v letech 1981-1996. Generace Z je označení pro jedince narozené v letech 1997-2010 (Dimock, 2019). Průzkum poukazuje na fakt, že: dvě třetiny generace Z chtějí v ideálním případě pracovat remote, naopak 60 % mileniálů preferuje spíše hybridní uspořádání práce. Jako hlavní výhody vzdálené práce obě generace označují možnost věnovat se vedle práce i jiným činnostem (Deloitte, 2022).

2.1.3 Přínos Work life balance

Zavedení opatření WLB v organizaci vede k řadě výhod, jako je zvýšení atraktivity organizace pro zaměstnance, či růst spokojenosti. Pokud se organizace hlásí ke společenské odpovědnosti, je její povinností zavedení podmínek pro work-life balance. Tyto podmínky dané firemní strategií by se měly promítat v nastavení hodnocení pracovního výkonu, benefitech, v koncepci pro kariérní růst a také v procesu nabírání a propouštění zaměstnanců (Formánková, 2015, s.12). Kašpárková a Kunz (2013, s. 68) uvádí argumenty na podporu WLB a rozdělují je do dvou hlavních kategorií, a to sice:

- ekonomické – zde řadíme úspory nákladů či vliv na výkonnost podniku;
- mimoekonomické – odráží se ve spokojenosti, loajalitě, stabilitě, kvalitě pracovní síly a celkové spokojenosti pracovníků.

Jak bylo již uvedeno, WLB je přínosné a výhodné i pro stranu zaměstnavatele. Zejména dlouhodobá strategická firemní podpora vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců může přinášet také samotným firmám řadu klíčových výhod, mezi které řadíme:

- udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců – vede k lepším možnostem v rámci budování kvalitní personální základny;
- zvýšení efektivity i motivace pracovního procesu – zaměstnanci snahy zaměstnavatele vnímají a oceňují, to zvyšuje jejich důvěru v podnik, ale také hrdost na příslušnost k podniku a s tím spojená ochota podat kvalitní pracovní výkony (roste jejich výkonnost, zodpovědnost, spolehlivost a loajalita při plnění pracovních úkolů);
- nepřímá reklama – zlepšení pozice zaměstnavatele na trhu práce v očích potenciálních zaměstnanců i veřejnosti;
- snížení nákladů – podniku se snižují náklady na nábor pracovníků, a tedy i na jejich zaškolování do pracovního procesu;
- lepší možnosti nábory – zvýšení atraktivity pracovního místa pro současné, ale i nové zaměstnance (Kašpárková a, Kunz, 2013, s. 77).

Joshin Joseph (2019, s. 34-47) se ve své knize zabýval porovnáním 60 studií (od roku 2006 do roku 2018), které se zabývají problematikou WLB ve firmách. Tyto studie byly prováděny celosvětově na pracovnících v rozličných odvětvích, pohlavích, či pracovních pozicích. Porovnání těchto rozličných výzkumů poukazuje na pozitivní vlivy podnikové politiky zaměřující se na spokojenost zaměstnanců. (Joseph, 2019, s. 34-47). To ovšem potvrzuje i jedna

ze studií, která by se dala nazvat jako průkopová v této problematice, a to studie Cambridgeské univerzity z roku z 2004 (Cambridge, 2004, s.6). Studie se své podstatě shodovaly na těchto závěrech:

- poskytování výhod v oblasti WLB pomáhá zlepšit vztah vůči organizaci a zlepšuje vnímání zaměstnanců směrem k distributivní spravedlnosti a organizační podpoře;
- zavedení prvků WLB má přímý vztah se zaměstnaneckým výkonem – především faktory jako flexibilní pracovní doba a podpůrná pracovní kultura mají pozitivní vliv na výkon zaměstnance;
- obecně se zvedla celková pracovní spokojenost, nasazení a spokojenost a snížila se hladina stresu (Joseph, 2019, s. 45).

V rámci uplatňování principů WLB jsou evidentní přínosy jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Mezi zaměstnanecké přínosy řadíme schopnost pracovat flexibilně, dobrou kvalitu života, zvládání pracovních, rodinných a společenských povinností, čas na volnočasové aktivity a snížení zdravotních problémů (jak fyzických, tak především psychických). Pro organizace jsou přínosy spojené se snížením fluktuací zaměstnanců, omezením absencí na pracovní neschopnosti, zvýšení produktivity organizace a také vyšší loajalita a oddanost pracovníků. Při absenci WLB principů na pracovišti se naopak můžeme setkávat se zdravotními problémy, absencí v práci, častým vyčerpáním a fluktuací zaměstnanců (Aluvala, 2017, s. 63).

V organizacích, které již mají zavedené nástroje work-life balance, pociťují zaměstnanci určité benefity. Jedním z benefitů, který zaměstnanci často pociťují, je efektivní zvládání jejich povinností – a to jak v práci, doma, či ve společnosti. Díky možnosti pracovat flexibilně a také díky rovnováze pracovního a soukromého života mají dobrou kvalitu života, možnost kariérního růstu, příjemné pracovní prostředí, ale zároveň také čas na volnočasové aktivity (Aluvala, 2017, s.64). Mezi nezanedbatelný benefit se pro tyto zaměstnance také řadí snížení rizika zdravotních problémů – a to jak problémů fyzických, tak také psychických, což potvrzují i psycholožky Krupholcová a Šířová (2021), které také zdůrazňují, že při nedodržování základních work-life balance principů může u zaměstnanců dojít také k syndromu vyhoření (Fritsch, 2021, online). Gulewicz (2019) doplňuje, že ve společenském měřítku mohou vést negativní důsledky nerovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců i k závažnějším problémům jako jsou snížení porodnosti, odkládání rozhodnutí mít první dítě, zvýšenému množství samoživitelů a navýšení celkového objemu zdravotních problémů se srdečními onemocněními (Gulewicz, 2019).

2.1.4 Nástroje a opatření work-life balance

Opatření zaměřená na podporu a sladování pracovního a mimopracovního života zaměstnanců je možno rozdělit do třech základních skupin:

- organizace práce, pracovního času a ostatních podmínek spojených s prací (můžeme se setkat také s pojmem „pozitivní flexibilita práce“);
- poskytování či podporování služeb pro zaměstnance a jejich rodiny,
- specializované programy (tutoring, mentoring či rekvalifikace) (Fejfarová 2013. s. 78).

Rozsah nástrojů, které může podnik využívat v oblasti podpory vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců je velmi rozmanitý, přičemž se odvíjí i od preferencí a potřeb zaměstnanců. Armstrong (2017), Kašparová a Kunze (2013) a Hofray et. al. (2022) se shodují na následujících nástrojích:

Tabulka 1: Nástroje work-life balance

	Flexibilní pracovní upořádání/úvazky	Podpůrné opatření
Rovnováha práce a osobního života	Pružná pracovní doba Částečný pracovní pvažek Práce na dálku Sdílení pracovního místa Stlačený pracovní týden Rozdílný rozvrhová režim pracovní doby Pracovní směny Náhradní volno Možnost nastavení směn Možnost nastavení pracovní doby Roční pracovní doba	Školení zaměřené na sladění rodiny a práce Koordinace práce a rodiny Poradenství pro zaměstnance Výzkum zaměstnaneckých potřeb Dlouhodobá dovolená nesouvisející s rodinou Finanční příspěvky
Ulehčení péče	Péče o děti	Dodatečná dovolená z rodinných důvodů
	Firemní školka Hlídnání dětí Letní tábory Smluvní péče o děti Finanční pomoc	Mateřská dovolená nad zákonné minimum Otcovská dovolená Rodičovská dovolená nad zákonné minimum Volno z rodinných důvodů Kariéerní přestávka Volno z důvodů adopce

Zdroj: (Amstrong 2017, Kašparová a Kunze 2013, Hofray et. al, 2022), vlastní zpracování (2023)

Pro úspěšnou implementaci nástrojů work-life balance do podniku, je podle Formánkové (2015) zapotřebí kromě zavedení také jasně definovat nástroje a nastavit firemní prostředí tak, aby byla hodnocení sladění práce a osobního života začleněny do organizační či firemní kultury. Firemní kultura je dle Vejvodové (2018) soubor toho, čemu lidé ve firmě věří, jak pracují a komunikují, a také jak se chovají uvnitř firmy, ale i navenek. Firemní kultura je pro každou společnost jedinečná a nepřenosná (Vejvodová, 2018). Je tedy nutné zajistit, aby vedoucí, ale také všichni ostatní pracovníci, problematice dostatečně porozuměli a na důležitost této problematiky kladli dostatečný důraz. Dále je vhodné soustavně sledovat potřeby zaměstnanců, vyhodnocovat dopady jednotlivých opatření a na základě zjištěných skutečností postupovat dále (Formánková, 2015).

2.1.5 Legislativa spojená s work-life balance

Ačkoliv se otázkou sladování pracovního a soukromého života zabývají různé společenskovední obory a nejde primárně o otázku právní, právo je pochopitelně jedním z nástrojů, jak snahu o dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem podpořit (Pichrt, s. 11) Dobrým příkladem výše uvedeného je směrnice zabývající se tematikou sladování mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob, která vešla v platnost dne 12. 7. 2019, přičemž lhůta pro implementaci do právních řádů členských států končila ke dni 2. 8. 2022. Hlavním cílem Směrnice, jak již z jejího názvu vyplývá, je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem rodičů a dalších pečujících osob. (Rada Evropské Unie, 2022).

V širším pohledu jde ale i o rovnost příležitostí, kdy si Směrnice klade za úkol spravedlivější rozložení rodičovských povinností, a tedy rovný přístup na trhu práce mezi muži a ženami. V důsledku rovnoměrnějšího rozdělení rodičovských povinností by mělo dojít k posílení možnosti harmonizace soukromého a pracovního života pro oba rodiče (Šumavská, 2022).

Ministerstvo práce a sociálních věcí (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021) uvádí klíčové prvky této směrnice, kterými jsou:

- otcovská dovolená – nárok na minimálně 10 pracovních dnů dovolené v období kolem narození dítěte pro otce nebo druhého rodiče;

- rodičovská dovolená – individuální právo na 4 měsíce rodičovské dovolené, z nichž 2 měsíce jsou placené a mezi rodiči nepřenosné;
- pečovatelská dovolená – nárok na 5 pracovních dní volna ročně pro pečující osoby;
- pružné uspořádání práce – právo rodičů žádat o tyto režimy bylo rozšířeno na pracující pečovatele (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

Zaměstnavatelé jsou dle Směrnice povinni žádost zaměstnance o pružném uspořádání pracovní doby v přiměřené době zvážit a odpovědět na ni s přihlédnutím ke svým a zaměstnancovým potřebám. Případné zamítnutí žádosti či odklad pružného uspořádání pracovní doby musí zaměstnavatel náležitě zdůvodnit. Směrnice členskými státy umožňuje, aby právo zaměstnance žádat o pružné uspořádání práce podmínily splněním požadavků na odpracovanou dobu nebo na dobu trvání pracovního poměru, a to ne delší než 6 měsíců. Implementace této směrnice způsobila v českém právním řádu a pracovních podmínkách rodičů a pracovníků s pečovatelskými povinnostmi výrazné změny. Z pohledu zaměstnavatele totiž došlo ke značnému rozšíření jeho povinností (Paláková, 2022).

2.1.6 Aktuální česká právní úprava

Český zákoník (konkrétně zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce) pružné uspořádání pracovní doby zaměstnanců do jisté míry již zná. Jde především o ustanovení § 241, které zaměstnavateli ukládá, aby při zařazování zaměstnanců do směn přihlížel také k potřebám svých zaměstnanců a zaměstnankyň pečujících o děti. Požádá-li zaměstnankyně či zaměstnanec, pečující o dítě mladší patnácti let, těhotná zaměstnankyně či zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost), nebo stupni IV (úplná závislost), o kratší uspořádání pracovní doby nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen takové žádosti vyhovět, pokud tomuto kroku nebrání vážné provozní důvody (např. nemožnost zastoupení jiným zaměstnancem) (Šumavská, 2022).

2.1.7 Work-life balance z pohledu OECD

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) se dlouhodobě zabývá problematikou work-life balance v rámci výzkumu Better life Index. Jedním z kritérií tohoto indexu je také rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Respondenti výzkumného šetření byli dotazováni na otázky zaměřené na čas, který věnují mimopracovním/volnočasovým aktivitám, a osobní péči, ale také na otázky zabývající se časem spojeným s prací (kolik hodin týdně stráví v zaměstnání).

Hodnotící kritéria výzkumu zahrnují:

- 1) **Práci přes čas:** množství času, které člověk tráví v práci, je důležitý aspekt rovnováhy mezi pracovním a soukromým. Důkazy naznačují, že dlouhá pracovní doba může poškodit osobní zdraví, ohrozit bezpečnost a zvýšit stres.
- 2) **Čas rozdělený mezi prací a osobní péčí:** čím déle člověk pracuje, tím méně času má na to, aby jej věnoval jiným činnostem, jako je osobní péče nebo společenský život. Množství a kvalita volného času je důležitá pro celkovou pohodu zaměstnanců a může přinést další výhody pro fyzické a duševní zdraví.

Z dat výzkumu OECD pro rok 2022 vyplývá, že obecně nejlépe v oblasti work-life balance se daří evropským zemím. Konkrétně se jedná především o země severní Evropy a Beneluxu. Naopak nejhůře se z obecného hlediska daří zemím Jižní Ameriky a Asie. Prvenství pro rok 2020 získala Itálie, která je dle indexu OECD země s nejlepším work-life balance. Naopak

nejhůře v rámci výzkumu dopadlo Mexiko. Česká republika se umístila na 19. místě z celkem 41 hodnocených zemí. V roce 2017 se česká republika umístila na 17. místě. V průběhu pěti let tedy klesla v rámci hodnocení work-life o 2 místa. Následující tabulka obsahuje seznam všech hodnocených zemí v rámci OECD za rok 2022.

Tabulka 2: Pořadí států dle OECD

Pořadí	Státy OECD	Pořadí	Státy OECD3	Pořadí	Státy OECD4
1.	Itálie	15.	Lucembursko	29.	USA
2.	Dánsko	16.	Finsko	30.	Nový Zéland
3.	Norsko	17.	Estonsko	31.	Chile
4.	Španělsko	18.	Slovensko	32.	Island
5.	Nizozemí	19.	Česká republika	33.	Austrálie
6.	Francie	20.	Řecko	34.	Izrael
7.	Švédsko	21.	Slovensko	35.	Jižní Korea
8.	Německo	22.	Portugalsko	36.	Jižní Afrika
9.	Ruská federace	23.	Polsko	37.	Japonsko
10.	Belgie	24.	Kanada	38.	Turecko
11.	Lotyšsko	25.	Brazílie	39.	Costa Rica
12.	Švýcarsko	26.	Irsko	40.	Columbie
13.	Maďarsko	27.	Rakousko	41.	Mexiko
14.	Litva	28.	Velká Británie		

Zdroj: OECD 2022, vlastní zpracování (2023)

2.1.8 Rozdílné vnímání work-life balance u žen a mužů

Z pohledu žen, se stal pojem „rovnováha mezi pracovním a soukromým životem“ více populární v roce 1980, kdy ženy začaly více vstupovat do pracovního procesu. Mnoho žen tehdy lobovalo za podporu od svých zaměstnavatelů během těhotenství s žádostí o flexibilnější rozvrh a kratší pracovní týden (Raja a, Stein, 2014). Muži a ženy tradičně zastávali různé společenské role, pokud jde o množství času stráveného prací a rodinnými povinnostmi. Stereotypně muži pracují na plný úvazek mimo svůj domov, zatímco ženy se starají o domácí a rodinné povinnosti. Rozdělení rolí na základě pohlaví je ve skutečnosti součástí kolektivní kultury. Studie zjistily, že ženy mají tendenci trávit více hodin rodinnými aktivitami než muži, ale že hodiny strávené pracovními aktivitami byly u mužů a žen stejné (Homfray, 2022).

Důkazy o genderových rozdílech v rovnováze mezi pracovním a soukromým životem jsou smíšené. Podle některých studií, které zkoumaly západní i východní kultury (Austrálie, Nový Zéland, USA a východní Evropa), neexistují žádné důkazy o skutečných nebo významných genderových rozdílech. Podle těchto studií souvisí zkušenost s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem s prací a životní spokojeností stejně u mužů i žen. Naopak, podle jiných mezikulturních studií zůstává vliv pohlaví významný, muži uvádějí vyšší míru rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem než ženy a ženy zažívají vyšší míru konfliktů mezi pracovním a rodinným životem. Ženy uvádějí značné potíže při sladování pracovního a rodinného života kvůli nedostatku dostatečného času, podpory ze strany manžela a kulturních norem a genderových předpokladů na pracovišti. Problémy s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem mohou také ovlivnit zdraví žen, způsobit stres, deprese, bolesti hlavy, svalové napětí a přibírání na váze a mohou se stát překážkou v jejich kariérním postupu ve srovnání s jejich mužskými protějšky (Sciotto, 2022).

Genderová expertka Čmolíková ve své připravované publikaci o sladování soukromého a profesního života uvádí, že ačkoli stárneme všichni, vliv jednotlivých životních stádií na

pracovní dráhu je mnohem citlivější u žen. U žen totiž bude hrát s velkou pravděpodobností významnou roli otázka rodičovství, a tedy těhotenství a mateřství (to i v případě, že mateřství žena plánuje až v budoucnu nebo případně vůbec). Okolí a společnost očekávají, že životní cyklus ženy bude jiný nežli životní cyklus muže – ten také bude v určitém věku zakládat rodinu, jeho pracovní roli by to však nemělo ovlivnit, zatímco u žen rodinné povinnosti pracovní roli a místo na pracovním trhu ovlivňují (Homfray, 2021). Podstatné pro současnou situaci, je také to, že vstup do placené práce z žen nesňal jejich odpovědnost za domácí práce a za obecné společenské uchopení tohoto dvojího břemene pokulhává za ekonomickou aktivitou.

2.1.9 Rozdílné vnímání work-life balance z generačního hlediska

Bruegman (2022, s. 269) připomíná, že jeden z faktorů ovlivňující sladění pracovního a osobního života jednotlivých pracovních skupin, mohou být věkové rozdíly jednotlivých členů pracovního týmu. Každá generace má totiž k work-life balance svůj osobitý přístup, který je ovlivněn především tím, v jakém prostředí, historické době a sociální situaci generace vyrůstá. Právě tento fakt způsobuje mezigenerační rozdíly. Rook (2019) k tomuto tématu dodává, že je důležité definovat, co pro každého z nich skutečně znamená „rovnováha mezi pracovním a soukromým životem“, protože to může změnit způsob, jakým mohou zaměstnavatelé efektivně motivovat zaměstnance. Zaměstnavatelé mohou například zvážit úpravu motivačních programů tak, aby vyhovovaly různým potřebám a přáním několika různých generací pracovníků.

Horvátová et al. (2016 s. 153) uvádí, že dle provedených globálních studií, na trhu práce dochází k častým střetům mezi jednotlivými generacemi. Pulver (2022, s. 34) ve své knize uvádí, že konflikt mezi mladší a starší generací na pracovišti může být způsoben i negativními předpoklady. Mnoho Baby Boomer vnímá mileniály jako netrpělivé a neprofesionální, zatímco mileniálové mohou baby boomer vnímat jako staromódní a nepřístupné. Horvátová et al. (2016 s. 153) nadále uvádí, že na tyto střety je nutné reagovat a hledat formy řešení těchto problémů. Společnosti mohou například upravit personální činnosti tak, aby lépe odpovídaly jednotlivým generacím a jejich předpokladům. Vorlíček (2018) na pracovním trhu rozděluje generace do čtyř skupin: Baby Boomers, generace X, generace Y a generace Z.

Baby boomers

Představitelé generace Baby Boomers se narodili v letech 1946 až 1964, tedy po skončení druhé světové války (Horváthová et al., 2016, s.134). Jelikož rodiče generace Baby boomers v USA prožili Velkou hospodářskou krizi, byla tato generace v USA často vychovávána k tomu, aby přijala a vážila si tvrdé práce. Berkup (2014) dodává, že případě České republiky měla na generaci Boomers velký vliv přesněji uvolněná atmosféra Pražského jara (tedy politický vývoj) a následný nástup normalizace.

Rook (2017) dále uvádí, že baby boomers mají tendenci být mezi sebou v pracovním kolektivu soutěživí, ale loajální ke svému zaměstnavateli. Jsou obecně známí tím, že upřednostňují svou práci před jinými aspekty svého života. V důsledku toho pracovali (a stále pracují) dlouhé hodiny, někdy vynechávali rodinné akce nebo školní akce, které se týkaly jejich dětí. Bejtkovský (2018) k této problematice dodává, že tato generace byla a stále je motivována především prestižním postavením ve firmě a finančním ohodnocením. Jejich postoj k bilanci mezi pracovním a osobním časem je tedy nakloněn spíše k pracovní rovině.

Generace X

Generace X je prezentovaná představiteli narozenými od roku 1965 do roku 1979 (Vorlíček, 2018). Generace X, je však v českých podmínkách známější pod názvem Husákovy děti. Je generací potomků předcházející generace Boomers. Zástupci této generace zažili jak

socialismus, tak tzv. divoké devadesátky, a následný kapitalismus. Rook (2019) dodává, že na rozdíl od svých rodičů je u této generace méně pravděpodobné, že zůstane v jednom zaměstnání (nebo dokonce v jedné profesní dráze) po celý svůj pracovní život. Nevidí nic špatného na přechodu k jiné společnosti nebo na změně kariéry, pokud nejsou spokojeni se svou současnou situací. Vorlíček (2018) také dodává, že tato generace je první, která ve větším měřítku v rámci své práce začala pracovat s komunikačními technologiemi, ale díky rychle se vyvíjejícím komunikačním a online technologiím ve světě inovace nemusí stíhat, a tak v této sféře mohou často zaostávat.

Generace Y/ Mileniálové

Generace Y, nebo také mileniálové jsou narozeni mezi lety 1982 a 1997. Tato generace již vyrůstala s komunikačními technologiemi, a tak je tato generace známá pro svou technologickou zdatnost. Tato generace jako jeden z hlavních faktorů v rámci pracovního života oceňuje flexibilitu – chtějí dojíždět z domova a naplánovat si vlastní pracovní dobu. V zaměstnání nemají problém na jednom místě zůstat jen rok či dva a pak se přesunout jinam, kde to považují za lepší. Mileniálové obecně preferují online či hybridní formu komunikace. Požadují smysluplnou práci a vyvážený pracovní a osobní život, který je hodně orientovaný na rodinu.

Generace Z

Členové generace Z jsou narozeni v rozmezí let 1998–2010. Byli narozeni a žijí v již naprosto digitálním světě. Členové této generace jsou spíše neloajální individualisté, kteří neuznávají státní instituce (Horváthová et al., 2016, s.13). Rook (2019) dodává, že work-life balance a flexibilita jsou pro tuto generaci jeden z hlavních faktorů, který v rámci vybírání zaměstnání sledují. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o nejmladší generaci a její členové v pracovním životě nemají zatím tolik zkušeností, není v současné době vhodné množství studií, (především zaměřených na ČR) (Mediaguru, 2018). Je však zřejmé, že tato generace je nejvíce ze všech zmíněných generací zaměřená na dodržování principů work-life balance. Chum (2013) dodává, že tato generace je v pracovním prostředí typická pro získávání neustále nových zkušeností a menším respektem k tradicím a zavedeným postupům. To může být jeden z důvodů mezigeneračního konfliktu na pracovišti.

2.2 Formy flexibilního zaměstnání

Pro vymezení flexibilní formy práce, je zapotřebí nejprve upřesnit klasickou pracovní dobu, dobu odpočinku a práci přes čas. Organizace pracovní doby se skládá ze dvou částí, a to konkrétně z rozložení pracovní doby a z pracovního režimu práce, a to včetně odpočinku v průběhu směny (Fejfarová, 2013, s. 26). Koubek (2015, s. 344) uvádí, že pracovní doba určuje časové možnosti pracovníka, ale i jejich využitelnost v čase, také se ale zaměřuje na životní úroveň lidí, či na způsob života pracovníků a na trávení jejich volného času. Trávení času v práci má také vliv na obnovení pracovních sil, na zdraví zaměstnanců, ale i na soukromý či společenský život (Koubek, 2015, s. 344). Šikýř (2016, s.136) ale popisuje pracovní dobu jako období, ve které se pracovník musí věnovat práci nebo je již připraven v práci, a to podle rozhodnutí zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s.136).

Doba odpočinku se do pracovní doby nezapočítává. Zákoník práce obsahuje přestávky na jídlo, odpočinek a oddech, které probíhají mezi směnami. Zákoník dále uvádí odpočinek v rámci týdne, který probíhá nepřetržitě, a odpočinek, který nastává v průběhu například svátků, či dovolené (Šikýř, 2016, s.152). Fejfarová (2013, s.26) považuje odpočinek v rámci pracovní směny za velice důležitý, jelikož každý typ práce vyvolá u zaměstnance únavu, která snižuje pracovní schopnosti a výkon. Ze zákoníku práce vyplývá povinnost zaměstnavatele nejvíce po

6 hodinách práce poskytnout zaměstnancům 30minutovou přestávku – poskytnutím těchto přestávek dochází k udržení pracovního nasazení a zároveň k eliminaci únavy pracovníka (Fejfarová, 2013, s. 26). Hrouzková k této problematice dodává, že zaměstnanci za dobu, kterou stráví odpočinkem, nenáleží platové/mzdové ohodnocení (Hrouzková, 2020, s.82).

Dle Koubka (2015, s. 185), práce přesčas znamená zvýšení příjmu, ale také zároveň může přinášet ohrožení na zdraví a možnost komplikací v případě dalších aktivit (Koubek, 2015, s.350). Fejfarová dodává, že zaměstnavatel má právo nařídít práci přesčas, pouze však ve výjimečných situacích. Přesčasy jsou ohraničeny hranicí 8 hodin týdně a 150 hodin ročně (Fejfarová, 2013, s. 26).

Od standardizace běžných pracovních postupů se způsobů se vymezuje takzvaná flexibilní práce. Cílem flexibilní práce je zvyšování produktivity a flexibility zaměstnanců, zachování jejich spokojenosti, snižování nákladů spojených se zaměstnáváním osob a zvyšování provozní efektivity, a celkové zlepšování pracovních schopností zaměstnanců (Amstrong, 2015, s. 185). Šikýř (2015, s. 153) uvádí, že takzvané flexibilní pracovní režimy, mají umožnit rozvrhnout pracovní dobu tak, aby byla v harmonii s provozními potřebami jak zaměstnavatele, tak i individuálními potřebami zaměstnanců. Němcová toto potvrzuje a dodává, že flexibilita je komplexní socioekonomický jev, který v případě oboustranné dohody přináší průnik zájmu jedné i druhé strany – tento jev označuje jako pozitivní flexibilitu. V případě, že je flexibilita výsledkem striktního prosazování zájmů zaměstnavatele bez ohledu na preference a potřeby zaměstnanců, jedná se o tzv. negativní flexibilitu (Němcová, 2014, s. 326). Pro účely této práce se v textu budeme zaměřovat pouze na flexibilitu pozitivní.

Šikýř (2015, s. 153) pak uvádí, že flexibilita se může projevat buď v délce anebo místě umístění pracovní doby (nebo jejich kombinací) Amstrong a Václavíková (2015, s. 188) rozdělují flexibilitu na tři druhy:

- Funkční flexibilita: zajišťuje rychlé převedení zaměstnanců z jedné činnosti na jinou a vyžaduje tedy větší kvalifikaci. Dle Václavíkové (2018) se zde řadí možnosti vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních, mobilita zaměstnanců, či aktivní politika zaměstnanosti státu.
- Numerická flexibilita umožňuje měnit počty pracovníků, a to v souladu s aktuální potřebou pracovní síly. Ta se dále dělí na vnější numerickou flexibilitu (propouštění, najímání standardních a flexibilních zaměstnanců) a vnitřní numerickou flexibilitu (flexibilita zaměstnanců a zaměstnavatelů přímo v organizaci práce – jedná se např. o úpravu pracovní doby prostřednictvím různých forem úpravy pracovněprávních vztahů (Václavíková, 2018).
- Finanční flexibilita: jedná se o propojení předešlých variant a jejím cílem je pružná reakce na stav nabídky a poptávky a zároveň využívání systému odměňování (Amstrong, 2015, s. 188). Václavíková (2018) dodává, že se jedná např. o otázky týkající se daní, nebo podpory ze strany státu.

Flexibilita práce a pojetí jejího rozvoje především v dnešním globalizovaném světě je stále živějším tématem ve společnosti. To potvrzuje i výzkum z roku 2017 společnosti FlexJobs - (FlexJobs 5th Annual Super Survey), na který odpovědělo 31 000 respondentů. Z tohoto výzkumu vyšlo, že u 80 % respondentů průzkumu je jako nejdůležitější faktor ve spojení s pracovním místem právě možnost flexibilních forem práce. (Reynolds, 2017). Čezík (2017), ale upozorňuje na fakt, že flexibilita práce je posuzována z více pohledů s tím, že její „vidění“ se může zásadně odlišovat, a to zejména ve vztahu k úrovni stávajících procesů a pracovního prostředí. Jinou flexibilitu může požadovat introvert a jinou extrovert. Požadavky pracujících rodičů s malými dětmi budou také signifikantně odlišné od expertů v kreativních týmech, kteří

jsou schopni tvořit bez ohledu na začátek či konec pracovní doby, přestávky mezi směnami nebo přestávkami v práci (Čežík, 2017).

Němcová (2014, s. 326) uvádí kategorie zaměstnanců, které flexibilní pracovní úvazky využívají nejčastěji:

- rodiče a pečující osoby (obecně je tato skupina brána jako nepočtenější);
- studující zaměstnanci;
- senioři a invalidní důchodci;
- lidé se zdravotním postižením;
- zaměstnanci kombinující více pracovních poměrů;
- lidé, kteří byli dlouhodobě nezaměstnaní a potřebují získat zpět pracovní návyky.

Jak již bylo v práci uvedeno, zavádění flexibilních forem práce přináší mnoho výhod, zde jsou nejčastěji zmiňované výhody z pohledu zaměstnance (Heathfield, 2014):

- lepší harmonizace pracovního a osobního života (work-life balance);
- zlepšení kontroly nad pracovním harmonogramem;
- pokles nákladů spojených s cestou do práce;
- úspora času vzniklá s dopravní situací a cestou do práce;
- snižování pracovní zátěže;
- pokles nákladů vztahujících se na hlídání potomků;
- přizpůsobení pracovní doby zaměstnancem (rozdíly u jednotlivců z hlediska výkonnosti).

2.2.1 Flexicurita

V rámci flexibilních pracovních úvazků je důležitý pojem flexicurita. Koncept flexecurity pojednává o kombinaci flexibility a jistoty na trhu práce. Flexicurita jako taková zdůrazňuje to, že mezi flexibilitou a jistotou na trhu práce není nutné volit, ale lze je i kombinovat (Mailand, 2019). Ve flexecuritě a obecně v množství flexibilních pracovních úvazků si již několik let drží celosvětové prvenství Dánsko, a to díky tzv. tripartitní spolupráci. Kalousová popisuje tripartitní spolupráci, jako spolupráci mezi odbory, organizacemi zaměstnavatelů a státem. v Dánsku se jedná o velmi intenzivní a přirozený proces. Díky tomuto procesu se totiž daří regulovat mzdy, pracovní podmínky a problematiku s tím spojenou bez jeho zásahů, tj. konsensem mezi odbory a zaměstnavateli (rkp, 2018).

Flexicuritu můžeme v odborné literatuře (a především v systému práva České republiky) nalézt také pod pojmem „flexijistota“ (Jouzová, 2018). Evropská unie si je vědoma potenciálu, který flexicurita v rámci pracovního trhu nabízí. Evropská unie společně ve spolupráci s národními vládami, sociálními partnery a akademiky EU identifikovala soubor společných zásad flexikurity a zkoumá, jak je mohou země zavést prostřednictvím čtyř složek: flexibilní a spolehlivá smluvní ujednání, komplexní strategie celoživotního zdělávání, účinné aktivní politiky trhu práce a moderní systémy sociálního zabezpečení. Integrované politiky flexecurity hraje také klíčovou roli při modernizaci trhů práce a přispívají k dosažení cílové 75% míry zaměstnanosti (údaj z roku 2020).

2.2.2 Historie flexibilních pracovních úvazků

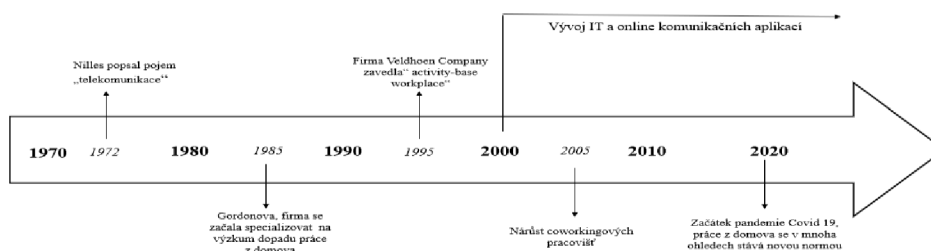
Pracoviště a obecně pracovní prostředí se v posledních třech desetiletích výrazně rozvinuly, a to v důsledku vývoje pokročilých technologií. První koncept flexibilní práce navrhl Jack Nilles tím, že popsal pojem telekomunikace v 70. letech, kdy pracoval na dálku v rámci složitého komunikačního systému NASA. Další významný vývoj má na svědomí Američan Gil Gordon, jeho poradenská firma se v 80. letech začala specializovat právě na výzkum dopadu práce z domova. Gordonova firma následně vypracovávala plány na míru pro firmy, které chtěly částečnou práci z domova zavádět a také uspořádala konferenci s názvem Telecommute (v letech 1992-1998), která především v oboru HR zaznamenala velký dopad.

V roce 1995 firma Veldhoen Company zavedla „activity-base workplace“ (dnes známo pod pojmem ABW). ABW bere v potaz to, že lidé při své každodenní práci vykonávají různé činnosti, a proto potřebují různá pracovní prostředí a také vhodnou technologii či firemní kulturu tak, aby tyto činnosti mohli efektivně vykonávat. Tato a další inovativní strategie a inovativní flexibilní kancelářské koncepty byly přijaty řadou nizozemských organizací. Mezi významné společnosti, které byly také průkopníky flexibilních pracovních úvazků, patří např. největší americká banka IBM a následovaly i další.

Rostoucí zájem o flexibilní pracoviště vedl k nárstu studií zabývajících se různými formami flexibilní práce. Kromě rozšiřování flexibility v rámci jednotlivých korporací se v posledních letech objevují alternativní flexibilní pracoviště jako např. Coworkingové prostory, které poskytují startupům a pracovníkům pracujícím na dálku nový pracovní model. Tyto prostory jsou typické pro svou směs otevřeného fyzického prostoru, prospěšných vlastností jako je komunita, sociální vazby či motivující prostředí. Za zakladatele myšlenky coworkingu je považován Brad Neuberg, kterému scházela motivace právě chybějící sociální interakce při práci z domova, a tak v roce 2005 založil první coworkingové pracoviště v San Franciscu. Popularitu tohoto trendu dokazují také čísla – v roce 2006 bylo ve světě vedeno 700 coworkingových prostorů, v roce 2022 to bylo již na 19 400 coworkingových prostorů (nejvíce populární jsou v USA, kde je jich na 6 400) (McFayn, 2023).

Významný posun v rámci flexibilních pracovních úvazků byl celosvětově zaznamenán v roce 2020, a to díky pandemii covid-19. Právě kvůli pandemii se trend flexibilní práce stal převládajícím tématem diskusí o budoucnosti flexibilní práce (Teem, 2021). Když pandemie vypukla a musela být uzavřena většina podniků včetně celostátních pracovišť, společnost musela najít jinou cestu, jak efektivně a bezpečně vykonávat svou práci. Právě díky tomuto vytvořily organizace po celém světě v rámci dvou let nové pracovní normy, které dokazují, že flexibilní práce již není pouze dočasnou pandemickou reakcí, ale trvalým rysem moderního pracovního světa (Dua, 2022).

Obrázek 1: Časová osa vývoje flexibilních pracovních úvazků



Zdroj: Teem (2022), vlastní zpracování (2023)

Dalším milníkem v evoluci flexibilního zaměstnání je také fenomén „chytrých měst“, (v odborné literatuře se často vyskytuje pojem „smart cities“). Tento koncept chytrého města je typický pro svou informační a komunikační technologii, který zvyšuje provozní efektivitu, ale také sdílení informací s veřejností a celkově má přispívat k většímu blahobytu občanů. Tato města mají často nejmodernější komunikační technologie včetně internetového připojení, což přispívá ke komfortu flexibilní práce (především práce z domova) (Shea, 2021).

2.2.3 Typy flexibilních pracovních úvazků

V tomto kontextu je také nutné představit nejznámější (a také nejvíce populární) instrumenty, které jsou pro sladování osobního a pracovního života využívány, konkrétně se jedná o:

- Částečné/zkrácené pracovní úvazky;
- sdílená pracovního místa;
- stlačený pracovní týden,
- distanční práci (práce z domova/remote);
- flexibilní rozvržení pracovní doby;
- práci přesčas.

2.2.4 Částečné (zkrácené) pracovní úvazky

Možnost sladit pracovní a rodinný život ulehčuje práce na částečný úvazek, která je velice žádaná převážně u žen. Částečná práce neboli zkrácený úvazek znamená různé varianty snížení plného úvazku (Kadeřábková, 2021). Jedná se o pracovní dobu, která je sjednána smluvně a dochází k poklesu mzdy či platu, který odpovídá odpracované době (262/2006 Sb., Zákoník práce). Tato kratší pracovní doba (paragraf 80 Zákoníku práce) pod rozsah stanovený zákoníkem práce může být sjednána pouze mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to v pracovní smlouvě, popřípadě v jiné smlouvě (např. dodatkové) (Šikýř, s., 2015).

Zákoník práce říká, že: „*délka stanovené pracovní doby činí 40 hodin týdně*“. Zaměstnanec má dle platné pracovněprávní legislativy na tuto týdenní pracovní dobu právo. Zákoník ale také hovoří o zaměstnancích mladších 18 let (paragraf 79), jejich délka směny nesmí překročit 8 hodin a zároveň délka pracovního týdne nesmí být v souhrnu delší než 40 hodin (Gebauerová, 2016, s. 14). Zákon dále uvádí, že pokud zaměstnankyně, či zaměstnanec který dlouhodobě pečuje o osobu mladší 15 let, těhotná zaměstnankyně, popřípadě zaměstnanec, který dlouhodobě pečuje o osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby, o kratší pracovní dobu, je zaměstnavatel ze zákona povinen této žádosti vyhovět, nebrání-li tomu vážné provozní důvody (262/2006 Sb., Zákoník práce).

Nebyla-li mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem sjednána kratší pracovní doba, předpokládá se, že mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem byla sjednána práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, tedy takzvaný plný pracovní úvazek, kdy zaměstnavatel musí zaměstnanci přidělovat práci v rámci stanovené týdenní pracovní doby. Nepotřebuje-li zaměstnavatel práci zaměstnance v rozsahu stanovené pracovní doby nebo chce-li zaměstnanec pracovat v menším rozsahu, než odpovídá stanovené pracovní době, je možné sjednat kratší pracovní dobu, takzvaný kratší nebo částečný pracovní úvazek, kdy zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci práci pouze v rozsahu stanovené kratší pracovní doby (Šikýř, s. 2015, s. 170).

Je jasné, že s poskytováním zkráceného úvazku se pojí především pro zaměstnavatele určité povinnosti a administrativa navíc, ale zároveň jim z toho plyne řada výhod, které ve všeobecné rovině převažují. V této souvislosti můžeme zmínit obecně vyšší celkovou spokojenost zaměstnanců a z toho plynoucí vyšší pracovní morálku a loajálnost k zaměstnavateli. Dalším výrazným pozitivním efektem je také zamezení odchodu kvalifikované pracovní síly v období, kdy z nějakých důvodů na straně zaměstnance nemůže vykonávat práci na plný úvazek (nejčastěji se jedná o mateřskou dovolenou či studium, ale řadíme sem také péči o dlouhodobě nemocnou osobu). V takovém případě, je forma zkráceného úvazku ideálním řešením – zaměstnanec si udržuje kontakt s pracovním prostředím a momentálním děním na pracovišti, zatímco zaměstnavatel si udrží zkušeného pracovníka (Kašpar, 2021, s. 21). Je dobré také dodat fakt, že částečný úvazek je výhodný především u klasické pracovní smlouvy – u této smlouvy totiž veškeré pojištění a daně za pracovníka odvádí zaměstnavatel (Hardyn, 2022).

Česká republika dlouhodobě patří k zemím, kde zkrácené úvazky zaměstnavatelé nabízejí minimálně. To potvrzují také data ministerstva práce a sociálních věcí, která uvádějí, že v roce 2022 tvořily v Česku částečné úvazky pouze 5,7 % ze všech forem zaměstnání, což je v porovnání např. s Německem (zde jsou částečné úvazky na 27,9 %) minimální (Hovorka, 2022). Potenciál částečných úvazků chce podpořit také stát, v roce 2022 senát schválil vládní novelu o snížení odvodů u části kratších pracovních úvazků, kdy budou zaměstnavatelé v konkrétních případech (podle novely na úvazky 8 až 30 hodin týdně u vymezených skupin zaměstnanců, kam patří např. lidé starší 55 let, rodiče či pěstouni dětí do 10 let, studenti středních a vysokých škol, nezaměstnaní a lidé se zdravotním postižením) odvádět nižší odvody na sociální zabezpečení (úleva bude činit 5 % z obvyklého pojistného z 24,8%) (ČTK, 2022).

2.2.5 Sdílené pracovní místo

Od 1.1. 2021 platí nová novela zákoníku práce (č. 285/2020 Sb., § 317a), která zavádí možnost firmám zřizovat tzv. sdílená pracovní místa (v odborné literatuře se můžeme setkat také s pojmem „job sharing“ či „dělené pracovní místo“). Jouza ale podotýká, že mnozí zaměstnavatelé nečekali na přijetí právní úpravy a tuto formu zaměstnávání praktikovali již před zákonnou novelou, jelikož sdílené pracovní místo má velice blízko k práci na částečný pracovní úvazek (Jouza, 2021). Tato sdílená pracovní místa představují situaci, kdy zaměstnavatel uzavře pracovní smlouvu na jedno pracovní místo se dvěma nebo více zaměstnanci (Šikýř, 2015 s.136). Výhoda sdílení pracovního místa je možnost snižovat fluktuaci a absenci, protože je možné lépe uspokojovat potřeby jednotlivých zaměstnanců. Další významnou výhodou je zajištění kontinuity vykonávané práce (Amstrong, 2015, s.186).

V režimu pracovního místa zaměstnanci sdílí:

- **Pracovní náplň** – dva či více zaměstnanců si rozdělí úkoly, povinnosti, pravomoci, a především odpovědnost jednoho pracovního místa. Zaměstnavatel uzavře s každým ze zaměstnanců pracovní smlouvu na stejný druh práce s kratší pracovní dobou. Přitom však není nutné, aby na každého ze zaměstnanců připadalo stejné množství pracovní doby. Vše vychází ze vzájemné dohody na základě potřeb zaměstnavatele a možností samotných zaměstnanců. Zaměstnavatel by mohl využít také dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohody o pracovní činnosti nebo případně dohody o provedení práce), které zakládají ještě flexibilnější pracovníprávní vztahy, než je tomu u pracovního poměru.
- **Pracovní dobu** – stanovená týdenní pracovní doba, zpravidla 40 hodin týdně, odpovídající jednomu pracovnímu místu, respektive jedné pracovní smlouvě, se rozvrhne mezi dva a více zaměstnanců.

- **Odměnu za práci** – mzda, popř. plat odpovídající jednomu pracovnímu místu, respektive jedné pracovní smlouvě, se rozdělí mezi dva a více zaměstnanců podle toho, kolik, kdo odpracuje hodin (Šikýř, 2015 s.138).

Jouza (2021) dodává, že myšlenka sdíleného pracovního místa není nová a objevovala se již před řadou let. Tato organizace práce byla často popisována jako řešení určené pro ženy, což potvrzuje také Homfray (2022), která dodává, že tyto pracovní úvazky se často vytváří na takových pozicích, kde jdou plánovat směny – dopoledne jsou zaměstnávání rodiče malých dětí a odpoledne věkově starší zaměstnanci. Dříve šlo především o kompromis mezi „prací v domácnosti a zaměstnáním na plný úvazek“ (Homfray, 2022 s. 23). Sdílení pracovního místa se však stává čím dál běžnější praxí a na začátku 21. století, kdy se ženy začínají více věnovat kariéře a hledají alternativní spořádání pracovního poměru. Mezi nejčastěji uváděné profese patří především bankovníctví, pojišťovnictví, učitelství a knihovnictví. Tato metoda se nejvíce rozšířila v USA a nyní se prosazuje i v řadě zemí EU, zejména v Německu (Jouza, 2021).

2.2.6 Stlačený pracovní týden

Jedná se o situaci, kdy zaměstnanec odpracuje stanovenou týdenní pracovní dobu (při plném úvazku) za méně než 5 pracovních dnů v týdnu. Je zde nutné také pamatovat na to, že délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Stlačený pracovní týden tak zaměstnancům umožňuje pracovat například 4 dny v týdnu po dobu 10 hodin denně (Hobzová, 2020, s.25). Ministerstvo pro místo rozvoj (2020) uvádí, že stlačený pracovní týden se mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem uzavírá na základě písemné dohody o výkonu stlačené pracovní doby, která následně obsahuje již konkrétní podmínky jejího užívání (MMR, 2020).

2.2.7 Distanční práce

Pohled na distanční práci se v průběhu posledních 4 let poměrně dost změnil, a to konkrétně díky pandemii covid-19. Mnoho zaměstnavatelů totiž zjistilo, že zaměstnanci pracující v režimu home office odvádějí efektivní práci (Drexlerová, 2021). Kyselová (2022, s.2) v této souvislosti poukazuje také na to, že právě pandemie započala období, kdy z domova pracují i ti zaměstnanci, kteří tuto možnost dříve neměli (ani v rámci benefitu), dříve totiž byla distanční práce vnímána především jako forma benefitu, nyní se z ní ale stává čím dál tím více běžná alternativa pracovního dne (Drexlerová, 2021).

Šikýř konstatuje, že rozšířené využívání distanční práce souvisí především s rozvojem informačních a komunikačních technologií (internetu, počítačů, chytrých telefonů či aplikací jako je Zoom), které spojují zaměstnance se zaměstnavatelem, spolupracovníky, zákazníky, obchodními partnery apod (Šikýř, 2015 s.138). Povinnou náležitostí pracovní smlouvy je určení místa výkonu práce, místo výkonu přitom nemusí být prostory zaměstnavatele. U distančního výkonu práce rozlišujeme tyto kategorie:

- **Homeworking** – práce je pojmově vázána na působení v místě bydliště zaměstnanče bez ohledu na způsob práce (Grafton, 2021).
- **Teleworking** – označuje práci na dálku, prostřednictvím informačních a telekomunikačních technologií bez ohledu na skutečné místo, kde k tomu dochází (Drexlerová, 2021). Zde řadíme i „remote work“ – tedy práci vykonávanou na dálku ze zahraničí (tento způsob práce je populární především u digitálních nomádů) (Grafton, 2021).

Zaměstnavatel má díky možnosti distanční práce snížit provozní náklady, zvýšit produktivitu práce a zlepšit využití zaměstnanců, i když současně musí řešit některé organizační, technické nebo pracovněprávní problémy distanční práce. Zaměstnanci mohou snížit cestovní náklady, získat časovou suverenitu a také optimálně spojit pracovní a soukromý život, i když současně musí zvládnout organizaci vlastní práce, rozvržení pracovní doby a jistou sociální izolaci apod. (Šikýř, 2015 s. 153). Toušek (2020) však dodává, že tento pracovní vztah lze uplatit pouze tehdy, kdy zaměstnavatel plně zaměstnanci důvěřuje, jelikož má omezenou možnost na jeho práci dohlížet (Toušek, 2020).

Práce z domova je v zákoníku práce upravena velmi obecně a je tedy především na zaměstnanci a zaměstnavateli, aby si detailněji dané podmínky výkonu takové práce sjednali. Podstatné je především ujednání, v jakém rozsahu bude zaměstnanec z domova pracovat – zaměstnanec může pracovat z domova v plném rozsahu sjednané pracovní doby (5 dní v týdnu nebo pouze částečně jen některý den v týdnu, např. každý pátek nebo může být ujednání upraveno například tak, že pravidelně v úterý a čtvrtek se zaměstnanec dostaví na pracoviště a ostatní dny pracuje z domu). Je vhodné, aby podmínky výkonu pracovněprávního vztahu specifikovány, a to zejména podmínky odměňování, evidence pracovní doby, ujednání o používání vybavení, kontroly výkonu práce apod. (Drexlerová, 2021). Na práci z domova může být kromě pracovní smlouvy uzavřena i dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Zaměstnavatel se ve smlouvě může se zaměstnancem dohodnout na pravidlech, které neřeší zákoník práce – nesmí ale jít o pravidla, která zákoník zakazuje (Toušek, 2020).

2.2.8 Flexibilní rozvržení pracovní doby

Pružná pracovní doba je jeden ze způsobů, jak může být mezi smluvními stranami dohodnuto rozvržení pracovní doby, je ale nutné brát ohled na to, že toto rozvržení pracovní doby není vhodné pro všechna zaměstnávání a je nutné řádně promyslet její zavedení (Nosková, 2021). Černá (2019) dodává, že především u mileniálů je flexibilní pracovní doba čím dál žádanějším benefitem, který může rozhodnout i o přijmutí pracovní nabídky (Černá, 2019).

V případě pružného rozvržení pracovní doby dle §85 zákoníku práce zaměstnavatel určuje jednak začátek a konec základní pracovní doby, kterou je zaměstnanec povinen odpracovat podle předem stanoveného rozvrhu pracovní doby, a jednak začátek a konec volitelné pracovní doby, v rámci, níž si zaměstnanec volí sám začátek a konec pracovní doby. Celková doba pracovní doby nesmí přesáhnout zákoníkem práce stanovených 12 hodin (Šikýř, 2015).

Zákoník práce uvádí, že není vyloučena možnost, kdy časové periody úseků základní a volitelné pracovní doby určené zaměstnavatelem budou ve svém souhrnu delší než 12 hodin, avšak zaměstnanec si musí pracovní dobu v rámci volitelných úseků pracovní doby přizpůsobit tak, aby jeho směna nepřekročila zákonem uvedený limit (§ 85 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Z hlediska flexibility jsou možné nejrůznější varianty pružného rozvržení. V té nejprísnejší zaměstnavatel určí, že zaměstnanec musí každý den odpracovat stejný počet hodin, nejčastěji osm. V praxi je ale mnohem obvyklejší varianta, kdy zaměstnanec nemusí každý den odpracovat osm hodin, zaměstnavatel ale požaduje, aby na konci pracovního týdne měli všichni opracovánu svou stanovenou týdenní pracovní dobu – v jednosměnném režimu se jedná o 40 hodin za týden (Kalašová, 2016, s.56).

V praxi tedy rozvržení práce může probíhat následovně. Stanovená týdenní pracovní doba je 40 hodin týdně, a je rozvržena do pětidenního pracovního týdne od pondělí do pátku (Šikýř, 2015 s. 172). Zaměstnavatel stanoví zaměstnanci základní pracovní dobu např od 9:00 do 15:00, kdy je vyžadováno, aby byl zaměstnanec na pracovišti a zároveň mu dát možnost volitelné pracovní doby od 6:00 do 9:00 a poté od 15:00 do 21:30. Jak je již výše zmiňováno, celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin a mezi koncem a začátkem jedné směny musí

zaměstnanec čerpat nepřetržitý odpočinek trvající minimálně 11 hodin. Zaměstnanec zároveň musí vždy po 6 hodinách nepřetržité práce čerpat zákonem danou 30minutovou přestávku (ta se nezapočítává do pracovní doby) (Nosková, 2021).

Pružné rozvržení pracovní doby se ale nedá uplatit v následujících případech:

- při pracovní cestě;
- v době čerpání dovolené;
- při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven;
- brání-li jejímu uplatnění provozní důvody;
- v době důležitých osobních překážek v práci podle § 191 a 191 a: (jedná se například o dobu trvání dočasné pracovní neschopnosti, karantény, mateřské, otcovské nebo rodičovské dovolené) (§ 85 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce);
- v dalších případech určených zaměstnavatelem.

V uvedených případech platí pro zaměstnance předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit. Práce přesčas při uplatnění pružného rozvržení pracovní doby se zjišťuje vždy jako práce nad stanovenou týdenní pracovní dobou nad pracovní dobu základní (§ 85 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2.2.9 Práce přesčas

Zákon práci přesčas popisuje jako práci konanou zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu, vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu stanovených pracovních směn (§ 93 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Zaměstnavatel může práci přesčas zaměstnanci také nařídit ze zvláštních provozních důvodů. Tvarůžka (2019) připomíná, že definici toho, co jsou závažné provozní důvody, nenajdeme ani v zákoně, ani v jiné judikatuře a vždy tedy záleží na konkrétním charakteru práce a podmínkách zaměstnavatele, a tedy, že tyto vážné provozní důvody vždy posuzuje sám zaměstnavatel. Nařízení práce přesčas by však vždy mělo být účelové a zcela výjimečné (Tvarůžka, 2019).

Práci přesčas je možné konat jen výjimečně. Již z toho vyplývá, že práce přesčas nemůže být zaměstnavatelem rozvržena v rámci písemného rozvrhu týdenní pracovní doby. Nedostatečné personální zabezpečení (podstav) tudíž nemůže zaměstnavatel řešit tak, že bude dopředu rozvrhovat zaměstnanci pracovní dobu v rozsahu vyšším než je stanovená týdenní, zkrácená stanovená týdenní nebo sjednaná kratší pracovní doba zaměstnance (§ 93 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Vojáčková (2021) dodává, že zaměstnavatel může nad rámec pracovního rozvrhu nařídit práci přesčas pouze v rozsahu 8 hodin týdně a celkově 150 hodin za rok. Delší přesčasová práce už musí být zaměstnancem písemně dohodnuta a nelze ji nařídit (Vojáčková, 2021).

Pro posuzování práce přesčas platí následující pravidla:

- práci přesčas u zaměstnanců s kratší, než stanovenou týdenní dobou je práce přesahující stanovenou pracovní dobu (těmto zaměstnancům nelze práci přesčas nařídit),
- práci přesčas není, napracovává-li zaměstnanec práci konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na žádost,

- práce přesčas při uplatnění pružného rozvržení pracovní doby se zjišťuje vždy jako práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu a nad pracovní dobu základní,
- práci přesčas při uplatnění konta pracovní doby je práce konaná nad stanovenou týdenní pracovní dobu, která je násobkem stanovené týdenní pracovní doby a počtu týdnů vyrovnávacího období (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce),
- zaměstnavatel nemůže práci přesčas nařídit (ani se s nimi dohodnout) těhotným zaměstnankyním a mladistvým zaměstnancům ve věku do 18 let. Rodičům malých dětí – zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatel práci přesčas nařídit, může ji však s nimi dohodnout (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2.2.10 Výhody a nevýhody flexibilních pracovních úvazků

V rámci provozování flexibilních pracovních úvazků je nezbytné se zaměřit na veškeré aspekty (jak pozitivní, tak negativní), které se zavedením těchto úvazků mohou nastat (Acas, 2020). Na tato fakta je nutné se zaměřit již před samotnou implementací flexibilních pracovních úvazků, a to z důvodu preventivního zamezení možných problémů v rámci zavádění těchto úvazků do pracovní praxe (LM Team, 2023).

V následujících odstavcích budou rozebrány výhody flexibilních pracovních úvazků. Snížení nákladů je bezpochyby velice důležitá výhoda, především protože se týká zaměstnanců i zaměstnavatele. Společnosti mohou ušetřit více peněz minimalizací režijních nákladů (Reddy, 2020). Flexibilní práce vyžaduje nižší náklady než pevná pracovní doba, protože je potřeba obstarat méně opatření a funkcí spojených s každodenním provozem plných kanceláří (např. vytápění, klimatizace, či internetové připojení). Pro zaměstnance zde plyne výhoda ušetření svých cestovních výdajů (Nasrudin, 2022).

Společnosti mohou dosáhnout zvýšení produktivity tím, že zaměstnancům poskytnou flexibilitu ohledně rozhodnutí kdy, a především kde na úkolech budou pracovat. Každý zaměstnanec má své individuální preference, co se týče místa a času výkonu práce. Možnost dát zaměstnanci vhodné pracovní podmínky se často projevuje na jejich zvyšující se produktivitě (Tabaza, 2022). To potvrzuje také průzkum Garthner Digital Worker Experience Survey z roku 2021, kde 43 % respondentů uvedlo, že jim flexibilní pracovní doba pomohla dosáhnout vyšší produktivity, dále pak 30 % respondentů uvedlo, že jsou produktivnější také díky ušetřenému času, který by jinak strávili každodenním dojížděním do zaměstnání (Castrillon, 2022).

Zavedením flexibilní pracovní doby zaměstnavatel vkládá do svých zaměstnanců určitou míru důvěry. Zde je nutné navázat efektivní a dobře nastavenou komunikaci (vertikální i horizontální). Důvěra vložená v zaměstnance může pomoci zvýšit loajalitu vůči svému zaměstnavateli. To potvrzuje průzkum společnosti Flexjobs z roku 2021, kdy bylo u 80 % respondentů zjištěno, že by byli loajálnější ke svému zaměstnavateli, pokud by jim poskytl flexibilní pracovní úvazky. Dále 52 % respondentů uvedlo, že se již na flexibilním pracovním úvazku se svým nynějším zaměstnavatelem dohodlo, nebo o této možnosti momentálně jednájí (Castrillon, 2022).

Nábor zaměstnanců je pro každého zaměstnavatele klíčovou oblastí, budování reputace mezi potencionálními zaměstnanci je tedy důležitý faktor úspěšného náboru (Tabaza, 2022). To, zda zaměstnavatel poskytuje flexibilní pracovní úvazky, může zvýšit schopnost získávat výjimečné zaměstnance, kteří např. z rodinných důvodů potřebují pracovat flexibilně. Pomocí flexibilních pracovních úvazků si tak zaměstnavatel buduje atraktivní image na pracovním trhu (Heathfield, 2021).

Statistiky týkající se spojitosti WLB a produktivity zaměstnanců uvádějí, že společnosti mohou až zdvojnásobit výkon zaměstnanců tím, že budou podporovat flexibilní pracovní úvazky. Právě flexibilní práce dává pracovníkům autonomii při vytváření svého pracovního rozvrhu, který si mohou sestavit tak, aby prospíval jejich duševnímu a fyzickému zdraví. Díky větší kontrole nad svým časem mají větší pocit svobody při plnění pracovních úkolů a stále mají dostatek času na to se starat o své osobní povinnosti (Castrillon, 2022). Povzbuzení zaměstnanců k udržitelnému pracovnímu životu a nastavením zdravé rovnováhy mezi pracovním a osobním časem zvýší jejich angažovanost a celkovou spokojenost (Tabaza, 2022).

V následující odstavcích budou rozebrány nevýhody flexibilních pracovních úvazků. Pokud mají zaměstnanci jiné různé flexibilní formy úvazků (např. pružná pracovní doba a stlačený pracovní týden) může být obtížné najít čas (ve výjimečných případech také i místo) na společné schůzky, a to především s více lidmi. Zde může dojít také ke komplikaci nejen po stránce komunikace uvnitř společnosti, ale také s klienty, kteří pracují v rámci pevně stanovené pracovní doby (Petersen, 2018). Gaile (2019) dodává, že právě problémy se skloubením různých rozvrhů mohou řešit pevně stanovené dny v kanceláři (často se objevuje model 2 dny v kanceláři, 3 dny práce z domova). Klienti mohou v určitých případech preferovat osobní schůzky před video setkáními, proto je nutné si dopředu stanovit takovou formu komunikace, která bude vyhovovat oběma stranám (Gaile, 2019).

Některým zaměstnancům může práce z domova přinést problém s jejich produktivitou. Jeden z důvodů je lehké rozptýlení v průběhu pracovní doby, kdy zaměstnanec může provádět různé domácí práce místo efektivní práce (FlexibilityMatters, 2021). Práce z domova si žádá více disciplíny než práce v kanceláři, kde jste pod neustálým „dohledem“ jak nadřízených, tak i kolegů, před kterými si zaměstnanci nedovolí dělat časté pauzy. Dalším z důvodů může být fakt, že určitá skupina lidí lépe pracuje ve společnosti kolegů v kanceláři, a kontakt pouze přes video jim nevyhovuje – v některých případech je dokonce frustruje, to má za následek menší motivaci k práci a s tím spojenou klesající produktivitu. Pokud je práce z kanceláře možná, zaměstnanec tam může docházet (i když nemusí mít garanci toho, že tam bude někdo z kolegů), pokud možná není, zaměstnanec může využívat coworkingové prostory (pokud jsou v jeho blízkosti dostupné) (Gaile 2019).

Zaměstnanci pracující dle flexibilního pracovního rozvrhu se mohou setkávat s tím, že hranice mezi prací a domovem/osobním časem se může znatelně ztenčovat. Nastavení mezí může být často pro zaměstnance složité, jelikož práci mají stále na dosah (Gaile, 2019). To může způsobit také to, že zaměstnanci mohou začít pociťovat negativní emoce vůči práci. Tito zaměstnanci totiž často pracují přesčasy – není neobvyklé, že se z 8hodinového pracovního dne stane 10 až 12hodinový pracovní den. Nadřízení si mohou všimnout toho, že zaměstnanec stíhá větší objem práce než kolegové, a proto mu také mohou zadat další úkoly. Tito zaměstnanci mají často sklony k workoholismu a někdy také nedokážou rozeznat čas strávený doma – na práci a na domov, proto je dobré mít stanovený prostor na práci, který po skončení pracovního dne dotyčný uklidí, a tak pomyslně „z práce odejde“. Někteří zaměstnanci mají sklony k tomu pracovat přesčasy a brát si větší objem práce, jelikož mají pocit, že si flexibilní formu práce musí zasloužit (např. ne všichni z kanceláře mají možnost pracovat z domu, proto musím pracovat více, abych si práci z domu zasloužil nebo o ni nepřišel) (Forsey, 2022).

Pokud někteří členové pracovního týmu (nebo tým celkově) pracují ve formě flexibilních úvazků, je nutné dbát na to, aby vztahy mezi kolegy byly stále autentické a neupadal týmový duch. Kontakt pouze skrze online aplikace může mezilidské vztahy ovlivnit v poměrně značné míře, proto je důležité, aby vedoucí pracovního týmu kladl důraz na týmovou komunikaci (Forsey, 2022). Tým, který mezi s sebou není schopný efektivně komunikovat a spolupracovat, je v konečném důsledku méně produktivní, proto je vhodné se zaměřit na to, jak udržovat

a posilovat týmového ducha. Jako jistá forma řešení se nabízí organizovat např. společné porady v kanceláři, nepracovní setkání nebo teambuilding, který bude obsahovat aktivity rozvíjející komunikaci, kooperaci a spolupráci napříč týmem (FlexibilityMatters, 2021).

Ač se tedy na první pohled může zdát, že práce z domova přináší pouze samé výhody, a je vyhovující pro každého, není tomu tak. Záleží na každém individuálním zaměstnanci, na jeho vlastnostech, možnostech, ale i komunikačních schopnostech (Böhm, 2020). Někomu se lépe pracuje v týmu a potřebuje ke své práci časté sociální kontakty a pouze ve společenském prostředí je schopný podávat nejlepší výkon. U práce z domu nemusí mít potřebný klid na práci, nebo mu chybí odpovědnost a určitá sebekázeň. Jinému zaměstnanci naopak práce z domova může zcela vyhovovat a udělá daleko více práce v klidném domácím prostředí. Základem úspěšného home office a obecně flexibility práce je zodpovědný přístup všech zaměstnanců, a především dobrá organizace času a time management (Jobsack, 2021).

Habrštát (2020) také dodává, že v preferované formě komunikace jsou značné generační rozdíly. Generace Z a mileniálové preferují online formu komunikace, u které se jim dostane větší volnosti, zatímco v průzkumu Práce budoucnosti (2020) se ukázalo, že věková skupina 40+ nese práci z domova a online komunikaci hůře než mladší kolegové. Komunikace pouze prostřednictvím technologií je pro ně nepřírozená a zároveň rádi rozdělují pracovní a soukromý život fyzickou přítomností na jiném místě (Böhm, 2020).

2.3 Flexibilní formy zaměstnání a jejich budoucnost

Home office jako běžná součást života, flexibilita pracovní doby, práce spojená s cestováním či sdílená pracovní doba. To jsou témata současného světa zaměstnávání, která firmy mohou buď trápit anebo zajímat stále více (Hartmanová, 2022). Odborné studie uvádí, že flexibilní zaměstnání v posledních letech (především díky pandemii covid-19) zažilo velký rozmach (Nachmias, 2022). K tomu se přidaly také faktory jako rostoucí globalizace a stále se vyvíjející technologie, které udávají nový směr i pro flexibilní pracovní úvazky (především ty úvazky, které se vážou na místo – home office, či remote). Rostoucí počet pracovníků, kteří pracují pouze v online sféře nebo na dálku, ukázal nejen pracovníkům, ale také zaměstnavatelům, že digitální pracovní prostředí je v obecné rovině přijato jako kladné a digitální prostředky jsou efektivní (Matveyeva, 2022).

Teem (2021) uvádí, že je důležité zkoumat to, jak pracovníci vnímali případný návrat do kanceláří po pandemii covid-19. Napříč zaměstnanci byla k vidění široká škála pocitů–reakce se měnily od nadšení až po případné zděšení, že se musí vrátit zpět do práce mezi své kolegy (u těchto pracovníků byl zaznamenán pokles v pracovních výsledcích). I toto otevřelo otázku, pro koho tyto úvazky z hlediska pracovního výkonu v budoucnu budou přínosné, a pro koho nikoliv (Teem, 2021).

Již zmíněný výzkum společnosti Grossman Group, provedený v USA v roce 2020, který se zaměřoval na to, jak možnost flexibilní práce v průběhu pandemie covid-19 ovlivnila pohled na své zaměstnavatele. Tato studie došla k závěru, že u 88 % procent dotázaných se pohled na zaměstnavatele obrátil k lepšímu nebo zůstal stejný, a až 90 % odpovědělo, že se jejich důvěra v zaměstnavatele zvýšila. Tohoto si zaměstnavatelé samozřejmě váží, a proto většina z nich byla i po pandemii ochotná diskutovat o možném ponechání nebo změně v rámci flexibilní práce. I tento fakt značí, že flexibilní formy zaměstnání budou v budoucnu více vyžadované (Whiting, 2020).

Firmy jsou si vědomy, že se nad otázkou flexibilního zaměstnávání musí z hlediska budoucnosti zamyslet. Tento způsob zaměstnávání je dnes především pro generaci Z a mileniálů důležitým faktorem při rozhodování, zda dané pracovní místo přijmou, či nikoliv (Werk, 2020). To

potvrzuje také výzkum společnosti CareerBuilder (2022), který odhalil, že pracovní místa umožňující zaměstnancům flexibilní pracovní úvazky obdržela v jednom měsíci až 7x více zájemců na pracovní pozici než práce, které tuto formu práce nenabízeli. Na tomto trendu se shoduje také společnost ManPowerGroup, která ve své studii uvedla fakt, že 40 % globálních kandidátů uvádí, že flexibilita patří mezi tři hlavní faktory, které zvažují při přijetí pracovního místa (Castrillon, 2022).

To, že je flexibilita faktor, na který se firmy v budoucnu budou muset zaměřit, potvrzuje i výzkum společnosti Werk (2022). Tento výzkum probíhal mezi 1500 respondenty zaměřených na administrativní pozice. Tento výzkum došel k závěru, že u zaměstnanců bez přístupu k flexibilitě je 2x více pravděpodobné, že opustí svou práci a budou hledat flexibilnější alternativu. Tento obrat by měl na organizaci finanční dopad – náklady spojené s náborem a zaučováním zaměstnanců, ale také náklady časové, které musí nadřízení vložit do učení nových zaměstnanců. Pro firmu tak může být zavedení alespoň částečně flexibilní formy práce méně nákladné, než neustálý proces náborem a zaučování nových zaměstnanců (Werk, 2020).

Na závěr, je však nutné dodat, že poskytování flexibilních pracovních úvazků nakonec nebude fungovat pro každou společnost či každé oddělení (Forsey, 2022). Dle odborníků personální společnosti Randstad (druhá největší personální agentura v ČR) se potřebě částečných a flexibilních úvazků bude muset v budoucnu přizpůsobit stále větší procento zaměstnavatelů. S postupným rozvolňováním pracovního trhu, rozšiřováním sdílených pracovních úvazků a práce pro více zaměstnavatelů bude vstřícnost v oblasti pracovní doby nevyhnutelná a je třeba s ní počítat. Kowalak (2022) k tomuto tématu dodává: „*Lidé chtějí flexibilitu a větší vyváženost osobního a pracovního života. Pokud si firmy chtějí udržet zaměstnance a přilákat nové, budou se muset připravit na tento trend a nabízet různé druhy úvazků, jak je to běžné v zahraničí*“ (Henesová, 2022). Manažer náborem personální agentury Manpower group Jiří Halbštát k tématu flexibilních pracovních úvazků jejich budoucnosti na Českém pracovním trhu dodává, že ubude fyzická námaha, ale každá práce bude větší „dřina“, jelikož bude potřeba kombinace více technických, ale i měkkých dovedností. Také dodává, že technologie a jejich neustálý vývoj vedou k většímu prolínání pracovního a soukromého života, což může mít i negativní účinky (Böhm, 2020).

Jak přesně bude uspořádání práce a pracovní doby vypadat v budoucnu, není zcela jasné. To, jak rychle se trendy v oblasti zaměstnávání, ale i pracovní trh jako takový může rychle a znatelně měnit, nám ukázala také pandemie covid-19. Ta během tří let pracovní trh znatelně změnila. S tím jsou také spojené nové a moderní pohledy na zaměstnávání, a především na flexibilní pracovní úvazky. Jedna věc je ale z výzkumů jasná, flexibilní pracovní poměry jsou v administrativním a obchodním sektoru budoucností, a i určitou formou normy (WorkLife, 2020). V rámci pohledu na budoucnost flexibilních pracovních úvazků je nutné připomenout pojem flexecurita (tedy flexibilita práce spojená s jistotou na trhu práce). Jak se již ukázalo na situaci s pandemií covid-19, není daná jakákoliv jistota společenských jevů. Právě nepředvídatelnost společenských jevů může trh práce změnit téměř ze dne na den, jak se ukázalo v případě pandemie covidu-19. Proto je nutné se do budoucna zaměřit na větší flexecuritu, aby i flexibilní pracovní úvazky měly v nepředvídatelných a mnohdy i nejasných podmínkách (podmíněných např. náhlou změnou trhu práce) stejnou jistotu na trhu práce, jako tradiční pracovní pozice (Heřmanová, 2020).

2.4 Metodologie

Tato kapitola je věnována deskripci použitých metod při tvorbě diplomové práce a také popisu jednotlivých kroků, při kterých diplomová práce vznikala. Diplomová práce se skládá ze čtyř obligatorních částí: Úvodu, Teoreticko-medologické části, Praktické části a Závěru.

Teoreticko-metodologická část společně s částí praktickou jsou dále členěny do dílčích podkapitol, které o konkrétních tématech hlouběji referují. Metodologie diplomové práce vymezuje postupy, pomocí kterých byla diplomová práce zpracována.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení pro zlepšení work-life balance ve společnosti. Dílčím cílem je zjistit, zda mají flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance zaměstnanců. Výsledky výzkumného šetření budou předány zodpovědné osobě ve společnosti XY.

Společnost XY má v České republice celkem 2 pobočky, z nichž je jedna výrobní závod (bližší popsání společnosti viz. kapitola 3.1). Z tohoto důvodu byl dotazník rozeslán do pobočky, která se specializuje na řídicí pozice (manažerské, finanční, právní, logistické a marketingové), jelikož tento vzorek dotazovaných má možnost ve společnosti využívat flexibilních pracovních úvazků. Diplomová práce tak může zkoumat vliv těchto úvazků na work-life balance zaměstnanců.

Teoreticko-metodologická část uvádí čtenáře do problematiky work-life balance a flexibilních pracovních úvazků, dále se zabývá historickým vývojem, legislativní úpravou a různým přístupům k diskutované problematice. Tato část práce je založena na literární rešerši. Krčál (2017) literární rešerši popisuje jako text, který obsahuje hlavní body současného vědeckého poznání (metodického a teoretického), které mají návaznost na konkrétní téma. Diplomová práce obsahuje literární rešerši české a anglické odborné literatury, především se jedná o odborné knižní zdroje a odborné časopisy jak v tištěné, tak elektronické podobě. Odborná literatura se týká především tématu work-life balance, nástrojům podporujícím lepší balance mezi osobním a pracovním životem, a také přínosu work-life balance pro zaměstnavatele i zaměstnance a další pojmy spojené s touto problematikou. Dále se odborná literatura zabývá flexibilními pracovními úvazky, především popisem jednotlivých forem flexibilních pracovních úvazků, dále jejich vývojem a popisem vyzorovaných výhod a nevýhod těchto úvazků. Jako další byly zpracovány informace z internetových zdrojů a současné české legislativy.

Poznanky z literární rešerše jsou nadále využívány pro komparaci, kde jsou jednotlivá témata popisována z několika úhlů pohledu autorů odborné literatury. Komparativní metoda je dle Drábkové a Zubíkové (2019, s.39) popsána jako zjišťování shodných a rozdílných charakteristik určitých jevů a procesů jejich vzájemným porovnáním. Dále je v práci využita metoda dedukce, která je dle odborné literatury popsána jako myšlenkový postup, při němž se z nějakých daných tvrzení odvozují jiná tvrzení, a to podle logických pravidel (Nešpor, 2017).

V rámci praktické části byly naplněny cíle pomocí smíšeného výzkumu. První část výzkumu byla realizována formou kvalitativního šetření – polostrukturovaných rozhovorů (kvalitativní metoda), druhá část výzkumu byla realizována formou kvantitativního šetření pomocí dotazníkového šetření (kvantitativní metoda). Vzhledem k povaze cíle práce byl smíšený výzkum shledán nejvhodnějším. Výzkum si klade za cíl zjistit jak hloubku tématu pomocí polostrukturovaných rozhovorů, tak ověření informací skrze dotazníkové šetření.

Nejprve byl proveden kvalitativní výzkum, kdy byla zvolena metoda interview. Pro interview byly vybráni 4 manažeři, kteří vedou týmy zaměstnanců, jejichž většina vykonává jednu z forem /či kombinaci flexibilních pracovních úvazků. Tyto interview probíhaly v rozmezí 9 dnů v termínu 15-24.3 2023. Rozhovory byly vedeny buďto online skrze platformu Microsoft Teams anebo osobně v rámci pracoviště. Jednotlivé rozhovory trvaly v rozmezí 25-40 minut a byly zaznamenány buďto na diktafon nebo pomocí funkce nahrávání v online aplikaci. Interview bylo formulováno jako polostrukturované s cílem poskytnout hloubku témat na základě odborníků z dané firmy, kteří mají zkušenosti s vedením týmu, který pracuje především ve flexibilní formě úvazků.

Následně byly na základě polostrukturovaných rozhovorů formulovány otázky pro dotazníkové šetření, které byly zkontrolovány a následně schváleny pověřenou osobou ve společnosti XY. Pro sestavení dotazníku byla vybrána platforma Microsoft Forms a dotazník byl poté odeslán pověřené osobě z společnosti XY, a ta distribuovala nadále dotazník členům pobočky. Dotazník byl distribuován pomocí odkazu na dotazník, a také pomocí QR kódu (viz. příloha 6). Dotazníkového šetření se zúčastnilo 72 zaměstnanců ze 79 oslovených. To odpovídá 91 % zaměstnancům v pobočce. Zaměstnanci odpovídali na dotazník v průběhu 12 dní a dotazník obsahoval 20 uzavřených otázek.

První část dotazníkového šetření se věnovala demografickým otázkám. Díky těmto otázkám práce získala základní charakteristiku respondentů, která poté sloužila k přesnější interpretaci výsledků dotazníku a následně ke statistickému zpracování. Druhá část byla zaměřena na otázky vážící se k tématu flexibilních pracovních úvazků. Třetí část obsahovala otázky vážící se k tématu work-life balance.

Pro následné vyhodnocení dotazníkového šetření byla vybrána metoda deskriptivní, konkrétně komparace odpovědi dotazovaných (tato metoda obsahuje grafy, které jsou součástí přílohy 7). Jako analytická metoda pro vyhodnocení dotazníků byla použita metoda testu závislosti a chí kvadrátu. Pro zhodnocení výsledků byl využit program Microsoft Excel, ve kterém byly vytvořeny grafy a tabulky s jednotlivými absolutními i relativními četnostmi. Na základě výzkumné části práce byly stanoveny hypotézy, které se následně testovaly.

Na základě výsledků z polostrukturovaných rozhovorů s respondenty A, B, C, D a výsledků z dotazníkového šetření byl zhodnocen současný stav spokojenosti s work-life balance a vliv, který flexibilní pracovní úvazky na work-life balance mají na zaměstnance společnosti XY. Díky těmto zjištěním byly následně formulovány doporučení v rámci work-life balance ve společnosti.

V rámci dodržení etiky byla zachována anonymita, a to jak firmy, tak i dotazovaných (v rámci interview i dotazníkové šetření). Z tohoto důvodu jsou jednotliví respondenti interview označeni jako „Respondent: A, B, C, D“. Informace o společnosti byly získány sekundární analýzou dat, a to interních dokumentů a následně na webových stránkách společnosti XY. Popis společnosti pro účely této diplomové práce musel být předložen na schválení pověřené osobě ze společnosti XY

3 Praktická část

Společnost na základě domluvy mezi pověřenou osobou společnosti a autorkou diplomové práce nebude jmenována vlastním jménem a v textu bude označena „XY“. Zásadním důvodem je předejití úniku interních informací a také za účelem ochrany soukromí jak zaměstnavatele, tak i samotných zaměstnanců.

Praktická část diplomové práce obsahuje představení firmy XY, její historii a oblast působení na českém i mezinárodním trhu. V rámci firmy XY byly vybrány týmy, které využívají především flexibilní pracovní úvazky. S manažery jednotlivých týmů jsou vedeny rozhovory, které jsou následně doplněny dotazníkovým šetřením již se samotnými členy týmu. Dále následuje podkapitola, které se zabývá rozбором rozhovorů a dotazníkového šetření. Závěr praktické části obsahuje shrnutí výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření. Následuje podkapitola, která je zaměřena na doporučení v oblasti sladování osobního a pracovního života zaměstnanců pomocí flexibilních pracovních úvazků.

3.1 Charakteristika firmy XY

Na základě informací čerpaných z analýzy interních dokumentů a webových stránek firmy XY byla společnost založena již v roce 1860 v Londýně, momentálně má však sídlo v New Yorku, USA. Firma na český trh vstoupila v roce 1992 a sídlí ve Středočeském kraji, její největší zázemí, co se týče obchodní a administrativních pozic, je však v Praze. Momentálně je firma největším výrobcem a prodejcem na trhu ve svém odvětví (jedná se o výrobu a prodej výrobků, na které spadá spotřební daň), současně významně působí i na Slovensku a v Maďarsku – jedná se o klastrovou strukturu českého, slovenského a maďarského trhu. Odvětví, ve kterém společnost působí, je v odborné literatuře často popisováno jako „společensky citlivé odvětví“.

Z pohledu uplatňování principů dobrého řízení, jsou klíčovou skutečností pozitivní hospodářské výsledky a ukazatele tržní pozice, kterých společnost dosahuje (tržní podíl v České republice v minulém roce činil 41,3 %).

Akcie firmy XY jsou od roku 1993 obchodovány na Burze cenných papírů Praha a.s., a to na regulovaném trhu v segmentu Standart Market. Jedná se o zaknihované akcie v nominální hodnotě tisíc korun. Firma XY v roce 2023 vyváží své výrobky již do 180 zemí světa a celosvětově disponuje 39 továrnami. Dle posledních výzkumů si výrobky firmy XY zakoupilo již na 150 milionů zákazníků z celého světa. Produktové portfolio společnosti tvoří jak mezinárodní značky (celkem je na českém trhu 6 mezinárodních značek) a domácí značky (momentálně se jedná o dvě tradiční české značky).

Celosvětově firma zaměstnává 69600 zaměstnanců (data z roku 2022). V české republice se jedná zhruba o 1000 zaměstnanců. Firma XY je typická pro svou korporátní strukturu a obsahuje nejen administrativní či obchodní pozice, ale také pozice zaměřené na vědu a výzkum či pozice zaměřené na logistiku a výrobu. V rámci vědy a výzkumu bylo společností publikováno více než 400 článků ve vědeckých (recenzovaných) časopisech. Za dobu svého působení v České republice firma osmkrát v řadě získala prestižní ocenění Top Employer. Firma také získala certifikát v oblasti equal salary (rovnocenného platového ohodnocení), kdy muži a ženy mají stejné platové podmínky.

Společnost XY aplikuje koncept společenské odpovědnosti v souladu se strategií, cíli a prioritami definovaných mateřskou společností XY. Hodnoty, postoje a charakteristiky chování jsou uplatňovány pro naplňování podnikových cílů a současně vyjadřují závazek společnosti vůči jejich akcionářům, obchodním partnerům a zaměstnancům. Součástí těchto

pravidel je bezpodmínečné respektování pravidel, předpisů a zákonů (pro odvětví, kde společnosti podniká jsou specifické zákony – na výrobky spadá spotřební daň).

3.2 Využívání flexibilních forem zaměstnávání ve firmě XY

Jak již bylo zmíněno, společnost XY v minulosti několikrát obdržela ocenění Top Employer. Společnost se snaží vyvíjet řadu účinných sociálně odpovědných aktivit. Společnost svým zaměstnancům například nabízí konkurenceschopnou mzdu, zajímavé zaměstnanecké výhody, profesní i kariérní růst (běžná je změna pozice a oddělení každé 1–3 roky), mezinárodní příležitosti, a především se pyšní možností flexibility práce.

Jeden ze zásadních momentů, který přispěl ke sladění pracovního a osobního života zaměstnanců, se stal v roce 2015, kdy firma zavedla program „Flex @ work“, který umožňuje zaměstnancům flexibilní úpravu pracovní doby.

Firma XY v červenci 2021 zavedla model práce „smart work“. Tento hybridní model práce dává zaměstnancům možnost vybrat si místo práce, zaměstnanci mohou tedy pracovat z domova, z kanceláře nebo mohou místo pro práci libovolně kombinovat dle jejich osobních preferencí. Tento přístup nabízí zaměstnancům, větší flexibilitu v tom, kdy a kde provádějí svou práci v závislosti na jejich individuálních potřebách a preferenční proveditelnosti specifických požadavků na práci a místních předpisech („smart work“ model je daný pro veškeré pobočky firmy XY na světě, každá země se ale samozřejmě musí přizpůsobit konkrétní legislativě, především zákoníku práce).

Tento pracovní model má podporovat závazek a budovat inkluzivnější, flexibilnější a firemní kulturu zaměřenou více „na lidi“. Společnost si je vědoma, že flexibilní pracovní doba je v dnešní době důležitý faktor na trhu práce, proto se tímto modelem snaží dosáhnout snad co největší retence zaměstnanců a také atraktivitu pro potencionální uchazeče.

Mezi nejvíce využívané metody flexibilní formy práce ve firmě XY patří: home office, remote a flexibilní pracovní doba.

Přesné procentuální rozdělení využívání jednotlivých forem flexibilních pracovních úvazků na Pražské pobočce, které vyplynulo z dotazníkového šetření, je k nalezení na straně 38 diplomové práce. Ne všechny pozice ve společnosti mohou flexibilní formu práce vykonávat (jedná se např. o vědecké pracovníky, logisty, výrobní mistry, či skladníky).

Je nutné podotknout také tu skutečnost, že firma má své interní zaměstnance, ale také zaměstnance zaměstnané skrze pracovní agenturu (agenturní zaměstnanci). Interní i agenturní zaměstnanci mají v rámci společnosti možnost využívat flexibilních pracovních úvazků.

3.3 Výzkumné šetření

Jak již v kapitole věnované metodice práce zaznělo, výzkumné šetření je smíšeného charakteru, tudíž kvalitativní a kvantitativní výzkum. Výzkumné šetření započalo výzkumem kvalitativním, které je formou interview. Na základě informací zjištěných z interview bylo následně sestaveno dotazníkové šetření. Tato kapitola se tedy bude věnovat průběhu výzkumných šetření.

3.3.1 Interview – kvalitativní šetření

V rámci zachování anonymity a etiky rozhovorů jsou jednotliví respondenti označeni jako: Respondent A, Respondent B, Respondent C, Respondent D. Jednotlivé rozhovory byly nahrávány na diktafon, nebo prostřednictvím online aplikace, a to s výslovným souhlasem

každého respondenta. Rozhovory jsou vždy samozřejmě ovlivněny subjektivním vnímáním jedince, proto byly rozhovory provedeny celkem čtyři. Celé znění jednotlivých rozhovorů je k nalezení v přílohách 1-4 diplomové práce.

Autorka jednotlivá interview vedla na základě připravené osnovy s otázkami, které se zabývaly následujícími okruhy:

1. **Obecné otázky** jsou zaměřené na témata zabývající se: jak dlouho je respondent ve společnosti XY, kolik členů má v týmu, jaká je věková skladba týmu, jaký způsob komunikace ve svém týmu preferuje apod.
2. **Work-life balance** otázky jsou zaměřené na témata zabývající se: zda respondent z pozice vedoucího týmu zohledňuje work-life balance svých zaměstnanců (a také svůj), pokud vnímá generační rozdíl v problematice work-life balance, zda mají v týmu aktivity podporující work-life balance, pohled na společnost XY v rámci zohledňování work-life balance svých zaměstnanců, zda má pocit, že flexibilní pracovní úvazky pozitivně podporují lepší vybalancování pracovního a soukromého života apod.
3. **Flexibilní pracovní úvazky** otázky jsou zaměřené na témata zabývající se: jaké flexibilní pracovní úvazky jsou v týmu nejvíce využívány, zda je v týmu někdo, kdo by bez možnosti práce z domu/remote ve společnosti nepracoval, zda z pohledu vedoucího týmu cítí výkyvy v rámci produktivity při práci z office/domova, zda se jako tým více schází skrze online platformy, nebo v officu, zda z pohledu vedoucího týmu podporuje to, aby jeho členové pracovali spíše z domova či z office.

Interview s respondentem A

Interview s respondentem A proběhlo skrze online platformu MS Teams a to 13.3. 2023 v 11:00. Tento respondent je ve společnosti XY již 8 rokem, a ve své pozici manažera týmu respondent vede celkem 6 členů. Věkové složení týmu je 27–35 let. Respondent osobně preferuje osobní formu komunikace, tudíž se svou práci snaží vykonávat spíše z kanceláře, nežli z domu (jedná se o poměr 70% kancelář a 30% práce z domu). To, že preferuje osobní formu komunikace se svým týmem, potvrzují také tzv. „office days“, kdy se celý tým sejde v kanceláři (jedná se o úterý a čtvrtek) Tyto „office days“ jsou dle respondenta A pro celý tým velice přínosné – jak z pracovního hlediska, tak i z toho lidského. Respondent zdůrazňuje, že online komunikace je obecně více „strohá a studená“ než komunikace osobní, tudíž je osobní faktor velice důležitý i pro týmového ducha. Také dodává, že z hlediska rychlosti práce je osobní kontakt v kanceláři prospěšnější a více efektivní. Osobní setkávání v rámci týmu mimo pracovní dobu a mimo prostor kanceláři se v rámci celého týmu nerealizují.

Z hlediska dohledu na práci svých členů týmu respondent nemá preferenci – tým respondenta je tzv. „půlený“. To znamená, že půlka pracuje spíše na věcech, kde je lepší být v kanceláři (momentální projekty) a druhá půlka týmu se zaměřuje spíše na administrativní stránku práce. Tudíž ti mohou pracovat spíše z domova.

Respondent A se snaží work-life balance svých členů týmu zohledňovat. Připomíná, že je z toho hlediska opět důležitý osobní kontakt v kanceláři, kdy např. v rámci společných obědů probírají i nepracovní téma a respondent se tak dozví informace a životě svých členů týmu, které by se skrze online platformy nedozvěděl, tudíž pak může životní situace jednotlivých členů týmu brát více v potaz. Jako příklad zohledňování work-life balance uvádí situaci, kdy členka týmu v určité dny musí v rámci klasické pracovní doby vyzvedávat dceru ze školky. Jsou tedy domluveni na tom, že 2 hodiny má tyto dny pauzu a dopracuje nutné věci např. večer nebo kdy

má čas. Respondent však dodává, že má to štěstí, že svému týmu v rámci plnění pracovních cílů plně důvěřuje, a že kdyby tam tato důvěra nebyla, tato forma domluvy by zřejmě nebyla možná.

Jak je již zmíněno výše, členové týmu respondenta jsou ve věkovém rozmezí 27-35let. Respondent generační rozdíly v rámci důrazu na work-life balance nepocítuje. Vzpomíná však na konverzaci s kolegou (také na manažerské pozici), který tento problém v rámci svého týmu pocítil především ve spojitosti s ochotou např. pracovat přesčas nebo zapálením do práce, kdy členové generace Z nebyli ochotní tak jako starší generace. Respondent také vnímá jako svou práci dohled na tým, aby zaměstnanci nebyli příliš přepracovaní. Pokud se blíží datum odevzdání projektu, a člen týmu musí být v práci déle klidně i několik dní za sebou, respondent zmiňuje: „*když u někoho cítím, že má moc přesčasů nebo je něčeho moc, dávám najevo, že není problém skončit dříve a také že není vůbec problém si říct o pomoc. Týmová práce je pro mě jako vedoucí týmu velice důležitá, a to i včetně toho, že si členové týmu nemají bát říci o pomoc.*“ Co se týče vztahu respondenta k jeho vlastnímu work-life balance, od nástupu na vyšší pozici má zodpovědnost nejen za svou práci, ale také za práci svého týmu, cítí, že stránka práce momentálně převládá.

Velice zajímavý názor v rámci rozhovoru přišel při diskusi k otázce, co by respondent uvítal v rámci zlepšení work-life balance od společnosti. Respondent uvedl, že by ocenil osvětu v rámci firemní kultury o tom, že když je možnost home office práci a z domu využívat, tak není špatně, že někdo možnost využívá více, a někdo naopak méně. Respondent uvedl, že především v minulosti cítil nátlak na to pracovat z kanceláře, přestože byla možnost pracovat z domu a že někdy mohl přijít až pocit provinění za to, že není v kanceláři. Respondent dodává, že tato situace byla především ještě před pandemií covid-19 a že nyní je situace lepší, i tak by uvítal, aby HR toto občas připomnělo.

Co se týče využívání flexibilních pracovních úvazků v týmu respondenta, využívají je všichni členové pracovního týmu – a to konkrétně práci z domova a flexibilní uspořádání pracovní doby. Při práci z domu výkyvy v produktivitě u členů týmu nepocítuje. Dodává však, že na osobních schůzkách, které v rámci týmu probíhají, se vždy diskutují dané úkoly jednotlivých členů týmu, a že i díky tomu jsou členové možná motivováni plnit úkoly včas.

Respondent vidí jasnou spojitost mezi work-life balance a flexibilními pracovními úvazky (dodává, že především u lidí, kteří mají rodinné či osobní závazky). Obecně možnost využívat flexibilní pracovní úvazky hodnotí velice pozitivně i z hlediska dojíždění do práce. Připomíná však, že je vždy nutné, aby za daným člověkem šly vidět pracovní výsledky a že je vše o důvěře a dobře nastavené komunikaci v rámci pracovního týmu.

Interview s respondentem B

Interview s respondentem B proběhlo osobně v kanceláři společnosti XY a to 14.2. 2023 v 9:00. Tento respondent je ve společnosti rok a půl a ve své pozici manažera vede tým 16 lidí. Věkové složení týmu je 24-38 let. Respondent B osobně raději spíše pracuje z kanceláře, avšak jeho tým se skládá i ze členů, kteří pracují pouze z domu, takže schůzky jsou téměř vždy v online nebo hybridní podobě (lidé, co jsou v kanceláři, se sejdou v zasedací místnosti a k meetingu se na velkou obrazovku připojí členové týmu online). Respondent si všimá, že v poslední době trend chození do kanceláře poměrně upadá – dle jeho slov je opravdu málo lidí přítomno v pondělí a pátky, v úterý a čtvrtky je situace a o něco lepší a nejvíce lidí je ve středu. Podotýká také zajímavou konotaci s dobou pandemie covid 19 – říká, že: „*Před covidem lidi v kanceláři vlastně být museli, přes covid to bylo naopak jenom na výjimky. Po pandemii velké množství lidí do kanceláře opět začalo chodit (i když nemuseli), jako kdyby jim chyběl osobní kontakt. Nyní se však vrací trend práce z domova, jako kdyby už osobního kontaktu už bylo moc (podotýká s úsměvem).*“

Respondent v rámci generačních rozdílů work-life balance lehce pociťuje, ale dodává, že ne v negativním slova smyslu. Na mladší generaci pociťuje to, že, se nebojí si o věci říkat tak, jak někdo více seniorní. Jedná se např. o to, že mají velký work-load a že by si potřebovali vzít po odevzdání projektu na pár dní volno. Respondent má mezinárodní tým a dodává, že z pohledu vedení týmu vidí také rozdíly ve vnímání work-life balance z kulturního hlediska. Členové týmu z Ruska nebo Ukrajiny jsou dle něj v této problematice více vokální než lidé z Česka – nutno dodat, že to v žádném případě nevnímá negativně.

V této diskusi dodává, že ale pociťuje výrazný rozdíl v tom, že mladší generace si neumí tak efektivně zorganizovat time management jako lidé v rámci seniorních pozic. Zamýšlí se a konstatuje, že u seniorních zaměstnanců, kteří mají např. rodinu nebo větší osobní závazky, je nutné mít čas zorganizovaný. U mladší generace bez závazků je z jeho pohledu těžší si čas rozdělit do strukturované podoby tak, aby se při blížícím se termínu odevzdání nedostal pod zbytečný tlak. Dle pohledu respondenta na tuto problematiku mladší generace teprve získává zkušenosti a sebedůvěru na to, aby skrze jejich mentálně-pracovní rozvoj došlo k efektivnímu uspořádání práce: času na práci a času mimo práci. Co se týče doporučení pro společnost v rámci zlepšení work-life balance, respondent by v rámci diskuse navrhl pouze např. kurzy o zvládnutí time managementu (dodává ale, že kurzy by měly určitě by dobrovolné a ne povinné). Další námět na zlepšení nepociťuje a se situací ve společnosti je spokojen.

Flexibilní pracovní úvazky vykonávají všichni členové respondentova týmu, jedná se především o práci z domu a flexibilní pracovní dobu. Zásadní rozdíly v produktivitě u práce z domu a práce z kanceláře u členů svého týmu nepociťuje. Je zastáncem toho, že pokud člověku vyhovuje více pracovat z domu, pracuje z domu a do kanceláře chodit nemusí. U této problematiky dodává, že si je vědom, že několik členů z jeho týmů jsou spíše introvertnější povahy a ve velkých kancelářích se s kolegy nemohou tak soustředit. I z tohoto důvodu tento tým nemá stanovené pevné dny (narozdíl od respondenta A), kdy se členové setkávají v kanceláři. Jednou za měsíc mají však dobrovolnou týmovou snídani, kdy se sejdou členové týmu a společně vaří snídani a probírají i mimopracovní témata. Tento koncept započal v září roku 2022 a zatím má velký úspěch, kdy se průměrně zúčastňuje 90 % týmu.

Respondent je velkým zastáncem flexibilních pracovních úvazků a dle něj se jedná o největší benefit, jaký firma v dnešní době může nabídnout. Z jeho pohledu totiž kombinuje dvě velice důležité složky pro fungování týmu, a to důvěru a určitou volnost nad svým časem. Je si také vědom toho, že bez možnosti práce z domova nebo flexibilního uspořádání pracovní doby by v týmu neměl některé velice důležité členy. Uvádí příklad jednoho členů z týmu, který prochází těžkou životní situací a to, že svou práci může vykonávat z jiného místa, než je kancelář, a i v čas, který mu vyhovuje, nese pro jeho work-life balance obrovskou hodnotu. Respondent B potvrzuje myšlenku respondenta A v tom, že čím výše v žebříčku se jedinec nachází, tím těžší je miskou vah u work-life balance vyrovnávat, a že je nutné si to uvědomit dříve, než přijde např. pokles produktivity či projevy syndromu vyhoření.

Interview s respondentem C

Interview s respondentem C proběhlo skrze online platformu Microsoft Teams a to 16.3. 2023 v 13:00. Tento respondent je ve společnosti osm let a ve své pozici manažera vede tým 7 lidí (těchto 7 lidí nadále vede své týmy). Věkové složení týmu je 23-34 let. Respondent C kvůli jeho momentální životní situaci pracuje převážně z domova (80% práce z domova a 20 % v kanceláři). Respondent tedy vede téměř veškerou komunikaci jak se svým týmem, tak napříč společnostmi skrze online platformy.

Respondent má s týmem nastavený nepovinný office day (jedná se o středu). Členové týmu vědí, že v tento den je manažer vždy v kanceláři a pokud chtějí pracovní úkoly probrat osobně,

mohou se setkat. Respondent ale také dodává, že v tento den se v poslední době osobně v kanceláři schází téměř celý tým, dle manažera tato skutečnost má velice pozitivní impakt jak na efektivitu práce, tak na budování týmového ducha. Respondent dále dodává, že se se svým týmem schází např. na týmové večere či obědy (cca. 1x za 2 měsíce) nebo když do týmu nastoupí nový člen (aby se poznal s kolegy i mimo pracovní prostředí) a dodává, že tento krok má od nových členů týmu pozitivní ohlasy.

Respondent generační rozdíly ve vnímání work-life balance osobně nevnímá, v tomto kontextu ale zmiňuje, že u mladší generace cítí to, že ji vyhovuje spíše práce z domu nežli z kanceláře. To respondent vidí jako lehké negativum, jelikož dle jeho názoru se nejvíce věcí naučí právě v prostřední kanceláři, kde je mladší generace schopna nasát i ostatní informace nežli online ve své pracovní bublině. Respondent se o work-life balance členů svého týmu zajímá a říká, že jeden z jeho hlavních úkolů jako manažera je, aby se kvalitně plnila zadaná práce, ale také aby nad členy svého týmu „držel pomyslný deštník“. Tento „deštník“ má zabraňovat tomu, aby i při obdobích, kdy je např. vedení ve větším stresu, své členy týmu chránil a aby stres dolehl co nejméně i na ně. K budování work-life balance slouží také týmové setkávání mimo pracovní dobu, nejčastěji se jedná o společné večere. On sám vidí velice pozitivní vliv možnosti využití flexibilních pracovních úvazků ku prospěchu dobře vybalancovaného work-life balance.

Flexibilní pracovní úvazky vykonávají všichni členové respondentova týmu, jedná se především práci z domu a flexibilní pracovní dobu. Momentálně jeden člen respondentova týmu také vykonává práci na remote (2 měsíce pracuje z Nového Zélandu). S tím respondent nemá problém – zaměstnanci ale musí důvěřovat. Dále pak zmiňuje, že on osobně je ochotný schválit u členů svého týmu práci ze zahraničí pouze na délku max. 3 měsíců, dlouhodobější práce na dálku dle něj často přináší komplikace. Stejně jako respondenti A a B nemá problém s tím umožnit např. hodinové volno v rámci pracovní doby, když člen jeho týmu potřebuje vyřešit např. rodinné záležitosti. Toto udává jako příklad zlepšení work-life balance, kdy z člověka může opadnout stres s časovým managementem ohledně osobních záležitostí (jako příklad uvádí vyzvedávání dětí ze školky).

Respondent by ze strany společnosti přivítal, aby více propagovala chození do kanceláří (zdůrazňuje ale, že pouze na dobrovolné bázi a ne povinně, jelikož každému vyhovuje něco jiného). Toto by uvítal zejména z důvodu, že dle něj je komunikace na osobní bázi rychlejší a efektivnější, ale také proto, že umožňuje potkat se s jinými kolegy a vylepšit tak i mezilidské vztahy v rámci pracoviště. Respondent si myslí, že zejména po pandemii covid -19 (kdy byla povinná práce z domu) by společnost mohla zaměstnancům připomenout, že v kanceláři je výborné zázemí, skvělé prostředí a lidé, od kterých se toho mohou spoustu naučit. Respondent si myslí, že je velké škoda tohoto nevyužívat především u mladých a nově příchozích zaměstnanců, protože tak mohou získat nejen cenné pracovní zkušenosti, ale také navázat mezilidské vztahy. Jinak ale respondent vidí velký přínos v rámci vylepšení work-life balance ve spojitosti s využíváním flexibilních pracovních úvazků.

Interview s respondentem D

Interview s respondentem D proběhlo skrze online platformu Microsoft Teams a to 10.3. 2023 ve 13:00. Tento respondent je ve společnosti nejkratší dobu z dotazovaných, konkrétně rok a půl. Ve své pozici manažera vede tým 13 lidí (těchto 6 lidí z jeho týmu nadále vede své vlastní týmy). Věkové složení týmu je 25-46 let. Respondent osobně preferuje online formu komunikace, jelikož kvůli povaze své pozice (IT s BI) napříč společností a se svým týmem komunikuje skrze online platformy. I přes tento fakt je v kanceláři průměrně 3x týdně. Jako důvod uvádí, že vzhledem k jeho životní situaci (má malé děti) je pro něho kancelářské prostředí často klidnější nežli práce z domu.

Respondent však uvádí, že se snaží být v kanceláři každou středu, jelikož je v ten den v kanceláři nejvíce lidí, a tudíž pokud by něco potřeboval vyřešit osobně, nejpravděpodobněji potká kolegy právě ve středu. Respondent dále dodává, že se se svým týmem schází i mimo kancelářské prostory. Díky společným zájmům mnoha členů týmu absolvuje tým mimopracovní aktivity, na pravidelné bázi (1x měsíčně). Tyto mimopracovní aktivity mají formu turistiky nebo sportu. Respondent se svým týmem již absolvoval i celý víkendový pobyt v horách. Tyto aktivity dle něj mají velký vliv na týmového ducha, pocit sebranosti, a především na work-life balance členů svého týmu, ale i na respondentovo osobní work-life balance.

Respondent generační rozdíly ve vnímání work-life balance osobně nevnímá. Respondent se o work-life balance členů svého týmu zajímá a dodává, že je i jeho úkolem, aby se o toto téma zajímal, a když se naskytne problém, snažit se jej rychle řešit, jelikož psychická nepohoda jednoho člena týmu může negativně ovlivnit i zbytek týmu.. Respondent se s tímto potýkal ve svém týmu jednou, kdy se zaměstnanec cítil na počátku syndromu vyhoření a v psychické nepohodě. Respondent situaci s členem týmu řešil a učinili opatření, díky kterým se situace významně zlepšila. K tomuto však dodává, že člen týmu procházel těžkou životní situací a toto nebylo způsobeno pouze pracovním prostředím.

K budování work-life balance slouží již zmiňované týmové sportovní aktivity, které dle respondenta mají velice pozitivní vliv na work-life balance, ale i celkově na týmovou atmosféru. Respondent dále zmiňuje, že na work-life balance členů svého týmu má pozitivní vliv také flexibilita, který jim je poskytnuta.

Respondent pokles produktivity u práce z domu v rámci celkového týmu již nepociťuje. Jeden člen týmu však tento problém měl – u práce z domu nebyl tak produktivní, jak bylo požadováno (problém byl v tom, že doma měl spoustu podnětů na rozptýlení od práce). Tento problém byl vyřešen tak, že se respondent se zaměstnancem dohodl, na pevných kancelářských dnech, kdy 3 dny v týdnu člen týmu pracoval v kanceláři a 2 dny pracoval z domu. Díky tomuto se zaměstnancova produktivita dostala opět na požadovanou úroveň. Tento případ byl však ojedinělý a jinak respondent nepociťuje pokles produktivity. Respondent k otázce zhoršování work-life balance s růstem v kariérním žebříčku souhlasí a dodává, že téměř každá velká společnost je nastavená tak, že pokud chce zaměstnanec růst, musí práci obětovat značně více času.

Flexibilní pracovní úvazky vykonávají všichni členové respondentova týmu, jedná se především o práci z domu a flexibilní pracovní dobu. Stejně jako všichni předešlí respondenti, nemá ani tento respondent problém s tím umožnit např. hodinové volno v rámci pracovní doby, když člen jeho týmu potřebuje vyřešit například rodinné záležitosti. Toto je dle něj jeden z hlavních faktorů, který má pozitivní vliv na work-life balance, jelikož členům týmu může aspoň částečně ulehčit časovou tíseň, především pokud se jedná o rodinné záležitosti.

Respondent k celkové firemní kultuře nemá výtku. Uvítal by však, poskytnutí lepšího vybavení v rámci práce z domu. Dle respondenta má dobré vybavení vliv na celkovou práci, a pokud zaměstnanci pracují po většinu času z domu na jejich domácím vybavení, může být absence správného kancelářského a technického vybavení znatelná.

Respondent vidí výraznou spojitost mezi work-life balance a možností využívat flexibilní pracovnímu úvazky. Obecně možnost využívat flexibilní pracovní úvazky hodnotí velice jak na osobní rovině, tak na úrovni manažerské. Dodává však, že má velké štěstí na členy svého týmu, kterým může důvěřovat v tom, že práce bude odvedená stejně bez rozdílu na místě, kde práce bude vykonána.

3.3.2 Shrnutí výsledků kvalitativního šetření

Jak již bylo uvedeno, rozhovory byly rozděleny na 3 oblasti a to na: obecnou oblast, oblast zaměřenou na work-life balance a dále oblast zaměřenou na flexibilní pracovní úvazky. Tato kapitola slouží ke komparaci jednotlivých odpovědí respondentů. Odpovědi jsou následně uvedeny v tabulce, a to z důvodu lepší orientace v jednotlivých výpovědích respondentů.

Obecné otázky

Počet členů týmu, které má respondent na starosti, se vždy lišil – celkově se jedná o rozpětí 6-16 členů v týmu. Co se týká délky působení v organizaci, je zde rozpětí 1,5 – 8 let. Věková skladba týmu se nejčastěji pohybuje v rozmezí 25-35 let. Preferovaný způsob komunikace je v rámci 4 rozhovorů rozdělen přesně na půl – dva respondenti preferují osobní setkávání a 2 respondenti preferují setkávání skrze online platformy. Tyto otázky mají za úkol základní představení vypovídacích respondentů.

Tabulka 3: Komparační znázornění odpovědí respondentů I

	Délka působení v organizaci	Počet členů týmu	Věkové rozpětí týmu	Preferovaná forma komunikace	Pevně nastavené kancelářské dny (v rámci týmu)
Respondent A	8 let	6 členů	27–35 let	Osobní forma komunikace	Ano, úterý a čtvrtek
Respondent B	2 roky	16 členů	24–38 let	Osobní forma komunikace	Ne, sám manažer však bývá v kanceláři z 90%
Respondent C	8 let	6 členů	23-35 let	Online forma komunikace	Ne, sám manažer však bývá v kanceláři každou středu
Respondent D	1,5 roku	13 členů	25-46 let	Online forma komunikace	Ne, sám manažer však bývá v kanceláři 2-4 dny v týdnu

Zdroj: Informace z interview, vlastní zpracování (2023)

Work – life balance

Otázky v této kapitole mají přiblížit čtenáři to, jak jednotliví respondenti work-life balance vnímají z pohledu jak samotného zaměstnance firmy, tak z manažerského pohledu. Další téma bylo vnímání generačního rozdílu k přístupu k work-life balance. V téměř veškerých názorech na problematiku work-life se respondenti shodli.

V rámci vnímání work-life balance z manažerského pohledu všichni respondenti uvádějí, že se snaží work-life balance u svých členů monitorovat a pokud vidí náznaky přepracování či většího stresu, snaží se tento problém řešit. Hlavním argumentem k tomuto postupu je, že pokud jsou zaměstnanci přepracování či ve velkém stresu, nemusí svou práci vykonávat tak kvalitně, jak je požadováno a může nastat i pokles produktivity. Dále pak v tomto postupu hraje roli také i lidské hledisko a empatie. Dle respondentů je důležité na pozici, kde se řídí tým lidí, být empatický. Pokud tomu tak není, dle respondentů může nastat z dlouhodobého hlediska problém.

Generační rozdíly ve vnímání work-life balance respondenti A, C, D nevnímají. Respondent B však uvedl, že u mladší generace může být problém v time managementu, kdy pak může dojít ke stresové situaci, jelikož si špatně rozvrhnou čas a následně musí dodělat práci i mimo pracovní dobu. Respondent B také podotkl zajímavou spojitost vnímání work-life balance ve svém mezinárodním týmu, kdy jsou dle dotazovaného Češi v této problematice méně vokální než členové týmu z východních zemí.

V otázce, zda je s vyšší pozicí v kariérním žebříku těžší vyrovnávat work-life balance, se všichni respondenti jednohlasně shodli. Respondenti B a C také podotkli, že v jejich případě se pak na vyrovnání pracovního a mimopracovního života museli přímo zaměřit tak, aby byl alespoň z části vyrovnáný.

Tabulka 4: Komparační znázornění odpovědí respondentů II

	Z pohledu manažera, vnímáte téma work-life balance jako důležité?	Snažíte se dbát na work-life balance svých zaměstnanců?	Vnímáte generační rozdíl ve vnímání problematiky work-life balance?	Čím výše je jedinec v kariérním žebříčku, o to je těžší mít work-life balance vyrovnaný?
Respondent A	Určitě ano, především po psychicky náročném období jako byl Covid a nyní války na Ukrajině je nutné pečovat o svůj well being a mentální zdraví.	Ano, snažím se v týmu vytvořit takové prostředí aby nikdo neměl strach si říct o pomoc a tak předcházet zbytečnému stresu a když se osobně vidíme snažím se témata zaměřovat i za hranice práce.	Tento rozdíl já osobně nepociťuji. Od kolegů jsem ale slyšela, že především generace Z problematiku work-life balance bere více vážně, nežli starší generace.	Určitě ano, work-life balance je s vyššími pozicemi těžší vybalancovat, tak aby pracovní čas nepřevyšovala osobní čas.
Respondent B	100%. Pro mě jako manažera je důležité aby členové mého týmu byli v jakési psychické pohodě.	Ano, v týmu máme nastavenou takovou politiku, že pokud něco nějakého člena mého týmu tíží, snažíme se situaci řešit. Práce může být psychicky náročná a tak se náznakům "vyhoření" snažíme předcházet.	Rozdíl vnímám spíše ve schopnosti si efektivně zorganizovat time management. To pak může vést k nevyrovnání pracovního a osobního života.	Zcela souhlasím, člověk si musí nastavit určité hranice a v jisté chvíli se na ně i zaměřit, aby nedošlo k přepracování.
Respondent C	Rozhodně ano, v dnešní nelehké době je to velice důležité téma.	Ano, je to i v popisu mé práce jako manažera týmu dbát na to, aby někdo se někdo v práci necítil kvůli stresu dobře.	Tento rozdíl osobně nepociťuji.	Ano, určitě souhlasím. Je pak důležité si nasavit priority tak, aby člověk kvůli práci nezapomínal ostatní věci.
Respondent D	Ano, jedná se o velice důležité téma, na které se musí dbát pozornost.	Rozhodně ano, v práci jsem kvůli složité situaci v rámci Covidu a války na Ukrajině řešil i pocit vyhoření u svého zaměstnance. Situaci jsme tedy vyřešili a pak se zabývali tím, jak jim preventivně předcházet.	Já osobně z generačního pohledu rozdíl nevnímám.	Ano, ona je tak vlastně nastavená firemní kultura v každé větší společnosti. Jakmile chce člověk kariérně růst, musí tomu obětovat více času. Člověk si tak musí uvědomit své priority a nezapomenou i na život mimo práci.

Zdroj: Informace z interview, vlastní zpracování (2023)

V rámci diskuse o tématu work-life balance zaznělo i to, jak konkrétně pečují manažeři o work – life balance členů svého týmu. Zda se například schází i mimo kancelář nebo zda probírají i témata mimo pracovní problematiku (např. společenská či osobní témata). Zde se odpovědi jednotlivých respondentů v určitých rovinách rozcházejí. Dále následovala otázka, zda se manažerům v rámci svého působení svěřil člen týmu s tím, že je ve velkém stresu či na pokraji vyhoření. S touto skutečností měla zkušenost polovina dotazovaných (konkrétně respondent B a C).

Tabulka 5: Komparační znázornění odpovědí respondentů III

	Scházíte se i mimo kancelář ve svém volném čase?	Provozujete nějaké work-life balance aktivity v rámci svého týmu?	Svěřil se Vám někdy zaměstnanec s tím, že je ve velkém stresu či na pokraji vyhoření?
Respondent A	Organizovaně ne, osobní věci sdíleme třeba když se potkáme v kanceláři a jdeme ne oběd. Mimo práci se nescházíme.	Jako konkrétní aktivity bych to nenazval/a. Samozřejmě pokud bych od členů týmu dostal/a nějaký input, obrátil/a bych se pro radu na HR.	V rámci působení na manažerské pozici se mi zatím nic takového nestalo.
Respondent B	Ve ve volném čase v rámci celého týmu ne. Ale třeba pokud je skupinka kolegů ze stejného města, ti se občas schází.	Jednou za měsíc (konkrétně ve středu) se celý tým sejde ve velké firemní kuchyni a tam spolu připravujeme snídaní a snažíme se nebavit o pracovních tématech. Mám na to velice dobré ohlasy.	Pouze jsem vyzoroval že je někdo např. více ve stresu. Pokud se něco takové dělo, situaci jsme se snažili řešit. Nikdo se mi v rámci působení vedoucího týmu však zatím s tím, že by byl na pokraji vyhoření nebo podobné situace nesvěřil.
Respondent C	Ano, cca. 1x za 2 měsíce chodíme na týmové večere nebo obědy. Dále pak kdykoliv přijímáme nového člena týmu, jdeme s týmem většinou po práci na večeři, kde se s novým členem poznáme i na lidské a ne pouze pracovní rovině.	Jako aktivitu přínosnou pro work-life balance svých členů týmu beru již zmiňované večere či scházení se s nováčky.	Zatím se mi jako manažerovi nic takového nestalo.
Respondent D	Ano, snažíme se cházet i mimo kancelář - s týmem máme společné volnočasové zájmy, jednou za měsíc se snažíme chodit na společné túry, někdy i na celý víkend.	Jako work-life balance aktivitu beru právě zmiňované túry. Jinak nějakou konkrétní např. od HR nemáme.	Jednou jsem se potýkal právě s vyhořením u svého člena týmu. Bylo to v době pandemie Covid-19. Situaci jsme řešili jak spolu, tak s HR od kterých jsem dostal/a doporučení jak postupovat.

Zdroj: Informace z interview, vlastní zpracování (2023)

Flexibilní pracovní úvazky

Otázky v této kapitole mají čtenáři přiblížit pohled respondentů na problematiku flexibilních pracovních úvazků. Respondenti se opět téměř ve všech svých názorech shodovali. Všichni respondenti využívají jednu z forem nebo kombinaci flexibilních pracovních úvazků (práci z domu a respondent A také flexibilní pracovní dobu).

Tabulka 6: Komparační znázornění odpovědí respondentů IV

	Využíváte vy osobně nějakou formu flexibilních pracovních úvazků? Jakou a jak často?	Kolik lidí z vašeho týmu využívá flexibilní formy práce? A jaké?	Vnímáte změnu produktivity u svého týmu, když pracuje z domu?	Máte v týmu někoho, o kom víte, že kdyby neměl možnost pracovat z domu nebo z ciziny - v týmu by jste ho neměl/a?
Respondent A	Ano, využívám práci z domu (70% kancelář, 30% práce z domu)	Všichni členové využívají home office a část flexibilní pracovní dobu.	Ne, respondent toto nevnímá.	Ne, v týmu respondenta jsou všichni ze stejného města.
Respondent B	Ano, využívám práci z domu (pouze vyjmečně, jinak je respondent zastáncem práce v kanceláři).	Všichni členové respondentova týmu využívají flexibilní formy práce (tým má 16 členů). Jedná se o: home office a flexibilní pracovní dobu.	Ne, respondent toto nevnímá. Pouze vidí jako skutečnost to, že mladší generace si neumí tak efektivně zorganizovat time management.	Ano, v týmu bych určitě neměl min. 2 členy.
Respondent C	Ano, využívá práci z domu (4x týdně).	týmu využívají flexibilní formy práce. Jedná se o: home office, flexibilní pracovní dobu a momentálně remote.	Ne, respondent toto nevnímá.	Ano, sám žiji v jiném městě a do kanceláři dojíždím pouze 1x týdně, takže i pro mě by to byla komplikace
Respondent D	Ano, využívá práci z domu.	Všichni členové využívají home office a část flexibilní pracovní dobu.	Ne v rámci celého týmu, ale s konkrétním členem týmu tuto zkušenost má.	Ano, několik členů z mého týmu je z cících a i poměrně vzdálených měst,

Zdroj: Informace z interview, vlastní zpracování (2023)

V rámci využívání flexibilních pracovních úvazků napříč týmy respondentů se odpovědi ve své podstatě také shodovaly – všichni členové využívají určitou formu flexibilních pracovních úvazků, odpovědi se rozcházely až po sléze u konkretizace typu úvazku (např. jeden člen v týmu respondenta C momentálně využívá remote, neboli práci z ciziny). Co se týče vnímání změn produktivity u práce z domu, zde vybočoval Respondent D, který má zkušenost se členem svého týmu, u kterého značný pokles produktivity u práce z domu zaznamenal.

Následující otázky se již zabývají kombinovanou problematikou work-life balance a flexibilních pracovních úvazků. U otázky, zda respondenti vidí pozitivní vliv flexibilních pracovních úvazků na jejich work-life balance, došlo k jednohlasné shodě, a to sice, že respondenti bezpochyby pozitivní vliv pociťují. V odpovědi na otázku, co by respondenti uvítali od společnosti v rámci firemní kultury, se odpovědi lišily. Respondenti B a D by v rámci firemní kultury nic neměnili, dle nich je v tomto ohledu nastavená správně.

Odpovědi respondentů A a C jsou téměř na opačném konci pomyslného spektra – respondent A uvedl, aby v rámci firemní kultury společnost připomínala, že je v pořádku více pracovat z domu, jelikož respondent uvedl, že se v minulosti cítil až provinile, když z domu pracoval více. Respondent C, zato uvedl, že by v rámci firemní kultury uvítal propagaci chůze do kanceláří především pro ty, kteří jsou z města, ve kterém kancelář sídlí. Respondent C uvedl, že je dle něj škoda, že tato možnost není více využívána, jelikož kancelář poskytuje dle něj skvělé pracovní prostředí a i to, že zde zaměstnanec může práci vykonat více efektivně a zároveň může utužit i společenské vazby na pracovišti.

Tabulka 7: Komparační znázornění odpovědí respondentů IV

	Mají dle vás flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance?	Co by jste uvítal od společnosti v rámci firemní kultury?	Jste vy osobně se svým work-life balance spokojený/á?
Respondent A	Ano, respondent uvádí flexibilní pracovní úvazky jako jeden z faktorů pro lepší work-life balance. Zároveň uvádí, že v dnešní době se jedná i to velice významný benefit.	Respondent by ocenil osvětu v rámci firemní kultury o tom, že když je možnost home office práci a z domu využívat, tak není špatně že někdo možnost využívá více, a někdo naopak méně. Respondent uvedl, že v minulosti cítil nátlak na to pracovat z kanceláře, přestože byla možnost pracovat z domu a že někdy mohl přijít až pocít provinění za to, že není v kanceláři.	Celkově vzato ano - samozřejmě vždy záleží na pracovním období, někdy je práce více a tak tomu člověk musí uzpůsobit čas.
Respondent B	Ano, respondent vidí pozitivní vliv na work life balance díky flexibilním pracovním úvazkům. Sám respondent tje velkým zastáncem možnosti využívání flexibilních	Respondent v tomto ohledu firemní kultury u nemá vůči společnosti XY žádné výtky.	Respondent má momentálně poměrně náročnou pracovní náplň, tudíž momentální work-life balance není zcela dle jeho představ.
Respondent C	Ano, dle respondenta je to v dnešní době důležitý prvek k lepšímu work-life balance.	Respondent by v rámci firemní kultury uvítal, aby HR začalo více propagovat chůze do kanceláří. Uvádí, že i lidé kteří pracují ve stejném městě ve kterém jsou kanceláře často HO využívají, a že je to dle něj škoda jelikož v kancelářích mohou často práci řešit efektivněji a nebudou tak izolováni.	Ano, responden je momentálně se svým work-life balance spokojený.
Respondent D	Ano, podle respondenta mají flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance.	Respondent by uvítal lepší vybavení v rámci práce z domu. Krom tohoto však nemá vůči firemní kultuře žádné výtky.	Respondent je se svým work-life balance poměrně spokojen. Zároveň ale dodává, že má v tomto ohledu ještě prostor zlepšení.

Zdroj: Informace z interview, vlastní zpracování (2023)

3.3.3 Dotazníkové šetření – kvantitativní výzkum

Předmětem této kapitoly je analýza dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno v datu od 21.3.-2023 do 30.3. 2023 ve společnosti XY. Návratnost dotazníkové šetření čítá 91 %, odpovědělo 72 respondentů ze 79 oslovených, jejichž odpovědi jsou v této kapitole vyhodnoceny. Dotazník je přiložen v příloze 5 ve formě psaných otázek a také formou OR kódu (příloha 6 diplomové práce), který byl zaměstnancům poskytnut společně s klasických odkazem jako nástroj pro vyplnění dotazníkového šetření. Příloha 7 pak obsahuje tabulky a grafy, které byly vypracovány na základě získaných dat v programu Excel. Zde je také nutné opět zmínit fakt, že respondenti jsou pouze ze společnosti XY, tudíž výpovědi mohou být subjektivně zabarveny a nedají se tak generalizovat pro širší společnost.

Prvních pět otázek dotazníkové šetření jsou otázky identifikačního charakteru, tedy takové, které slouží pro vyhodnocení závislostí, a především ke statistickému testování stanovených hypotéz (hypotézy jsou k nalezení na straně 41 diplomové práce). Osobní charakteristika respondentů byla profilována dle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, počtu odpracovaných let pro organizaci a dle toho, zda se jedná o zaměstnance interního či agenturního.

Následující otázky byly sestaveny v návaznosti na teoretickou část práce a také na rozhovory s Respondenty A-D. Otázky se tedy nadále zabývaly oblastmi work-life balance a flexibilních pracovních úvazků. Průměrná doba vyplňování dotazníků byla 02:23 minut.

Osobní charakteristika respondentů, otázky č. 1 až č. 5

Otázky č. 1 až č. 5 jsou otázkami identifikačního charakteru. Z první otázky vyplynulo, že organizace na dané pobočce zaměstnává větší počet žen než mužů. Ze sedmdesáti jedna dotazovaných respondentů bylo 40 žen a 31 mužů. Což odpovídá 56% zastoupení žen a 44% zastoupení mužů na pobočce.

Otázka č. 2 byla zaměřena na věk respondentů. Nejpočetnější skupinou respondentů jsou lidé ve věku 30–39 let. V této věkové kategorii je přesněji 24 zaměstnanců, což odpovídá 34 % ze všech dotazovaných respondentů. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 20–29 let. Těch je na pobočce 22 a tím pádem tvoří 32 % všech zaměstnanců. Třetí největší věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 40–49 let, celkem se jedná o 21 respondentů a zastupují tak 30 % respondentů. K nejméně početným věkovým skupinám se řadí nejstarší zaměstnanci. Zaměstnanců ve věku 50–59 let a více jsou na pobočce pouze 4, což odpovídá 6 % z celkového počtu dotazovaných. V rámci možných odpovědí na tuto otázku byla zahrnuta také možnost 60 a více, ta však nebyla ani jednou zodpovězena, tudíž ve v této konkrétní pobočce nejsou zaměstnanci starší 60 let.

Otázka č. 3 se věnovala nejvyššímu dosaženému vzdělání zaměstnanců. Z výsledků je značné, že organizace preferuje zaměstnance s vysokoškolským vzděláním. Zde je ale nutné podotknout, že tato konkrétní pobočka se specializuje na řídicí, marketingové, právní a finanční pozice, což vzorku výši dosaženého vzdělávání odpovídá. Nejvíce respondentů vysokoškolského vzdělání je zakončené titulem Bc. Jedná se o 34 zaměstnanců, kteří tvoří 48 % dotazovaných. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním zakončeným titulem Mgr./Ing. Konkrétně se jedná o 32 na pobočce, což odpovídá 45 % z celkového počtu. Nejméně zastoupená skupina zaměstnanců jsou ti se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. V této skupině je celkem 5 pracovníků a odpovídají tak 7 % zaměstnanců. Z povahy již zmiňovaných pracovních pozic, které jsou na konkrétní pobočce, nebyla v dotazníku zahrnuta možnost pouze základního vzdělání. Celkově tedy 65 pracovníků na pobočce obdrželo vysokoškolský titul, což je 93 %

dotazovaných. Můžeme tedy konstatovat, že na této konkrétní pobočce je diverzita v oblasti úrovně vzdělání minimální.

Otázka č.4 se zabývala charakteristikou toho, zda jsou dotazovaní interní nebo agenturní zaměstnanci. Interní zaměstnanci mají podepsanou pracovní smlouvu přímo se společností XY, zatímco agenturní zaměstnanci mají pracovní místo zprostředkované skrze pracovní agenturu (tedy v pracovní smlouvě figurují celkově tři strany – zaměstnanec, agentura a společnost). V této otázce je početnější skupina interních zaměstnanců, kdy se jedná o 43 respondentů, což je 61 % celkově dotazovaných. Agenturních zaměstnanců je na pobočce 28, tedy 39 % dotazovaných.

Otázka č. 5 sloužící k lepší charakteristice dotazovaných byla zaměřená na délku působení v organizaci. Z odpovědí vyplynulo, že nejpočetněji zastoupená skupina v organizaci působí od čtyř do osmi let, jedná se o 29 zaměstnanců, což je 41 % dotazovaných. Druhá nejvíce zastoupená skupina je ve firmě zaměstnaná maximálně 3 roky (tento fakt potvrzují i odpovědi respondentů A a C, kteří zmínili reorganizaci v rámci posledních dvou let. To odpovídá množství nováčků v jejich pracovních týmech). Zde se jedná o 24 dotazovaných, což je 34 % z dotazovaných respondentů. Jen o něco méně početnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří v organizaci působí v rozmezí 9 až 15 let. Zde se jedná o 18 dotazovaných, což je 25 % z respondentů.

Flexibilní pracovní úvazky

Následují otázky č. 6–10, jejichž charakter se zaměřuje na postoj dotazovaných k flexibilním pracovním úvazkům. Doplnující otázkou zde je otázka zaměřená na komunikaci v rámci využívání těchto úvazků. Otázky v této části dotazníku byly pokládány na základě kapitoly 1.2 teoretické části diplomové práce. Tato kapitola se zaměřovala na celkový pohled a popis flexibilních pracovních úvazků.

Otázka č. 6: Je pro Vás důležité, zda firma poskytuje flexibilní pracovní úvazky jako je možnost home office nebo flexibilní pracovní doba? Cílem otázky je zjistit, zda je pro respondenta důležitý fakt, že společnost XY poskytuje flexibilní pracovní úvazky. Odpovědi „ano, je to pro mě velice důležité“ a „spíše ano“ jsou brány jako kladné odpovědi. V této otázce jsou tedy odpovědi na 100% kladné. Možnost „ano, je to pro mě velice důležité“ vybralo 52 dotazovaných, což je 73 % z celkem dotazovaných. Možnost „spíše ano“ zvolilo 19 respondentů, jedná se tedy o 27 % z celkově dotazovaných.

Otázka č. 7: Pokud využíváte nějakou z forem flexibilních pracovních úvazků – jaké to jsou?

Nejvíce využívaná forma flexibilního pracovního úvazku je dle respondentů bezesporu home office, tuto formu flexibilního úvazku využívá 72 dotazovaných, tedy 100 % a to buď samostatně, nebo v kombinaci s jinou formou flexibilního úvazku. Druhá nejvíce čtená odpověď je flexibilní pracovní doba, nutno podotknout, že tento typ flexibilní práce byl zodpovězen vždy zároveň s možností home office. Tuto formu flexibilní práce využívá 37 dotazovaných, jedná se tedy o 54 % dotazovaných. Třetí nejvíce čtenou odpovědí byla možnost remote (práce z ciziny). Tato odpověď byla také odpovídána vždy v kombinaci s home office (zaměstnanci totiž žijí trvale, nebo dočasně v cizině, a tak tedy pracují z domu). Z ciziny tedy momentálně pracuje 7 dotazovaných, což je 10 % respondentů. Zbýlý jeden dotazovaný odpověděl „jiné“ což tvoří 1 % z celkových dotazovaných.

Otázka č. 8: Jak často využíváte home office?

Cílem otázky je zjistit, jak často zaměstnanci společnosti XY využívají možnosti home office. Předěšlá otázka ukázala fakt, že home office využívají všichni dotazovaní, tudíž možnost „práci

z domu nevyužívám“ nebyla využita. První dvě odpovědi se od sebe liší pouze minimálně (liší se pouze o 3 %). Nejpočetnější odpovědí je zde používání home office 3-4x týdně, tuto možnost odpovědělo 34 respondentů, což je 48 % dotazovaných. Druhá nejpočetnější odpověď 12x týdně sčítala dohromady 30 respondentů, to je 42 % dotazovaných. Nejméně početná odpověď byla možnost, že pracovník pracuje pouze z domu. Tuto možnost využilo 7 dotazovaných, což je 10 % respondentů.

Otázka č. 9: Pokud využíváte flexibilní pracovní úvazky – z jakých důvodů?

Na výběr bylo hned několik možností, pro identifikování důvodu, proč zaměstnanci využívají flexibilní pracovní úvazky: nemusím jezdit do kanceláře, a tak šetřím čas, je to pro mě ekonomicky výhodné, jsem více časově flexibilní a mám tak více času na mimopracovní aktivity, pocit větší produktivity, a pocit menšího stresu – jelikož zaměstnanci nejsou v rámci práce vázáni na konkrétní místo a čas. Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět více možnostmi.

Jako hlavní faktor, proč respondenti využívají flexibilní pracovní úvazky, vyšel jednoznačné fakt, že nemusí absolvovat cestu do kanceláře, a tak šetří čas. Toto odpovědělo celkem 64 respondentů, což je 88 % dotazovaných. Další velice významným faktorem je fakt, že respondenti jsou více časově flexibilní, a tak mají více času na mimopracovní aktivity. Tuto odpověď vybralo 56 respondentů, což je 77 % dotazovaných. Třetí nejčastější odpověď byla ekonomická výhodnost, kterou zodpovědělo 30 respondentů, což je 41 %. Poslední 2 možnosti jsou počtem respondentů podobné. Při využívání flexibilních pracovních úvazků pociťuje menší stres 25 respondentů, jedná se tedy o 35 %. Nejméně zmiňovaná možnost byla zaměřená na produktivitu, u práce z domu je více produktivních 22 dotazovaných, tedy 30 %.

Otázka č. 10: Jaká forma komunikace vám v rámci týmu vyhovuje nejvíce?

Nejvíce preferovaná forma komunikace je hybridní forma komunikace (tedy kombinace jak osobní, tak online formy komunikace). Tuto formu komunikace za preferovanou uvedlo 33 respondentů, což je 46 % dotazovaných. Další dvě možnosti dostaly stejný počet odpovědí. Osobní formu komunikace preferuje 19 dotazovaných (27 %), video formu komunikace preferuje také 19 dotazovaných (27 %). Na této konkrétní pobočce je tedy nejvíce populární formou hybridní komunikace. Osobní i video komunikaci se dostává stejné oblibě.

Work life balance

Následující otázky č. 11-20 se zaměřují na postoj dotazovaných k problematice work-life balance. Doplňující otázky jsou pokládány na postoj respondentů k firemní kultuře, a zda je dle nich v rámci work-life balance dobře nastavená. Otázky v této části dotazníku byly pokládány na základě kapitoly 2.1 teoretické části, která se zabývala popisem work-life balance.

Otázka č. 11: Znáte pojem work-life balance?

Otázka si kladla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti XY seznámeni s pojmem work-life balance. Dá se předpokládat, že i z hlediska nastavení firemní kultury společnosti XY (viz. kapitola 2.2) byla většina dotazovaných s pojmem obeznámena. To vyplývá i z odpovědí, kdy 71 respondentů odpovědělo, že je s pojmem work-life balance obeznámena. Jedná se o všechny dotazované tedy o celých, 100 % dotazovaných.

Otázka č. 12: Je pro vás work-life balance důležitý?

Otázka si klade za cíl zjistit, postoj zaměstnanců společnosti XY k work-life balance a zda je pro ně důležitý. Na základně odpovědí můžeme konstatovat, že work-life balance je pro zaměstnance této pobočky důležitý faktor. Kladně na tuto otázku odpovědělo 70 respondentů,

tedy 99 % dotazovaných. Záporně (work-life balance pro dotazovaného důležitý není) odpověděl pouze 1 respondent, tedy 1 % dotazovaných.

Otázka č. 13: Máte pocit, že od pandemie covid-19, je problematika work-life balance více diskutované téma?

Celkem 64 respondentů (tedy 90 %) pociťuje, že od pandemie covid-19 je problematika work – life balance více diskutované téma. Zbylých 7 respondentů (10 %) tento fakt nepociťuje.

Otázka č. 14: Všimáte si u mladší generace (20-29 let) větší zohledňování svého work-life balance?

Otázka si klade za cíl zjistit, zda zaměstnanci společnosti XY vnímají generační rozdíl v rámci zohledňování work-life balance. Pouhých 5 respondentů (7 %) uvedlo, že si u mladší generace nevšimá většího zohledňování work-life balance. Názor, že toto respondenti nemají, jak posoudit (např. z důvodu, že v týmu, ve kterém pracují, mladší členy nemají) se v odpovědích vyskytl celkem 6krát, tedy 8 % dotazovaných. Celkem 60 respondentů uvedlo, že si u mladší generace většího zohledňování work-life balance všimá, jedná se tedy o 85 % z celkových dotazovaných.

Otázka č. 15: S růstem v kariérním žebříčku je těžší work-life balance vyrovnávat:

Otázka si klade za cíl zjistit, zda zaměstnanci společnosti XY vnímají růst v kariérním žebříčku jako jeden z faktorů, který může negativně ovlivnit work-life balance. S tvrzením, že s růstem v kariérním žebříčku je těžší work-life balance vyrovnávat, souhlasí 58 respondentů, tedy 81 %. Nesouhlasili pouze 3 respondenti, tedy 4 % dotazovaných. Celkem 11 respondentů (15 % dotazovaných) uvedlo, že na tuto problematiku nemá názor.

Otázka č. 16: Myslíte si, že firemní kultura je v rámci propagace work-life balance a well beingu dobře nastavená?

Tato otázka zjišťuje spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou ve společnosti XY, jelikož právě firemní kultura má velký vliv na work-life balance zaměstnanců. Názor respondentů se v otázce firemní kultury téměř nelišil a dá se považovat za 100% kladný. Odpověď „spíše ano“ uvedlo 57 respondentů, což je 79 % dotazovaných. Možnost, že jsou zaměstnanci se vším v tomto ohledu spokojeni, uvedlo 15 respondentů, tedy 21 %. I když jsou odpovědi na tuto otázku kladné, převyšuje zde odpověď „spíše ano“ oproti absolutní spokojenosti o 58 %, což ukazuje na fakt, že se společnost XY v rámci nastavení firemní kultury může v budoucnu zdokonalovat.

Otázka č. 17: Když pracujete z domu – je pro vás těžší si najít hranici mezi časem stráveným u práce a osobním časem?

Otázka si klade za cíl zjistit, zda je pro zaměstnance společnosti XY při práci z domu složitější stanovit si hranici mezi časem stráveným u práce a osobním časem. Celkem 40 respondentů (56 % dotazovaných) uvedlo, že je pro ně složitější si při práci z domova stanovit hranice vymezující čas strávený prací. Odpověď, že záleží na tom, kolik má respondent zrovna práce, uvedlo 22 respondentů, tedy 31 % dotázaných. Z této odpovědi se dá tedy vyhodnotit fakt, že těchto 31 % zaměstnanců má problém s nastavením hranic na čas vyhrazený na práci, pokud má zrovna větší množství práce. Pouze 10 respondentů (tedy 14 %) uvedlo, že s nastavením časových hranic u práce z domu problém nemá.

Otázka č. 18: Jak jste spokojeni s tím, jakým způsobem podporuje sladění pracovního a osobního života Váš zaměstnavatel?

Tato otázka si klade za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni s tím, jak společnost XY podporuje sladění pracovního a osobního života. Tato otázka samovolně navazuje na otázku 16, která se dotazovala na spokojenost s nastavením firemní kultury.

Poznámka k hodnocení: Forma odpovědí se zde od zbytku dotazníkové šetření lišila – respondenti zde vybírali na stupnici 1-5 (nejvyšší hodnocení byla možnost 5 hvězd, nejnižší možné hodnocení naopak 1 hvězda), viz. příloha 5, otázka 18. Jako kladné odpovědi jsou pro účel vyhodnocení seskupeny 2 odpovědi s nejvyšším stupněm hodnocení (odpovědi 4 a 5). Naopak jako negativní odpovědi jsou pro účel vyhodnocení seskupeny stupně 2 odpovědi s nejnižším stupněm hodnocení (odpovědi 1 a 2). Hodnocený stupeň 3 je brán jako neutrální.

Způsob, jakým společnost XY podporuje sladění pracovního a osobního života, kladně hodnotilo 64 respondentů (89 dotazovaných). Naopak negativně hodnotil podporu společnosti pouze 1 respondent (1 % dotazovaných). Neutrálně (hodnocení 3) uvedlo 7 respondentů (11 % dotazovaných). Společnost XY dostala v rámci hodnocení podpory sladění osobního a pracovního života průměrné hodnocení 4.17 z 5.

Otázka č. 19: Možnost využívání flexibilních pracovních úvazků má pozitivní vliv na mé work-life balance:

Cílem této otázky je zjistit, zda zaměstnanci společnosti XY pociťují díky využívání flexibilních pracovních úvazků pozitivní vliv na jejich work-life balance. Tato otázka se setkala se 100 % kladným hodnocením. 52 respondentů (tedy 72 %) uvedlo, že flexibilní pracovní úvazky mají rozhodně pozitivní vliv na jejich work-life balance. Ostatních 20 respondentů (28 %) uvedlo odpověď „spíše ano“. **Lze tedy konstatovat, že všichni dotazovaní pociťují pozitivní vliv na jejich work-life balance díky využívání flexibilních pracovních úvazků.**

Otázka č. 20: Jste se svým work-life balance spokojeni?

Tato otázka si klade za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni se svým vlastním nastavením work-life balance. Ze všech dotazovaných zaměstnanců je plně spokojeno se svým work-life balance pouze 8 respondentů (11 %), odpověď „spíše ano“ uvedl největší počet respondentů, a to 60 (tedy 83 %). Lze tedy konstatovat, že 94 % zaměstnanců hodnotí své work-life balance kladně. Zbylí 4 respondenti (6 % dotazovaných) uvedli, že se svým work-life balance jsou spíše nespokojeni.

Testování hypotéz

Součástí práce je statistické řešení, které umožňuje ověření předpokladů výsledku posuzovaných řešení. K výzkumu testu závislosti mezi stanovenými veličinami byla použita metoda testu závislosti a chí-kvadrát testu, který byl vypracován v programu Excel pomocí kontingenčních tabulek. Hladina významnosti pro testování hypotéz byla pro účel diplomové práce zvolena **0,05**.

Byly stanoveny následující hypotézy:

H01: Spokojenost s firemní kulturou nezávisí na tom, jak dlouho je respondent ve společnosti.

H02: Výběr formy komunikace nezáleží na věku.

H03: Důvody flexibilních pracovních úvazků nezávisí na věku respondenta.

H04: Hodnocení podpory sladění pracovního a osobního života zaměstnavatelem nezávisí na tom, zda je zaměstnanec interní či agenturní.

H05: Hledání hranice mezi časem stráveným u práce a osobním časem (při práci z domu) nezávisí na pohlaví.

Hypotéza č. 1

H01: Spokojenost s firemní kulturou nezávisí na tom, jak dlouho je respondent ve společnosti.

Princip statistického testování spočívá v určení, zda výsledky získané na základě výzkumného vzorku respondentů lze generalizovat. Podle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všichni dotazovaní respondenti hodnotí firemní kulturu kladně. Zcela je spokojeno s firemní kulturou 15 respondentů (21 %) a spíše spokojeno je respondentů 57 (79 %).

Tabulka 8: Skutečná četnost k hypotéze H01

	<i>Doba strávená ve společnosti</i>			Celkem
	Do 3 let	4-8 let	9 a více let	
<i>Spokojenost s firemní kulturou</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	
Spíše ano	16	25	16	57
Se vším jsem spokojen	9	4	2	15
Celkem	25	29	18	72

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 8 jsou vyobrazeny skutečné četnosti, nebo také četnosti získané z odpovědí dotazníkového šetření. Z tabulky č. 8 lze také vyčíst jednotlivé složení odpovědí dle toho, zda je zaměstnanec spokojen s firemní kulturou, a dále na základě délky působení ve společnosti. Na základě skutečných a následně vypočtených očekávaných četností, lze za pomoci výsledků z tabulky č. 8 a tabulky č. 9 vypočítat výslednou p-hodnotu Chí kvadrát testu. Na základě těchto dat se následně potvrdí či zamítne zkoumaná hypotéza H01.

V tabulce č. 9 jsou uvedeny jednotlivé skutečné četnosti výpovědím získaných v rámci dotazníkového šetření:

Tabulka 9: Očekávaná četnost k hypotéze H01

P-hodnota = 0,0675	<i>Doba strávená ve společnosti</i>			Celkem
	Do 3 let	4-8 let	9 a více let	
<i>Spokojenost s firemní kulturou</i>	%	%	%	
Spíše ano	22,22%	34,72%	22,22%	57
Se vším jsem spokojen	12,50%	5,56%	2,78%	12
Celkem	25	29	18	72

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

P-hodnota chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,068. P-hodnota byla porovnána s určenou hladinou závislosti 0,05. V tomto případě byla p-hodnota shledána vyšší, než je zvolená hladina významnosti (je však nutné podotknout, že byla přijata téměř na hraniční hodnotě). Stanovená nulová hypotéza je tedy přijata. **Na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána závislost mezi spokojeností s firemní kulturou a tím, jak dlouho se jedinec ve společnosti nachází.**

Hypotéza č. 2

H02: Výběr formy komunikace nezáleží na věku.

Test této hypotézy prověřuje závislost mezi preferovanou formou komunikace a věkovou skupinou. Pro uskutečnění chí-kvadrát testu byly respondenti zařazeni do 3 věkových kategorií,

kterými byli zaměstnanci ve věku 20-29 let, 30 až 39 let a zaměstnanci nad 40 let. V rámci odpovědi na preferovanou formu komunikace uvedlo 19 respondentů (26 %) MS Teams, 19 respondentů (26 %) osobní formu komunikace a 34 respondentů (47 %) hybridní formu komunikace.

Tabulka 10: Skutečná četnost k Hypotéze H02

Věková skupina	Výběr formy komunikace			Celkem
	Hybridní	Osobní	MS Teams	
	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	
20-29	10	2	11	23
30-39	15	3	6	24
40+	9	14	2	25
Celkem	34	19	19	72

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 10 jsou vyobrazeny skutečné četnosti, nebo také četnosti získané z odpovědi dotazníkového šetření. Z tabulky č. 10 lze také vyčíst jednotlivé složení odpovědi dle preferované formy komunikace a také dle jednotlivých věkových kategorií, které byly ze čtyř z důvodu nízkých četností sloučeny do dvou tří kategorií. Na základě skutečných a následně vypočtených očekávaných četností, lze za pomoci výsledků z tabulky č. 10 a tabulky č. 11 vypočítat výslednou p-hodnotu Chí kvadrát testu. Na základě těchto dat se následně potvrdí či zamítne zkoumaná hypotéza H02:

Tabulka 11: Očekávaná četnost k hypotéze H02

P-hodnota = 0,0002	Výběr formy komunikace			Celkem
	Hybridní	Osobní	MS Teams	
	%	%	%	
20-29	13,89%	2,78%	15,28%	23
30-39	20,83%	4,17%	8,33%	24
40+	12,50%	19,44%	2,78%	25
Celkem	34	19	19	72

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 11 jsou uvedeny jednotlivé skutečné četnosti výpovědi získaných v rámci dotazníkového šetření.

P-hodnota chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce vyšla s ohledem na 6 desetinných míst 0,000206. P-hodnota byla porovnána s určenou hladinou závislosti 0,05. Hodnota byla nižší než zvolená hladina významnosti. Stanovená nulová hypotéza je tedy zamítnuta. **Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost mezi výběrem formy komunikace a věkem.** Z výsledků testu chí-kvadrát můžeme jasně interpretovat fakt, že respondenti ve věku 20-29 let preferují online formu komunikace, zatímco respondenti ve věku 40+ preferují osobní formu komunikace.

Hypotéza č. 3

H03: Důvody využívání flexibilních pracovních úvazků nezávisí na věku respondenta.

Test této hypotézy prověřuje závislost mezi využíváním flexibilních pracovních úvazků a věkovou skupinou. Pro uskutečnění chí-kvadrát testu byli respondenti zařazeni do

3 věkových kategorií, kterými byli zaměstnanci ve věku 20-29 let, 30 až 39 let a zaměstnanci nad 40 let. V rámci dotazníkového šetření v otázce, z jakých důvodů dotazovaní využívají flexibilní pracovní úvazky měli respondenti na výběr z následujících odpovědí: nemusím jezdit do kanceláře, a tak šetřím čas; jsem více časově flexibilní, a tak mám více času na mimopracovní aktivity; je to pro mě ekonomicky výhodné; při využívání flexibilních pracovních úvazků pociťuji menší stress; cítím se více produktivní.

V tabulce č. 12 jsou vyobrazeny skutečné četnosti, nebo také četnosti získané z odpovědí dotazníkového šetření. Z tabulky č. 12 lze také vyčíst jednotlivé složení odpovědí dle důvodu, proč využívají práci z domu a také dle jednotlivých věkových kategorií, které byly ze čtyř kategorií z důvodu nízkých četností sloučeny do tří kategorií. Na základě skutečných a následně vypočtených očekávaných četností, lze za pomoci výsledků z tabulky č. 12 a tabulky č. 13 vypočítat výslednou p-hodnotu Chí kvadrát testu. Na základě těchto dat se následně potvrdí či zamítne zkoumaná hypotéza H03.

Tabulka 12: Skutečná četnost k H03

	Věková skupina			Celkem
	20-29	30-39	40+	
Důvod	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	
Nemusím jezdit do kanclu	20	22	23	65
Ekonomicky výhodné	11	12	7	30
Více časově flexibilní	18	19	19	56
Doma více produktivní	8	7	8	23
Doma menší stres	14	6	5	25
Celkem	71	66	62	199

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 13 jsou vyobrazeny skutečné četnosti, nebo také četnosti získané z odpovědí dotazníkového šetření. Pro lepší přehlednost jsou v tabulce č. 13 uvedeny empirické četnosti všech výpovědí dotazníkového šetření.

Tabulka 13: Očekávaná četnost k H03

P-hodnota = 0,8860	Věková skupina			Celkem
	20-29	30-39	40+	
Důvod	%	%	%	
Nemusím jezdit do kanclu	10,05%	11,06%	11,56%	65
Ekonomicky výhodné	5,53%	6,03%	3,52%	30
Více časově flexibilní	9,05%	9,55%	9,55%	56
Doma více produktivní	4,02%	3,52%	4,02%	23
Doma menší stres	7,04%	3,02%	2,51%	25
Celkem	71	66	62	199

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V této tabulce jsou uvedeny očekávané četnosti a také p-hodnota chí-kvadrát testu nezávislosti. P-hodnota chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,0887. P-hodnota byla v porovnání s určenou hladinou závislosti vyšší, než zvolená hladina významnosti 0,05. Stanovená nulová hypotéza je tedy přijata. **Na hladině významnosti**

0,05 nebyla prokázána závislost mezi důvody, proč lidé užívají flexibilní pracovní úvazky a věkovou skupinou respondent.

Hypotéza č. 4

H04: Hodnocení podpory sladění pracovního a osobního života zaměstnavatelem nezávisí na tom, zda je zaměstnanec interní či agenturní.

Test této hypotézy je zaměřen na závislost mezi tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni s podporou zaměstnavatele v rámci pracovního a osobního života tím, zda je zaměstnanec ve společnosti XY agenturní nebo interní. Dle výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že 28 z dotazovaných jsou zaměstnanci agenturní, zatímco 44 dotazovaných jsou zaměstnanci interní.

V tabulce č. 14 jsou vyobrazeny skutečné četnosti, nebo také četnosti získané z odpovědí dotazníkového šetření. Z tabulky č. 14 lze také vyčíst jednotlivé složení odpovědí dle toho, zda je zaměstnanec agenturní či interní, a také dle spokojenosti s firemní kulturou. Na základě skutečných a následně vypočtených očekávaných četností, lze za pomoci výsledků z tabulky č. 14 a tabulky č. 15 vypočítat výslednou p-hodnotu Chí kvadrát testu. Na základě těchto dat se následně potvrdí či zamítne zkoumaná hypotéza H04.

Tabulka 14: Skutečná četnost k hypotéze H04

	<i>Hodnocení</i>		
	Částečná spokojenost	Plná spokojenost	Celkem
<i>Typ</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	
Interní	29	15	44
Agenturní	21	7	28
Celkem	50	22	72

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 15 jsou vyobrazeny skutečné četnosti, nebo také četnosti získané z odpovědí dotazníkového šetření. Pro lepší přehlednost jsou v tabulce č. 15 uvedeny empirické četnosti.

Tabulka 15: Očekávaná četnost k H04

P-hodnota = 0,4143	<i>Hodnocení</i>		
	Částečná spokojenost	Plná spokojenost	Celkem
<i>Typ</i>	%	%	
Interní	40,28%	20,83%	44
Agenturní	29,17%	9,72%	28
Celkem	50	22	72

Zdroj: Vlastní zpracování 2023

V této tabulce jsou uvedeny očekávané četnosti a také p-hodnota chí-kvadrát testu nezávislosti. P-hodnota chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,414. P-hodnota byla porovnána s určenou hladinou závislosti nižší, než zvolená hladina významnosti 0,05. Stanovená nulová hypotéza je tedy přijata. **Na hladině významnosti 0,05**

nebyla prokázána závislost, že spokojenost s firemní kulturou nezávisí na tom, zda je zaměstnanec agenturní či interní.

Hypotéza č. 5

H05: Hledání hranice mezi časem stráveným u práce a osobním časem (při práci z domu) nezávisí na pohlaví.

Test této hypotézy zkoumá závislost mezi tím, zda hledání hranice mezi časem stráveným u práce a osobním časem závisí na pohlaví respondentů. Dle výsledků dotazníkového šetření je 32 (44 %) dotazovaných mužů a 40 (56 %) dotazovaných žen. V otázce nastavení hranic, mezi časem stráveným u práce a osobním časem, odpovědělo 40 respondentů (56 %), že má problém s nastavením hranice, 10 respondentů (31 %) tento problém nepocítuje a u 22 respondentů (14 %) záleží na tom, kolik mají momentálně práce.

V tabulce č. 16 jsou vyobrazeny skutečné četnosti, nebo také četnosti získané z odpovědí dotazníkového šetření. Z tabulky č. 16 lze také vyčíst jednotlivé složení odpovědí dle toho, zda je zaměstnanec se svým work-life balance spokojen, a také dle pohlaví respondentů. Na základě skutečných a následně vypočtených očekávaných četností, lze za pomoci výsledků z tabulky č. 16 a tabulky č. 17 vypočítat výslednou p-hodnotu Chí kvadrát testu. Na základě těchto dat se následně potvrdí či zamítne zkoumaná hypotéza H05.

Tabulka 16: Skutečná četnost k hypotéze H05

	Hranice			Celkem
	Ano	Ne	Záleží	
Pohlaví	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	
Muž	18	4	10	32
Žena	22	6	12	40
Celkem	40	10	22	72

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 17 jsou vyobrazeny skutečné četnosti, nebo také četnosti získané z odpovědí dotazníkového šetření. Pro lepší přehlednost jsou v tabulce č. 18 uvedeny empirické četnosti všech výpovědí dotazníkového šetření.

Tabulka 17: Očekávaná četnost k H05

P-hodnota = 0,9540	Hranice			Celkem
	Ano	Ne	Záleží	
Pohlaví	%	%	%	
Muž	25,00%	5,56%	13,89%	32
Žena	30,56%	8,33%	16,67%	40
Celkem	40	10	22	72

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V této tabulce jsou uvedeny očekávané četnosti a také p-hodnota chí-kvadrát testu nezávislosti. P-hodnota chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,954. P-hodnota byla v porovnání s určenou hladinou závislosti vyšší než, než zvolená hladina významnosti 0,05. Stanovená nulová hypotéza je tedy přijata. **Na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána závislost, že nastavení hranic v rámci práce z domu mezi časem stráveným u práce a osobním časem závisí na pohlaví respondentů.**

Z celkových pěti zkoumaných hypotéz testovaných pomocí statistické metody chí-kvadrátu se stanovenou hladinou významnosti 0.05, nebyla u čtyřech hypotéz prokázána závislost (H01, H03, H04, H05), zatímco u jedné hypotézy závislost prokázána byla (H02).

3.3.4 Shrnutí a diskuse výsledků

Tato kapitola obsahuje shrnutí a diskusi výsledů získaných z dotazníkového šetření, společně s rozhovory s respondenty A, B, C, D a tvrzeními autorů z teoretické části diplomové práce.

Autoři Swarnalatha a Rajalaxmi (2022, s.3) tvrdí, že v reakci na rychle vyvíjející se trh práce a měnící se povahu pracovní kultury, je nyní work-life balance neboli rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, pro mnoho lidí stále důležitější téma, než bylo v minulosti. Toto potvrzují také výsledky smíšeného výzkumu. V rámci kvalitativního výzkumu všichni dotázaní respondenti uvedli, že je pro ně work-life balance důležité téma jak na osobní úrovni, tak i na úrovni vedoucích týmů (tedy pro ně důležité i work-life balance členů jejich týmu). Kvantitativní výzkum toto tvrzení také potvrdil. Na otázku, zda je pro respondenty dotazníku work-life balance důležitý, 99 % dotazovaných odpovědělo, že ano. Pouhé 1 % (jeden respondent) uvedl, že work-life balance pro něj není důležitý.

Davidová (2018, s. 10) zdůrazňuje fakt, že lidský kapitál je to nejdůležitější, co podnik má, a proto je důležité dbát o zaměstnance tak, aby byli snad co nejvíce spokojeni se svými pracovními podmínkami. To potvrzuje také výzkum Josepha (2019, s.34-37), který poukazuje na to, že dobře nastavená firemní kultura a politika firmy má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Formánková (2015, s.12) dodává, že by společnost, která do své firemní kultury implementuje prvky work-life balance, měla jasně definovat firemní komunikaci. Je tedy nutné zajistit, aby vedoucí, ale také všichni ostatní pracovníci problematice dostatečně porozuměli a na důležitost této problematiky kladli dostatečný důraz. Tato tvrzení se váží na zhodnocení firemní kultury a podpory sladování pracovního a osobního života na pracovišti. Kvalitativní výzkum poukazuje na fakt, že polovina respondentů (konkrétně B a D) v rámci nastavení firemní kultury nemají žádná doporučení a jsou s ní spokojeni. Druhá polovina respondentů (A a C) by však uvítala impuls v rámci zlepšení firemní kultury ze strany společnosti XY. Zajímavé je tvrzení respondenta A, který by uvítal osvětu v rámci využívání home office (viz. tabulka 7, str. 31). Z výsledků kvantitativního výzkumu je však ale jasné, že flexibilní formy práce využívá 100 % respondentů a konkrétně home office 68 % respondentů. S nastavením firemní kultury ve společnosti je dle kvantitativního výzkumu je zcela spokojeno 79 % dotazovaných a spíše spokojeno je 21 % dosazovaných. Smíšený výzkum tedy poukazuje na fakt, že je firemní kultura v rámci work-life balance nastavená dobře, je zde však prostor na zlepšení (dle 21 % respondentů dotazníkového šetření) a tvrzení respondentů A a C.

Z výsledku výzkumu vyplývá, že pro mileniály a generaci Z je téma work-life balance jeden z hlavních faktorů, na které se při výběru práce zaměřují. Celkem 85 % dotazovaných uvedlo, že si mladších generací všimá většího zohledňování svého work-life balance. Toto se shoduje se stanoviskem společnosti Deloitte, která ve výsledcích svého výzkumu potvrzuje fakt, že právě work-life balance je jedno z hlavních témat, na které se mileniálové a generace Z při výběru práce zaměřují (Deloitte, 2022). Černá (2019) dodává, že především u mileniálů se je flexibilní pracovní doba čím dál žádanějším benefitem, který může rozhodnout i o přijetí pracovní nabídky (Černá, 2019). Ucelený pohled (bez ohledu na generaci) poskytuje Heathfield (2021), dle kterého to, zda zaměstnavatel poskytuje flexibilní pracovní úvazky, může zvýšit schopnost získávat výjimečné zaměstnance, kteří např. z rodinných důvodů potřebují pracovat flexibilně. Pomocí flexibilních pracovních úvazků si tak zaměstnavatel buduje atraktivní image na pracovním trhu (Heathfield, 2021).

Kašpárková a Kunz (2013, s.68) zmiňují jako jeden z argumentů pro zavedení flexibilních pracovních úvazků a firemní politiky podporující work-life balance také ekonomické výhody. Z pohledu respondentů se však nejedná o jeden z hlavních důvodů, proč flexibilní formy práce využívají. Dotazníkové šetření však ukázalo, že pouze 15 % respondentů uvedlo jako jeden z důvodů, proč využívají flexibilních pracovních úvazků fakt, že by pocítovali ekonomickou výhodu.

Z průzkumu průzkum Garthner Digital Worker Experience Survey z roku 2021 vyplývá, že 43 % respondentů flexibilní pracovní doba pomohla dosáhnout vyšší produktivity, dále pak 30 % respondentů uvedlo, že jsou produktivnější také díky ušetřenému času, který by jinak strávili každodenním dojížděním do zaměstnání. Tato tvrzení se ale zcela neshodují s výzkumným šetřením provedeným ve společnosti XY. Pouhých 12 % dotázaných uvedlo, že se při práci z domu cítí více produktivní. Respondenti A, B, C uvedli, že nepocítují kolísání produktivity svých zaměstnanců při využívání home office. Respondent D dokonce uvedl, že v minulosti zažil opačný případ, a to ten, že člen jeho týmu byl signifikantně méně produktivní při práci z domu.

Aluvala (2017, s. 64) jako jeden z hlavních benefitů, který zaměstnanci u užívání flexibilních pracovních úvazků pocítoují, je efektivní zvládnání jejich povinností – a to jak v práci, doma, či ve společnosti. Ve výzkumu uvedlo 28 % respondentů, že jeden z hlavních důvodů, proč využívají flexibilní práce, je fakt, že jsou více časově flexibilní, a tak mají více času na mimopracovní aktivity. Kvalitativní výzkum také ukázal fakt, že všichni respondenti dávají svým zaměstnancům možnost využívat flexibilní pracovní dobu pro jejich individuální potřeby (často bylo zmíněno například vyzvedávání dětí ze školky). Myšlenku, že flexibilní pracovní doba a celkově úvazky mají pozitivní vliv na individuální potřeby zaměstnanců potvrzuje také Šikýř (2015, s. 153)

Z výzkumu vyplynulo, že pro 100 % dotazovaných, je důležitá skutečnost, že společnost XY nabízí flexibilní pracovní úvazky (74 % zodpovědělo „ano, je to pro mě velice důležité“ a 26 % dotazovaných uvedlo odpověď „spíše ano). To se shoduje s výzkumem provedeným společností FlexJobs (FlexJobs 5th Annual Super Survey). Z tohoto výzkumu vyplynulo, že u 80 % respondentů průzkumu je uvedena možnost flexibilní formy práce jako velice důležitý faktor (především ve spojitosti s výběrem práce) (Reynolds, 2017).

Teem (2021) dodává, že významný posun u flexibilních pracovních úvazků a pohledu na work – life balance byl celosvětově zaznamenán v roce 2020, a to díky pandemii covid-19. Právě kvůli pandemii se trend flexibilní práce stal převládajícím tématem diskusí o budoucnosti. I společnost XY musela přejít na flexibilní pracovní úvazky. To, že se pohled na vnímání work-life balance po pandemii covid-19 změnil, potvrzuje i názor 90 % respondentů dotazníkového šetření, kteří mají pocit, že téma work-life balance je po pandemii covid-19 více diskutované téma.

Z tvrzení respondentů A, B, C, A kvalitativního výzkumu vyplývá, že manažeři musí svým zaměstnancům plně důvěřovat, aby mohla distanční forma práce fungovat. To se shoduje s názorem Touška (2020), který zmiňuje že flexibilní vztah lze uplatit pouze tehdy, kdy zaměstnavatel plně zaměstnanci důvěřuje, jelikož má omezenou možnost na jeho práci dohlížet (Toušek, 2020).

Z výsledku výzkumu vyplývá, že pro 56 % dotazovaných je těžké u práce z domu najít hranici mezi časem stráveným u práce a osobním časem. 31 % dotazovaných uvedlo, že záleží na tom, kolik mají momentálně práce. Na tento problém poukazuje také tvrzení Gaileho (2019), který říká, že zaměstnanci pracující dle flexibilního pracovního rozvrhu se mohou setkávat s tím, že hranice mezi prací a domovem/osobním časem se může ztelně ztenčovat. Nastavení mezi

může být často pro zaměstnance složité, jelikož práci mají stále na dosah. To může znatelně ovlivnit work-life balance.

Dle Sciotta (2022) jsou o genderových rozdílech v rovnováze mezi pracovním a soukromým životem smíšené názory a různé pohledy. Podle některých studií (realizované ve východních kulturách), neexistují žádné důkazy o skutečných nebo významných genderových rozdílech. Podle těchto studií souvisí zkušenost s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem s prací a životní spokojeností stejně u mužů i žen. Tento postoj zaujímají také dotazované ženy ve společnosti XY (dotazovaných žen bylo 56 %). Tuto spojitost mezi vnímáním nastavení hranic mezi pracovním a osobním časem na základě genderu zkoumala hypotéza H05 se zněním: „Hledání hranice mezi časem stráveným u práce a osobním časem (při práci z domu) nezávisí na pohlaví.“ Postoj žen ve společnosti XY k problematice work-life balance a genderových rozdílů tedy potvrzuje výzkumy realizované ve východních kulturách. Zde je nutné podotknout, že podle jiných mezikulturních studií zůstává vliv pohlaví významný, muži uvádějí vyšší míru rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem než ženy a ženy zažívají vyšší míru konfliktů mezi pracovním a rodinným životem (Sciotta, 2022).

Výsledek druhé zkoumané hypotézy se zněním: „*Výběr formy komunikace nezáleží na věku*“ se shoduje s výsledky výzkumu realizovaného společností Deloitte v roce 2022, který poukazuje na fakt, že třetiny generace Z chtějí v ideálním případě pracovat remote, naopak 60 % mileniálů preferuje spíše hybridní uspořádání práce – zmíněné formy komunikace jsou realizovány skrze virtuální/online prostředí. To se tedy shoduje s výsledkem zkoumané hypotézy, která potvrdila závislost mezi věkem a preferovanou formou komunikace. Díky statistické metodě chí-kvadrát bylo dále zjištěno, že respondenti dotazníkového šetření ve věku 20-29 let preferují online formu komunikace, zatímco respondenti ve věku 40+ preferují formu osobní komunikace. Fakt, že respondenti ve věku 40+ preferují osobní komunikace potvrzuje také Halbršát, To potvrzuje i Halbršát, který dodává, že v průzkumu Práce budoucnosti se ukázalo, že věková skupina 40+ nese práci z domova hůře než mladší kolegové. Komunikace pouze prostřednictvím technologií je pro ně nepřírozená a zároveň rádi rozdělují pracovní a soukromý život fyzickou přítomností na jiném místě (Böhm,2020).

3.4 Výsledky šetření a doporučení

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení ve společnosti XY v oblasti work-life balance. Dílčím cílem práce je zjištění, zda mají flexibilní pracovní úvazky vliv na work-life balance zaměstnanců společnosti XY. V návaznosti na poskytnuté rozhovory a výsledky z dotazníkového šetření jsou v této kapitole s názvem „Výsledky šetření a doporučení“ stanovena doporučení v oblasti work-life balace, která tvoří hlavní cíl práce. Hlavní i dílčí cíle navazují na teoretické poznatky ve spojitosti s výsledky smíšeného výzkumu.

Opatření work-life balance se realizují na základě rozvoje personálních činností s důrazem na potřeby všech zaměstnanců, bez ohledu na pohlaví, vzdělávání či věk.

Time management

První doporučení vychází z výsledků dotazníkového šetření a také výpovědí respondentů. Celkem 56 % respondentů uvedlo, že při práci z domu má problém s nastavením hranic mezi prací a osobním časem. Dále 31 % respondentů dodalo, že tento problém pociťují, pokud v daný moment mají větší množství práce. Lze tak tedy říct, že 87 % respondentů pociťuje v určité situaci problém s nastavením časových hranic při práci z domu. To potvrdili také respondenti A a D. Respondent A uvedl, že tento problém cítí především u mladší generace. Respondent D dodal, že se se členy svého týmu s problémem správného rozvržení času také setkává.

Time managementem (neboli řízením času) bývají nazývány aktivity spojené s efektivnějším využíváním času. Tyto aktivity lze využívat nejen pro pracovní, ale také pro soukromý čas. Hlavní uplatnění tohoto pojmu se však pojí s pracovní sférou. Cíle aktivit spojených s time managementem, mají maximalizovat užitek každé časové jednotky efektivním způsobem (IT Park, 2019). Společnost Emeritus dodává, že správné nastavení time managementu je jeden z hlavních faktorů, který má vliv na work-life balance člověka a dodává, že toto nastavení času má spojitost také s menším stresem zaměstnanců (což je pro work-life balance také velice důležitý prvek) (Emeritus, 2022).

Na základě těchto faktů by bylo vhodné, aby se firma zaměřila na vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti time managementu. Z lepší organizace času zaměstnanců společnosti XY mohou těžit nejen samotní zaměstnanci, ale také společnost XY. Společnost AbedecaPC nabízí certifikovaný kurz pro zefektivnění time managementu. Hlavním cílem tohoto kurzu je proškolení jednotlivé zaměstnance v oblasti time managementu a také jim představit techniky práce s časem, které se používají jak pro dlouhodobé, tak i pro každodenní plánování času.

Tento kurz s názvem „Efektivní time management“ je možno absolvovat online formou, lze jej také absolvovat fyzicky v rámci společnosti XY, kdy se do společnosti dostaví certifikovaný školitel. Autorka by doporučovala školení ve fyzické podobě, i z důvodu stmelování kolektivu. Vyčíslení nákladů tohoto doporučení je společně s bližšími informacemi o obsahu kurzu představeno v příloze 8 této práce.

Efektivní home office a online komunikace

Dotazníkové šetření zjistilo, že pouze 21 % respondentů uvedlo, že se při home office cítí více produktivní. Na základě tohoto faktu, by firma mohla aplikovat školení v podobě kurzů, které by zaměstnance obohatilo v oblasti nastavení efektivního home office. Platforma Seduo, specializující se na online vzdělávací kurzy, nabízí kurz s názvem: „Home Office 2.0: jak být efektivní při práci na dálku?“ Tento kurz je pod záštitou vzdělávacího institutu GrowJob. Kurz disponuje celkově 15 lekce. Kurz je zakončen vědomostním testem a certifikátem.

Kurz je určený jak pro pracovníky, kteří na dálku pracovat začínají, tak pro příležitostné pracovníky z domu, ale také pro pracovníky, kteří pracují z domu dlouhodobě a na vlastní kůži poznali různorodé negativní výzvy, které se s prací z domu pojí. Kurz se zaměřuje na tato konkrétní témata a zodpovězení následujících otázek:

- Jak si udržet pracovní morálku, osobní disciplínu a zvládnout udělat z úkolů vše, co je třeba?
- Jak si vytvořit správné pracovní a odpočinkové návyky?
- Jak udržet svou pozornost, když máte kolem sebe různorodá lákadla (např. sociální sítě)?
- Jak zabránit pocitu izolace a vyhoření?
- Jak řešit otázky motivace, překonat odpor k práci či se naopak vyvarovat přepracování a následnému vyhoření?
- Jak efektivně odlišovat pracovní a osobní život při práci z domova?

Harmonogram kurzu, bližší specifikace kurzu a ekonomické vyčíslení je v příloze 9 této diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že 100 % dotazovaných home office využívá, by autorka doporučila kurz s názvem: „Home Office pro zaměstnance: praktické rady a tipy.“ Tento kurz je pro společnost XY obzvlášť vhodný, jelikož se kurz zaměřuje i na efektivnost virtuálních/online schůzek

a hybridních setkání, které jsou i z dotazníkového průzkumu nejpreferovanější formou komunikace pro zaměstnance společnosti XY (celkem 46 % respondentů uvedlo, že v rámci pracovního týmu preferují hybridní formu komunikace). Kurz se zaměřuje na následující okruhy:

- Jaké dohody a s kým je třeba uzavřít a jak na to.
- Jak si doma vytvořit vhodné pracovní prostředí.
- Jaká pravidla si musíte stanovit, aby vše běželo hladce.
- Jak přizpůsobit svou komunikaci a dosáhnout efektivních virtuálních schůzek.
- Jak fungují vztahy a důvěra ve virtuálním prostředí a jak je budovat.
- Jak řešit konflikty či nedorozumění.
- Jak pracovat se svou energií a dosáhnout vysoké osobní produktivity.

Harmonogram kurzu, bližší specifikace kurzu a ekonomické vyčíslení je v příloze 10 této diplomové práce.

Veškerá práce online je ve společnosti XY realizována prostřednictvím programu Windows (komunikační platforma MS Teams). Tuto platformu využívají všichni zaměstnanci (pražské pobočky) na denní bázi, a ve dny, kdy nepracují z kanceláře, musí s touto platformou pracovat značně více. Toto doporučení se opět zaměřuje na efektivní home office, a plyne z dotazníkového šetření, jelikož 100 % dotazovaných home office využívá a pouze 21 % se při práci z domu cítí více produktivní. K více efektivní online komunikaci přispívá znalost programu, ve kterém zaměstnanci pracují. Edukační portál Seduo nabízí certifikované kurzy, které se zaměřují právě na platformu Microsoft Teams a Office 365 (Seduo, 2022). První kurz se zaměřuje na základy používání aplikace, tento kurz by svou povahou byl vhodný pro nové zaměstnance společnosti XY. Ideální absolvování by bylo v rámci onboardingu (onboarding je proces nástupu a adaptace nováčků a průběh jejich integrace do firmy, týmu i pracovní role) (StartupJobs, 2021). Harmonogram kurzu, bližší specifikace kurzu a ekonomické vyčíslení je v příloze 11 této diplomové práce.

Druhý certifikovaný kurz je již na pokročilejší bázi. Tento kurz by byl vhodný pro všechny zaměstnance společnosti XY, jelikož v této aplikaci pracují na denní bázi a z kurzu by mohli načerpat nástroje pro zefektivnění práce v online platformě. Tento kurz je určen pro mírně pokročilé uživatele, kteří už znají základní funkce v aplikaci Microsoft Teams a Office 365. Kurz se zaměřuje na pokročilejší, avšak velmi přínosné funkce v rámci fungování v online prostředí, které mohou zefektivnit celkovou online komunikaci v rámci týmové komunikace (online a hybridní) ale také v rámci individuální práce zaměstnance. Harmonogram kurzu, bližší specifikace kurzu a ekonomické vyčíslení je v příloze 12 této diplomové práce.

Další doporučení je formulováno na základě výsledku druhé zkoumané hypotézy (H02: „*Výběr formy komunikace nezáleží na věku*“). Výsledek ukázal, že výběr formy komunikace na věku záleží. Věková skupina 20-29 let preferuje formu online komunikace, zatímco věková skupina 40+let jasně preferuje formu osobního setkávání. To potvrzuje i Halbrštát, který dodává, že v průzkumu Práce budoucnosti se ukázalo, že věková skupina 40+ let nese práci z domova hůře než mladší kolegové. Komunikace pouze prostřednictvím technologií je pro ně nepřirozená a zároveň rádi rozdělují pracovní a soukromý život fyzickou přítomností na jiném místě (Böhm,2020).

Toto doporučení je zaměřeno zejména na věkovou skupinu 40+ let, které by určité proškolení v rámci online komunikace mohlo zlepšit postoj k online či hybridní komunikaci. Společnost NICOM nabízí certifikovaný kurz zaměřený na efektivní online komunikaci, který si klade za

cíl, naučit účastníky kurzu srozumitelně a efektivně komunikovat své myšlenky v online prostředí. Kurz je vhodný pro všechny, kteří komunikují v práci skrze online platformy a vzdáleně řeší pracovní záležitosti (NICOM, 2020). Kurz by byl prvotně zamýšlen na zaměstnance ve věkové kategorii 40+, pokud by se však ukázal jako přínosný a měl by kladné reference, společnost by mohla potenciálně uvážit tento kurz aplikovat i na zaměstnance ostatních věkových kategorií. Harmonogram kurzu, bližší specifikace kurzu a ekonomické vyčíslení je v příloze 13 tétodiplomové práce.

Zdravotní vybavení

Další doporučení s cílem zlepšit work-life balance zaměstnanců se pojí s jejich zdravím a vychází z dotazníkového šetření a výpovědi Respondenta D. V rámci dotazníkového šetření všichni dotázaní respondenti (tedy 100 %) využívají home office. Respondent D v rámci rozhovoru uvedl, že by od firmy přivítal lepší vybavení pro práci z domu. Na základě toho, že všichni respondenti využívají home office a respondentovy výpovědi, že při práci z domu zaměstnanci využívají pouze své domácí vybavení, a ne firemní vybavení, by společnost XY měla zvážit zakoupení či příspěvky na kancelářské a technické vybavení, které je pro práci z domu vhodné.

Průměrná denní pracovní doba je 8 hodin (bez přesčasů). Člověk při práci z domu tedy stráví minimálně 8 hodin sezením. Zároveň zaměstnanec přijde alespoň o částečný pohyb, který by za klasických okolností vynaložil na přepravu do práce. Z kombinace menší vynaložené fyzické aktivity a špatného vybavení může respondent po určité době pociťovat známky na svém zdraví. Společnost Ahred ve svém výzkumu z roku 2021 uvedla, že až každému čtvrtému člověku práce z domu přináší zdravotní problémy (Mergl, 2021). To má často spojitost s využíváním nevyhovujícího vybavení. Dle Mergla jsou nejčastější zdravotní problémy, které se vyskytují při práci z domu následovně:

- Namáhání zraku a zhoršené vidění,
- problémy se zády a držení těla,
- syndrom karpálního tunelu,
- bolesti hlavy.

Všem těmto zdravotním problémům se dá předcházet se správným kancelářským vybavením, kterým však po většinu případů zaměstnanci ve svých domovech nedisponují. Společnost XY by tedy měla zajistit, aby měli zaměstnanci na svou práci vyhovující vybavení. Mezi základní vybavení, kterým by zaměstnanci u práce z domu měli disponovat, jsou především: kvalitní monitor, ergonomická myš a kancelářská/ergonomická židle (TonerPartner, 2022).

Kvalitní monitor snižuje intenzitu vyzařování modrého světla, které je známé svými nežádoucími účinky, minimalizace nepřirozeného blikání nebo i zdánlivé drobnosti jako možnost kvalitního pozicování mají razantní vliv na případnou únavu očí, kvalitu spánku nebo i námahu krční páteře při nepřirozeném pozorovacím úhlu (Comfor, 2021). Ergonomická (vertikální) myš, vychází z myšlenky snížení nevhodné dlouhodobé zátěže, která stojí za syndromem karpálního tunelu a obecně slouží pro pohodlnější práci na počítači (Polesný, 2018). Kvalitní kancelářské a ergonomické židle oproti židlím klasickým, přináší výhodu v tzv. „aktivním sezení“ a to díky pohyblivému sedáku na pružině. Ten zajišťuje podvědomou aktivaci svalů, které jsou nutné ke správnému držení těla, a tak ulevuje tlaku na páteř a nežádoucí bolesti zad.

Společnost XY by v rámci podpory kvalitního kancelářského a technického vybavení pro účely home office měla doporučené vybavení pořídit a následně jej distribuovat zaměstnancům (v rámci doporučení by bylo vhodné udělat prvotní průzkum, který by zjistil, kolik zaměstnanců

by o lepší kancelářské vybavení mělo zájem) a následně jej pořídit. Druhá možnost, jak zajistit lepší kancelářské vybavení do domů svých zaměstnanců by byla realizovatelná v rámci příspěvků na pořízení kancelářského vybavení dle individuálních preferencí zaměstnance.

V příloze 14 této diplomové práce je ekonomické vyčíslení zmiňovaného vybavení ve třech cenových kategoriích i s konkrétními obrázky vybavení. Nadále jsou vypočítané orientační ceny vybavení pro určitý počet zaměstnanců.

Firemní kultura a news letter

Toto doporučení je formulováno na základě výpovědí Respondentů A, C a D a také na základě toho, že 79 % respondentů v rámci dotazníkové šetření uvedlo, že je s firemní kulturou spíše spokojeno (tudíž je zde stále prostor na zlepšení). Toto doporučení se zabývá firemní kulturou, a jak její principy lépe ve společnosti komunikovat. Firma pro zlepšení komunikace se svými zaměstnanci by mohla využívat pravidelné newslettery distribuované pomocí emailu. Newsletter je elektronický zpravodaj, který může mít jak edukační, tak i informační obsah. Zaměstnancům může předávat různé novinky z firemního prostředí, ale zároveň jim může připomínat důležitá data nebo firemní události. Newsletter může být také vnímán jako účinný nástroj firemní kultury, jelikož může komunikovat i obsah spojený například s principy firemní kultury, novinkami v rámci firemní kultury a může tak vést ke hromadnému přenosu dat od vedení k zaměstnancům, a tudíž firemní kulturu v obecné komunikaci v rámci firmy více otevřít (Critical, 2018).

Na základě výpovědí respondentů a výsledků dotazníkové šetření autorka navrhla následující témata, které by v rámci news lettru mohla být komunikována ve spojitosti s flexibilními pracovními úvazky a work-life balance zaměstnanců:

- Nástroje pro lepší work-life balance: firma by v rámci rozesílání news lettru mohla zaměstnancům připomínat základní principy dobře nastaveného work-life balance, a tak dát svým zaměstnancům najevo, že společnosti záleží na work-life balance svých zaměstnanců. Tyto tipy a principy by mohly být zaměřeny na následující témata: správné nastavení hranic mezi prací a osobním životem, utváření návyků pro lepší work-life balance, jak na správný time management.
- Jak se lépe vyrovnávat se stresem: stres je jeden z hlavních faktorů, který negativně ovlivňuje work-life balance zaměstnanců. Tyto články by mohly obsahovat rady a nástroje, jak se se stresem na pracovišti lépe vyrovnávat. Toto téma by bylo vhodné komunikovat v určité rovině vždy na konci kvartálního období společnosti XY (tato období jsou typická pro nárůst pracovních povinností, a tedy často i stresu, jelikož se jedná o období před uzávěrkami). Tyto články by také mohly obsahovat tematiku prevence před syndromem vyhoření a kontakty, na které by se zaměstnanci mohli využít, pokud budou mít citelné potíže se stresem či syndromem vyhoření (zde by záleželo na společnosti XY, zda by tuto problematiku chtěla řešit interně přes oddělení HR, nebo externě pomocí například terapeutických sezení).
- Propagace kancelářských prostor: respondent B v rámci své výpovědi uvedl, že by se v rámci firemní kultury mohla zvýšit propagace opětovného chodění do kanceláří. Díky pandemii covid-19 a možnosti prostorové flexibility, si zaměstnanci zvykli na práci z domu, a to i ti, kteří žijí v Praze a dříve do kanceláří chodili každý pracovní den. Alespoň občasné chodění do kanceláří však může prohloubit sociální a týmové vztahy na pracovišti, ale také může zlepšit efektivitu práce. Další výhodou je fakt, že kancelář disponuje vyhovujícím kancelářským a technickým vybavením. Příspěvek by tedy mohl obsahovat výčet benefitů, které jsou spojeny s alespoň občasnou návštěvou kanceláře.

Je však nutné dodat, že by se jednalo pouze o doporučení občasného chození do kanceláří, ne však příkaz.

- Komunikace vzdělávacích kurzů a aktivit: skrze news letter by společnost mohla komunikovat připravované edukační aktivity spojené s work-life balance a flexibilními pracovními úvazky (samozřejmě by skrze news lettery mohla komunikovat i edukační aktivity spojené s jinou problematikou). Skrze news lettery by se zaměstnanci mohli dozvědět o budoucích aktivitách, a tak se na ně připravit (například si vyhradit místo v kalendáři). Touto formou by se mohly komunikovat i kurzy doporučené v této diplomové práci.

Společnost XY by pro realizaci news letteru mohla využívat své interní zdroje, lze však využít i zdroje externí, které se specializují na tvorbu newsletterů do firem dle zadání společnosti. Kalkulace a představení společnosti tvořící news lettery na míru, je k nalezení v příloze 15 diplomové práce. Autorka doporučuje news lettery se zmiňovanou tematikou zasílat napříč společností jedenkrát měsíčně, a to z důvodu, že pokud by frekvence rozesílání byla vyšší, mohla by tato forma komunikace společnosti XY se svými zaměstnanci zevšednět a nemusela by tak zcela plnit svou funkci.

Jako dodatek k této diplomové práci bylo vytvořeno konečné doporučení, které bylo navrženo pro společnost XY a nevztahuje se k žádnému konkrétnímu výsledku provedeného smíšeného výzkumu. Z výsledků výzkumu můžeme interpretovat fakt, že 83 % dotazovaných je spokojených se svým work-life balance a také to, že 79 % dotazovaných uvedlo, že flexibilní pracovní úvazky mají pozitivní vliv na jejich work-life balance.

Společnost by se ale také měla zaměřit na budoucnost, a nastavit preventivní opatření, které bude monitorovat stav work-life balance jejich zaměstnanců tak, aby při zaznamenání změn ve výsledcích, mohla začít náležitě pracovat a zabývat se příčinami toho, z jakých důvodů se spokojenost s work-life balance zaměstnanců ve firmě mění.

Z popisu společnosti XY je jasné, že se jedná o nadnárodní korporátní strukturu. Korporátní uspořádání je typické pro tzv. tlak na výkon, v dnešním světě známý také pod pojmem „hustle culture“ (kultura spěchu, známá také jako kultura vyhoření, se soustředí na myšlenku, že k úspěchu je potřeba pracovat dlouhé hodiny a obětovat svůj volný čas a věnovat ho práci a přesčasům). Tato kultura je často upozorována právě v korporacích, kde jsou důležité především výsledky (Miles, 2022).

Autorka společnosti XY doporučuje monitorování spokojenosti zaměstnanců s jejich work-life, a to na pravidelné bázi. Společnost by v rámci každého kvartálu nebo každého druhého kvartálu (tedy buď v období každých tří měsíců, nebo jedenkrát za půlrok) měla monitorovat spokojenost zaměstnanců s jejich momentálním work-life balance. Toto monitorování je vhodné realizovat na konci daného kvartálu, jelikož konce těchto čtvrtletí jsou pro zaměstnance často psychicky a stresově náročné (z důvodu uzávěrek a dat odevzdání projektů).

Tento průzkum spokojenosti zaměstnanců by z povahy dnešní informační doby, a také toho, že firma pracuje v online prostředí, měl být distribuován skrze online platformu (nejvhodnější by na distribuci byla forma emailového rozeslání, jelikož může obsahovat velké množství adresátů). V tomto případě je také nutné, aby firma zajistila anonymitu respondentů, jelikož kdyby toto zajištěno nebylo, odpovědi by nemusely být tak upřímné, a tak by vypovídací hodnota nedosahovala požadované úrovně. Autorka by pro realizaci tohoto výzkumu doporučila společnosti XY najmutí externí firmy, která se na průzkumy spokojenosti zaměstnanců specializuje.

Výhodou těchto externích firem je především čas, jelikož propracované zaměstnanecké průzkumy jsou na přípravu i na následné vyhodnocení časově náročné. Další výhodou by pro

společnost byl fakt, že by obdržela již přehledně vyhodnocené výsledky, se kterými může nadále pracovat a porovnávat je např. s předešlými výsledky (od druhého vyhodnocení dál) a získat tak ucelený pohled na to, jak se v rámci work-life balance jejich zaměstnanci cítí.

Tento průzkum ukáže zaměstnancům, že společnost jejich work-life balance a well being zajímá, a tím se nadále může prohloubit loajalita ke společnosti. Popis doporučené firmy pro realizaci zaměstnaneckého průzkumu, i s ukázkou formulací výsledku a cenovou nabídkou, je v příloze 16 této diplomové práce.

Výše uvedená doporučení jsou návrhem pro společnost XY a stanovují, jak lze zaměstnance podpořit ve vyrovnání jejich work-life balance, dále jak efektivně komunikovat napříč pracovním týmem, jak zlepšit a pečovat o jejich zdraví zavedením preventivních opatření. Dále se doporučení zaměřují na firemní komunikaci směrem ke svým zaměstnancům. Všechna navržená doporučení jsou formulována s ohledem na fakt, že všichni zaměstnanci pražské pobočky společnosti XY využívají práci z domu. Doporučení jsou tedy zaměřena především na efektivní využívání flexibilních pracovních úvazků.

Kalkulace veškerých navrhovaných doporučení obsažených v příloze 8-16 diplomové práce jsou pouze na orientační bázi. Přesná cena kalkulací by se odvíjela od konkurenčních nabídek, a dále dle počtu zúčastněných zaměstnanců v rámci jednotlivých doporučení. Majorita doporučení je zaměřena na zefektivnění flexibilních pracovních úvazků jako nástroje pro work-life balance zaměstnanců. Zavedením nových impulzů v rámci vzdělávání, efektivní komunikace, ale i zlepšováním pracovních podmínek zaměstnanců, společnost projeví ocenění za jejich dosavadní práci.

4 Závěr

Problematika harmonizace osobního a pracovního života je v současné turbulentní a rychle se měnící společnosti aktuálním a diskutovaným tématem. Mukesh (2023, s.47) svou knihu o work-life balance začíná citátem: „*Společnosti a firmy rostou rychleji, pokud jsou zaměstnanci spokojeni*“. Již z toho citátu je zřejmé, že ze správně nastaveného work-life balance těží především zaměstnanci, ale také zaměstnavatel. To je zřejmé i ze slov Hlavatého, který dodává, že lidský kapitál je to nejcennější, čím firma disponuje, a proto je nutné o něj pečovat (Právo, 2020).

V dnešním konkurenčním prostředí, kterým trh práce disponuje, je pečovat o své zaměstnance důležitější než kdy předtím. Firmy jsou si vědomy, že musí nabízet takové prostředky, které zaměstnance nejen do firmy přilákají, ale především ty, které jsou schopné zaměstnance ve firmě udržet. Možnost efektivně kombinovat osobní a pracovní čas je jeden z benefitů, kterého si zaměstnanci v dnešní době váží. Work-life balance se stává zásadní pro šťastné, spokojené a zdravé zaměstnance. Tito zaměstnanci jsou pak v zaměstnání angažovanější a produktivnější. V osobním životě jsou pak také více spokojení, jelikož nemusí převádět tolik stresu z práce i do svého osobního života.

Diplomová práce se zabývala flexibilními pracovními úvazky jako nástroj pro work-life balance. Tyto úvazky zažily velký rozmach v nedávné minulosti, konkrétně v letech 2020-2022 kdy se kvůli pandemii covid-19 musela pracovní místa přizpůsobit tak, aby se nešířila nákaza. Home office a flexibilní pracovní doba tedy byly nevyhnutelné (na pozicích, které flexibilitou disponovat mohly). I díky tomuto si mnoho zaměstnanců i zaměstnavatelů uvědomilo, jak jim flexibilita vyhovuje, či nevyhovuje.

Covid-19 je příkladem toho, že žijeme v rychle měnící se době. Proto je také vhodné zaměřit se na pojem flexecurita, který je již v diplomové práci zmíněn. Flexecurita je jistota zaměstnání a flexibility. Zaměstnanci tuto jistotu potřebují, jelikož se pracovní trh může znovu rychle proměnit. Flexecurita je však problém společenský, jelikož je řešen tripartitně. Tudíž je potřeba se na tuto problematiku zaměřit z širšího hlediska, protože v diskuzi na toto téma jednu stranu pokrývá stát jako reprezentant celospolečenského zájmu.

Na základě dat získaných v rámci smíšeného výzkumu ve Společnosti XY, byl realizován hlavní cíl práce. Nalézt taková doporučení, která mohou zlepšit současný stav work-life balance ve společnosti XY. Tato doporučení vycházela z konkrétních dat získaných z dotazníkového šetření, ale také z výpovědí dotazovaných respondentů. Doporučení také vycházelo z hypotéz zkoumaných pomocí statistické metody Chí-kvadrát. Jelikož 100 % respondentů využívá home office na pravidelné bázi, tato doporučení se zaměřovala především na zefektivnění práce z domu, na rozdělení času mezi práci a osobním životem, nalezení pracovní hranice při práci z domu, ale také na fyzické zdraví respondentů a na možnosti zlepšení komunikace témat spojených s work-life balance v rámci firemní kultury a využití zaměstnaneckého průzkumu.

Dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit, zda mají flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance. Smíšený výzkum provedený ve společnosti XY ukázal, že flexibilní pracovní úvazky bezpochyby mají pozitivní vliv na work-life balance zaměstnanců. V dotazníkovém šetření uvedlo 100 % respondentů, že flexibilní pracovní úvazky na jejich work-life balance mají pozitivní vliv (72 % respondentů odpovědělo „rozhodně ano“ a 28 % respondentů uvedlo „spíše ano“). To bylo potvrzeno i v rámci polostrukturovaných rozhovorů, kdy respondenti z manažerského hlediska zhodnotili, jaký vliv mají flexibilní pracovní úvazky na work-life balance jejich členů týmu, ale také na jejich vlastní.

Na základě tohoto zjištění lze tedy konstatovat, že téma work-life balance a flexibilních pracovních úvazků jsou úzce propojeny, a v budoucnu by se na to propojení mělo více

společností a zaměstnavatelů zaměřit. Jak je již v úvodu diplomové práce napsáno, zaměstnanci jsou to nejcennější, čím zaměstnavatelé disponují. Flexibilní pracovní úvazky jako nástroj work-life balance mohou spokojenost zaměstnanců dále zlepšovat. Zaměstnavatelé, kteří disponují takovými pozicemi, které flexibilní pracovní úvazky mohou vykonávat, by tedy měli implementaci těchto úvazků do jejich denního provozu zvážit a následně je začít využívat, jelikož z toho mohou těžit nejen oni, ale především zaměstnanci.

Literatura

Monografie

AMSTRONG, M., TAYLOR, S., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2017. 928 s. ISBN 878-80-247-5258-7.

BLÁHA, J. ČOPÁKOVÁ, A. HORVÁTOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů, Nové trendy*. Praha: Management Press, Praha 2016. s. 432. ISBN: 978-80-430-1.

BRUEGMAN, R. *Advanced Fire & Emergency Services Administration with Navigate Advantage Access*. Jones & Bartlett Learning, Burlington USA, 2022. s 508. ISBN: 9781284220063, 1284220060.

C.SWARNALATHA., S.RAJALAKSHMI., *A hand book on Work-life balance*. Lulu Publications, 2017. s. 141. ISBN: 978-1-365-41436-7.

COZLOVÁ K., HOMFRAY Š., SKLAKOVÁ J., *Nástroje sladování osobního a pracovního života z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Grada, 2022. s. 168. ISBN 978-80-271-3341-3.

FEJFAROVÁ, M. *Personální řízení*. Grada, 2013. s. 110. ISBN: 978-80-213-2328-5

FORMÁNKOVÁ, L. *Gender a rovnováha moci*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. s. 56. ISBN: 80-7440-274-3.

JOSEPH, J., *Work-Life Balance: A Review: A critical review of research in the realm work-life balance*. India: Joseph Joshin, 2021. s. 2014. ISBN: 978-93-5351-028-2.

KUNZ, V., KAŠPAROVÁ, K. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha:Grada, 2013. s. 160. ISBN: 9788024744803.

M.ADAMS., *Work-life balance. A practical guide for teachers*. David Fulton Publishers, 2013.s. 110. ISBN 1 843123961.

MUKESH, D., *Acceleration to the mastery of work-life balance*. Monee IL, 2023. s. 124. ISBN:9798648076793.

PICHRT, J. TOMŠEJ, J. *Balancování na hraně work-life balance a transparentnosti*. Wolters Kluwer: 2022. s.156. ISBN:978-80-7676-278-7.

PULVER, C. *Jak se sát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Grada, 2022. s. 216
ISBN:9788027134816.

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty 2.*, aktualizované vydání. Praha:
Grada, 2016. s. 216. ISBN 878-80-247-5870-1

Odborné časopisy a studie:

AUERBACH, A. DEAN, A. CAPUTO, L. The future is flexible: The importance of flexibility in the modern workplace. Harvard.edu [online]. 2021 [cit. 2023-03-18]. Dostupný z WWW: https://innovationfund.evp.harvard.edu/files/admininnovation/files/the_future_is_flexible_-_werk_flexibility_study

BERKUP, S, B. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2014, vol. 5, no. 19, p.-221-227. ISSN:2039-2117.

DELOITTE., The Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2022. Deloitte.com: Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2022 [online].2022. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

HOBZOVÁ, D. Alternativní pracovní úvazky – benefit jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. *Národní pojištění: Měsíčník České zprávy sociálního zabezpečení*, 2020, vol. 51, no. 1., p. 21-25. ISSN 0323-2395.

S.GUPTA, Work life balance. *Laosnuk*, 2022, vo. IV, no. I. p. 41. ISSN 2581-9917

ŠIMONOVÁ, K., ŠAFRÁNKOVÁ J, M., Sociálně-ekonomická revue, Work-life balance as rediscovered modern trend in HR management. *Trenčín: Fakulta sociálně-ekonomických vztahov*, 2015, s. 61-62. [cit. 2022-12-02]. ISSN: 1336-3727

Právní předpisy:

ČESKO, Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 7. června 2006, *Zákoník práce*. In: *Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů*, 1.1. 2011, roč.2011, ISBN: 978-80-7488-561-7.

Internetové zdroje

ABECEDAPC. Školení time managementn, skolení, abecedapc.cz [online]. 2019 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://skoleni.abecedapc.cz/time-managemen>

ACAS. Responding to a flexible working request. Acas.org.uk [online]. 2021 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.acas.org.uk/responding-to-a-flexible-working-request>

ADMIN. Komunikace se zaměstnanci na home office. Mepodnikaci.cz [online]. 2020 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://mepodnikani.cz/inspirace/komunikace-se-zamestnanci-na-home-office/>

AUERBACH, A. DEAN, A. CAPUTO, L. The future is flexible: The importance of flexibility in the modern workplace. Harvard.edu [online]. 2021 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: https://innovationfund.evp.harvard.edu/files/admininnovation/files/the_future_is_flexible_-_werk_flexibility_study

BERKER, S. The European flexicurity concept and the Dutch and Danish flexicurity models: How have they managed the Great Recession? Onlinelibrary.wiley.com [online]. 2028 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/spol.12441>

BIRD, J. Work life balance defined. Worklifebalance.com [online]. 2018. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/work-life-balance-defined/>

BLÁHA, J. ČÍPÁKOVÁ, A. HORVÁTOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů, Nové trendy. Management Press, Praha 2016. s. 153-154. ISBN: 978-80-430-1

BOHM, J. Starší generace nese práci z domova nejhůře, focuson.cz [online]. 2020 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.focuson.cz/starsi-generace-nese-praci-z-domova-nejhure/>

CASTRILLON, C. Why flexible work boosts employee productivity? Forbes.com [online]. 2021 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/03/23/why-flexible-work-boosts-employee-productivity/?sh=1452ce46e4ba>

ČERNÁ, M. Pružná pracovní doba je pro zaměstnance také nevýhoda. VímVic.cz [online]. 2019 [cit. 2023–03-12]. Dostupný z WWW: <https://www.vimvic.cz/clanek/pruzna-pracovni-doba-je-pro-zamestnance-take-nevyhoda>

ČESKO, Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 7. června 2006, Zákoník práce. In: Zákoník práce ve zdění pozdějších předpisů, 1.1. 2011, roč.2011, ISBN: 978-80-7488-561-7

ČEŽÍK, Z., tzbinfo: Vliv flexibility práce na produktivitu a kvalitu života. [online]. 2017 [cit. 2023-01-20]. Dostupný z: <https://www.tzb-info.cz/facility-management/16494-vliv-flexibility-prace-na-produktivitu-a-kvalitu-zivota>

ČTK., ČTK: Senát schválil snížení odvodů u části kratších pracovních úvazků., [online]. 2021 [cit. 2023-01-20]. Dostupný: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/senat-rozhodne-o-snizeni-socialnich-odvodu-a-o-prispevku-na-bydleni/2225738>

DIMMER, E. The (Short) History of Work-life Balance and its effect on Out Happiness [online]. 2020. [cit. 2023-01-03]. Dostupné: <https://trulyexperiences.com/blog/history-of-work-life-balance/>

EUROPEAN COMMISSION. Employment, Social Affairs & Inclusion, Flexsecurity. Ec.europa.eu [online]. 2020 [cit. 2023-03-18]. Dostupný z WWW: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=en>

FLEXIBILITYMATTERS TEAM. What are flexible working business advantages and disadvantages? Flexibilitymatters.co.uk [online]. 2021 [cit. 2023-03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.flexibilitymatters.co.uk/flexible-working-business-advantages-and-disadvantages/>

FORSEY, C. Flexible Schedules: the pros, Cons, and Surprising Outcomes. Blog.hubspot.com [online]. 2022 [cit. 2023-03-15]. Dostupný z WWW: <https://blog.hubspot.com/marketing/flexible-schedule>

FREIWALDOVÁ, P. Kolegyně mají dovolenou a šéf mi nařídil přesčas. Můžu odmítnout? Idnes.cz/Zpravodajství. [online]. 2019 [cit. 2023-03-12]. Dostupný z WWW: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-prescas-narizeni-prescasu-rady.A190722_073953_viteze_frp

GAILLE, B. 18 Pros and Cons of Flexible Work Arrangements. Brandongaille.com [online]. 2019 [cit. 2023-03-15]. Dostupný z WWW: <https://brandongaille.com/18-pros-and-cons-of-flexible-work-arrangements/>

GRACE, E. Workplace Flexibility: The way of Future. Peoplehum.com [online]. 2023 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.peoplehum.com/blog/workplace-flexibility-the-way-of-the-future#>

GRAFTON. Výhody a překážky tzv. remote work. ČR. [online]. 2022 [cit. 2023–03-10]. Dostupný z: <https://www.grafton.cz/cs/pro-uchazece/karierni-zona/rady-tipy/vyhody-prekazky-tzv-remote-work>

GUNDERMAN, R., The history of the work-life balance. [online]. 2021. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.ceo-middleeast.com/culture/464256-the-history-of-the-work-life-balance>

HARDYN, M., KG.cz: ZKRÁCENÝ ÚVAZEK – VÝHODY A NEVÝHODY – PRÁCE, POČET HODIN A POLOVIČNÍ ÚVAZEK. [online]. 2022 [cit. 2023–01-20]. Dostupný z: <https://www.kg.cz/zkraceny-uvazek/>

HARTMANOVÁ, B. Ve flexibilitě práce je budoucnost. Jaké jsou naše vyhlídky? Performia.cz [online]. 2022 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.performia.cz/blog/ve-flexibilite-prace-je-budoucnost-jake-jsou-nase-vyhličky>

HEATHFIELD, S, M. The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule A Flexible Schedule Can Benefit Employers and Employees. Thebalancemoney.com [online]. 2021 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.thebalancemoney.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964>

HOMFRAY, Š. Práce nebo život. Proč work-life balance stále znamená vybrat si jen jedno? Heoine.cz [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.heroine.cz/zena-a-svet/6848-prace-nebo-zivot-proc-work-life-balance-stale-znamenava-vybrat-si-jen-jedno>

HOVORKA J., Penize.cz, Částečné úvazky budou výhodnější. Firmy dostanou slevu. [online]. 2022 [cit. 2023–01-20]. Dostupný z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/434461-castecne-uvazky-budou-vyhodnejsi-firmy-dostanou-slevu>

JOUZOVÁ, L. Zásada flexicurity při přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů. Buletin-advokacie.cz [online] 2018 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.buletin-advokacie.cz/zasada-flexicurity-pri-prechodu-prav-a-povinnosti-z-pracovnepravnich-vztahu?browser=full>

JOBSTACK. Home office jako benefit i nutné zlo. [online]. 2021. [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://www.jobstack.it/blog/home-office-jako-benefit-i-nutne-zlo>

JUNOVÁ, B. Work-life balace, Práce na dálku [online]. 2016. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: www.pracenaalku.cz/work-life-balance

KADEŘÁBKOVÁ M., OrangeAcademy: Víte, jaké druhy pracovního poměru můžete uzavřít? [online]. 2021 [cit. 2023-01-20]. Dostupný z: <https://orangeacademy.cz/clanky/druhy-pracovniho-pomeru/>

KALAŠOVÁ, L. Pružná pracovní doba má svá pravidla. Ekonom.cz [online]. 2016 [cit. 2023-03-12]. Dostupný z WWW: <https://ekonom.cz/c1-65218280-pruzna-pracovni-doba-ma-sva-pravidla>

KOSSEK, E. GETTINGS, P. MISRA, K. The future of Flexibility a Work – You can tailor programs and policies to fit your employees' needs. HarvardBusinessReview.org [online]. 2021 [cit. 2023-03-15]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>

"KYSILOVÁ, L. Distanční práce v (post)kovidovém období. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti. 2022. vol. 14, no. 1-2. ISSN 1803-3687.

bezpečnosti (JOSRA)."

MATVEYEVA, A. Is flexible working the Future Approach to Employment? Chanty.com. [online]. 2022 [cit. 2023-03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.chanty.com/blog/flexible-working/>

MCCAIN, A. 33 Captivating Coworking statistics (2023) facts and trend you need to know. Zippa.com [online]. 2023 [cit. 2023-03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.zippa.com/advice/coworking-statistics/>

MCLAUGHLIN, K. Americans are embracing flexible work—and they want more of it. McKinsey.com [online]. 2022 [cit. 2023-03-12]. Dostupný z WWW: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>

MENON, N. How Time Management Can Help Strike a Work-Life Balance [online]. 2022 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://emeritus.org/blog/how-time-management-can-help-strike-a-work-life-balance/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, VIII Práce přes čas. [online]. 2022 [cit. 2023–03-13]. Dostupný WWW z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII5Praceprescas>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, VIII Pružná pracovní doba. [online]. 2022 [cit. 2023–03-10]. Dostupný z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII33Pruznapracovnidoba>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ., Strategie rovných příležitostí Ministerstva pro místní rozvoj ČR. [online]. 2021 [cit. 2023–03-10]. Dostupný z: https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset_publisher/ODuZumtPTtTa/content/strategie-rovnych-prilezitosti-ministerstva-pro-mistni-rozvoj-cr?inheritRedirect=false

NICOM. Úspěšná komunikace on-line, On-line komunikace NICOM, Nicom.cz [online]. 2020 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: https://www.nicom.cz/online_komunikace-nicom_uspesna_komunikace_online-734627446-131876751-skoleni-soft-skills/

NOSKOVÁ, K. Pružná pracovní doba. Jak funguje a jaké jsou její výhody?Verdikto.cz. [online]. 2021 [cit. 2023–03-11]. Dostupný z: <https://blog.verdikto.com/pruzna-pracovni-doba-jak-funguje-a-jake-jsou-jeji-vyhody/>

OECD, Work-life balance, OECDbetterlifeindex.org [online]. 2022 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

PALÁKOVÁ, D., Transpozice směrnice o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a její dopad na zákoník práce. epravo.co [online]. 2022. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/transpozice-smernice-o-rovnovaze-mezi-pracovnim-a-soukromym-zivotem-rodicu-a-pecujicich-osob-a-jeji-dopad-na-zakonik-prace-115519.html>

PETERTSON, L. Labor Law on Time Between Shifts. Smallbusiness.chron.com. [online]. 2019 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://smallbusiness.chron.com/labor-law-time-between-shifts-73284.html>

PRÁVO, Jiří Hlavatý: Lidé jsou ten nejcennější kapitál firmy. Novinky.cz[online]. 2020 [cit. 2023–04-15]. Dostupný z WWW: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-jiri-hlavaty-lide-jsou-ten-nejcennejsi-kapital-firmy-40342035>

RADA EVROPSKÉ UNIE., Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob.[online]. 2022. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/work-life-balance/>

RAJA S, STEIN SL. 2014 Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance [online]. cit. 2018-04-11. Dostupné z WWW: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4079063/>

REYNOLDS, W, B. Flexjobs find a better way to work:Survey: Only 7% of Workers Say They're Most Productive in the Office [online]. 2017 [cit. 2023–01-20]. Dostupný z:<https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-workers-most-productive-in-the-office/>

ROOK, D. The multi-generational Definition of Work-life balance, griffinbenefits.com [online]. 2019 [cit. 2023–04-14]. Dostupný z WWW: <https://www.griffinbenefits.com/blog/changing-definition-work-life-balance>

SEDUO. Home-Office 2 0jak-byt-efektivni-pri praci na něj, Seduo.cz. [praci]. 2020 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.seduo.cz/home-office-2-0-jak-byt-efektivni-pri-praci-na-dalkuv>

SEDUO. Home-Office Pro zamestnance-prakticke rady a něj, Seduo.cz. [rady]. 2020 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.seduo.cz/home-office-pro-zamestnance-prakticke-rady-a-tipyv>

SEDUO. Microsoft-Teams 1 spolupracujte online pomoci něj, Seduo.cz. [online]. 2020 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.seduo.cz/microsoft-teams-1-spolupracujte-online-pomoci-chatuv>

SHEA, S. Smart city. Techtargget.com. [online]. 2020 [cit. 2023–03-12]. Dostupný z WWW: <https://www.techtargget.com/iotagenda/definition/smart-city>

STRACHOŇOVÁ DREXLEROVÁ, J. Práce a mzda: Home office jako nový normál a uzavírání dohod se zaměstnanci. 2021 [cit. 2023–03-10]. Dostupný z:

<https://www.praceamzda.cz/clanky/14150/home-office-jako-novy-normal-a-uzavirani-dohod-se-zamestnanci>

ŠUMAVSKÉ, M., "Work-life-balance" - Smernice a pružné uspořádání pracovní doby. [online]. 2022. [cit. 2023-01-03]. Dostupné: <https://www.gtnews.cz/publikace/work-life-balance-smernice-a-pruzne-usporadani-pracovni-doby/>

TABAZA, Z. Flexible working Hours: Advanages and Disadvantages. Blog.zehr.com [online]. 2022 [cit. 2023-03-15]. Dostupný z WWW: <https://blog.zenhr.com/2022/09/22/the-advantages-and-disadvantages-of-flexible-working-hours/>

TASK MANAGER. Time management, Taskmanager.cz [online]. 2019[cit. 2023-03-18]. Dostupný z WWW: askmanager.cz/tmpage/cs/time-management/

TEEM. Flexible Working and Flexble Workers: A Brief History. Teem by eptura.com [online]. 2021 [cit. 2023-03-12]. Dostupný z WWW: <https://www.teem.com/blog/flexible-working-flexible-workers>

TONERPARTNER, Tipy pro zdravé kancelářské prostředí i na home office.tonepartner.cz[online]. 2021 [cit. 2023-04-15]. Dostupný z WWW: <https://www.tonerpartner.cz/clanky/tipy-pro-zdrave-kancelarske-prostredi-i-na-home-office-26080cz39332/>

TOUŠEK, P. Rexter: Distanční práce z domu (Home Office) - výhody a nevýhody. [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z: https://www.rexter.cz/rubriky/zajimavosti/distancni-prace-z-domu-home-office-vyhody-a-nevyhody_595.html

VELÍČKOVÁ, I. Jak se zjišťuje práce přesčas v případě pružného rozvržení pracovní doby? Epravo.cz [online]. 2016 [cit. 2023-03-12]. Dostupný z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/jak-se-zjistuje-prace-prescas-v-pripade-pruzneho-rozvrzeni-pracovni-doby-101594.html?mail>

VOJÁČKOVÁ, T. Přesčasová práce – kolik jí lze nařídit a kolik dohodnout? Jaké peníze nebo volno za ni náleží? Finance.cz [online]. 2021 [cit. 2023-03-12]. Dostupný z WWW: <https://www.finance.cz/536483-prace-prescas-priplatky-pravidla-dohoda-pracovni-doba/>

VORLÍČEK, Mileniálové, baby boomers, generace INDEX a E. DO jedná E nich určitě paříte, aniž byste třeba věděli, jak se zrovna ta vaše jmenuje, tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view [online]. 2020 [cit. 2023–03-18]. Dostupný E HE02: <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/99065/77037v>

VORLÍČEK, Mileniálové, baby boomers, generace X a Z. DO jedná z nich určitě paříte, aniž byste třeba věděli, jak se zrovna ta vaše jmenuje, nn.cz [online]. 2020 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.nn.cz/blog/x-y-z-mate-jasno-generacich.htmlv>

WHITING, K. The Future of Flexible Working, According to 6 Companies. Weforum.org [online]. 2020 [cit. 2023–03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/flexible-remote-working-post-covid19-company-predictions/>

WORKLIFE, The future of flexible work. Work.life.com [online]. 2020 [cit. 2023–03-15]. Dostupný z WWW: <https://work.life/blog/the-future-of-flexible-working/>

Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor s respondentem A	I
Příloha 2: Rozhovor s respondentem B	III
Příloha 3: Rozhovor s respondentem C	IV
Příloha 4: Rozhovor s respondentem D	VI
Příloha 5: Vzor dotazníků	VIII
Příloha 6: QR kód dotazníku.....	XI
Příloha 7: Popisná statistika dotazníkového šetření	XII
Příloha 8: Obsah doporučeného kurzu I	XXII
Příloha 9: Doporučený kurz II	XXIII
Příloha 10: Doporučení kurz III	XXV
Příloha 11: Doporučení kurz IV	XXVI
Příloha 12: Doporučení kurz V	XXIX
Příloha 13: Doporučený kurz VI	XXXI
Příloha 14: Kancelářské vybavení	XXXII
Příloha 15: News letter	XXXIV
Příloha 16: Firemní analýza	XXXV
Příloha 17: Prezentace	XXXVII

Příloha 1: Rozhovor s respondentem A

Otázka č.1: Kolik má váš tým členů a jaké je věkové rozpětí týmu?

V týmu vedu 6 lidí a věkové rozpětí máme zhruba od 25 do 35 let. V rámci organizace mám mladý tým.

Otázka č.2: Jak dlouho již v organizaci působíte?

Celkem to už bude 8 let, tým vedu 3 roky.

Otázka č. 3: Jakou formu komunikace vy osobně preferujete?

Já určitě preferuji osobní formu komunikace, mám velkou radost, že to většina mého týmu cítí stejně a jelikož jsme všichni z Prahy, jako tým se všichni v kancelářích setkáváme celkem často. Máme v týmu nastaveno, že se vidáme úterý a čtvrtek, ale samozřejmě pokud zrovna někdo nemůže, není to problém. Já osobně jsem pak v kanceláři i další dny.

Work-life balance

Otázka č. 4: Z pohledu manažera, vnímáte work-life balance jako důležitý?

Rozhodně ano, kór v dnešní době. Vnímám to jako důležité jak z lidského hlediska, tak i z manažerského kdy vidím lepší výsledky, když jsou členové mého týmu v mentální pohodě. Nyní to vnímám o to více důležité, jelikož poslední léta byla náročná: Covid-19 a teď válka na Ukrajině se na nás všech aspoň malinko podepsala – já mám v týmu pouze Čechy, ale například kolega má v týmu i Ukrajinu, která se přestěhovala kvůli válce a tam věřím, že na o musí dbát o to více. Work-life balance a well being jsou důležitá témata:

Otázka č.5: Snažíte se v týmu dbát to work-life balance svých zaměstnanců? Jak?

Ano, snažím se v týmu vytvořit takovou atmosféru, aby všichni byli v co největší psychické pohodě a nebáli si říci o pomoc, jelikož když je někdy práce více, na člověka může dolehnout stres. Když se vidáme osobně v kanceláři, snažíme se chodit na společné obědy a probírají jiné věci než práci. Jedna kolegyně například ve svém volném čase peče výborné dorty, a už několik lidí z mého týmu si u ní nechalo péct něco na zakázku. Tak někdy se y mimopracovní a pracovní prostředí takhle hezky spojí.

Otázka č. 6: Scházíte se s kolegy /vaším týme i mimo kancelář?

Organizovaně ně, osobní věci často řešíme na zmiňovaných obědech nebo když se v práci potkáme. Ale nějaké organizované setkání neprobíhá. V týmu ale mám skupinu podobně starých holek/slečen a ty se třeba schází i po práci na kávu. Celo-týmově však krom klasického team buildngu nic neprobíhá.

Otázka č.7: Provozuje nějaké work-life balance aktivity v rámci svého týmu?

Jako konkrétní aktivity bych to asi nenazvala, prostě se obecně snažíme na work-life balance dbát. Pokud by však došel nějaký input například od HR ohledně implementace nějakých aktivit, určitě bych se nad tím zamyslel/a. To platí ale i obráceně – pokud by tento input přišel ze strany mého týmu, obrátila bych se na HR pro radu.

Otázka č.8: Vnímáte generační rozdíl v tom, jak jednotlivé generace vnímají svůj work-life balance?

Tento rozdíl já osobně u sebe v týmu nepocituji. Od kolegů jsem však slyšel/a, že především generace Z problematiku work-life balance bere o něco více vážně nežli starší generace.

Otázka č. 9: Máte pocit, že s růstem v kariérním žebříčku je těžší svůj work-life balance vyrovnávat?

Určitě ano. Správně work-life balance je na vyšším kariérním žebříčku těžší vybalancovat, tak, aby pracovní čas nepřevyšoval ten osobní.

Otázka č.10: Za dobu, co vedete svůj tým, svěřil se vám nějaký z členů, že má problém například s vyhořením, psychickou nepohodou nebo něčím podobným?

V rámci mého působení na manažerské pozici se mi toto zatím nestalo a doufám, že tomu tak bude nadále. Pokud by se něco takového stalo, samozřejmě bych se tento problém snažil/a co nejlépe vyřešit a nadále tomu předcházet.

Flexibilní pracovní úvazky

Otázka č. 11: Využíváte vy osobně jakou formu flexibilních pracovních úvazků? Pokud ano, jakou a jak často?

Ano využívám práci z domu (zhruba to mám rozdělené na 70% kancelář, 30% práce z domu).

Otázka č.12: Kolik členů z vašeho týmu využívá flexibilní pracovní úvazky? A jaké to jsou?

Všichni členové využívají flexibilní pracovní úvazky, jedná se o home office a flexibilní pracovní domů.

Otázka č. 13: Vnímáte změnu v rámci produktivity, když zaměstnanci pracují z domu? Nezaznamenal/a jste někdy pokles nebo naopak nárůst?

Ne, toto nevnímám. Musím však dodat, že mám velké štěstí na svůj tým. Máme pravidelné schůzky, kde jsem informován/a momentálním statusu úkolů členů týmu a žádný pokles produktivity nebo něco podobného jsem nezaznamenal/a. Svému týmu v tomto ohledu plně důvěřuji a nemám strach, že by doma pracovní čas věnovali jiným aktivitám, a kdyby – tak mám jistotu, že například ve večerních hodinách práci dodělají.

Otázka č. 14: Máte ve vašem týmu někoho, o kom víte, že by ve společnosti nepracoval, kdyby nebyla možnost flexibilní práce?

Ne, já osobně týmu nikoho takového nemám, jelikož jsme všichni ze stejného města a nikdo vyloženě na dálku/remote nepracuje. Toto mi vyhovuje, jelikož se jako tým můžeme častěji scházet jako celek osobně nežli hybridně.

Otázka č. 15: Mají dle Vás flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance?

Bezpochyby ano. Aspoň částečná svoboda v tom, jak si uspořádá svůj čas má velký vliv na work-life balance. Především u rodičů věřím, že se jedná o velký faktor vedoucí ke spokojenosti s work-life balance. V dnešní době se také jedná o velice významný benefit a když téměř na každém pohovoru bylo téma flexibilních pracovních úvazků probíráno a vnímáno jaké velký benefit.

Otázka č. 16: Je něco, co byste na firemní kultuře změnil/anebo uvítal/a?

Možná to bude zní zvláště, ale ocnil/a bych větší osvětu v rámci vnímání home office. Musím však říci, že po Covidu už je situace lepší. Ocenila bych, aby bylo komunikováno, když je možnost využívání home office, aby se nebralo negativně, že ho někdo využívá. Občas jsem poznámky tohoto typu slyšel/a od starších kolegů, že někdo využívá home office až moc a mohl se kvůli tomu cítit provinile. Dodávám však, že situace je po Covid 19 lepší, ale i tak bych nějakou osvětu v tomto ohledu od firemní kultury uvítal/a.

Otázka č. 17: Vy osobně se svým work-life balance spokojen/a?

Celkově vzato vlastně ano, záleží však na pracovním období. Například vždy na konci kvartálu je více stresové období, kdy pracovní čas převládá na časem osobním. Když je více práce, je nutné tomu uzpůsobit čas. Celkově jsem však se svým work-life balance spokojen/a.

Příloha 2: Rozhovor s respondentem B

Otázka č.1: Kolik má váš tým členů a jaké je věkové rozpětí týmu?

Můj tým má 16 členů, a někteří tito členové mají pod sebou ještě svoje menší týmy. Věkové rozpětí je nás zhruba od 24 let do 38. Přesný věk všech svých zaměstnanců však nevím. (Po kontrole ve databázi věkové rozpětí potvrzuje).

Otázka č.2: Jak dlouho již v organizaci působíte?

Ve společnosti jsem poměrně nový, 2 roky. Nastupoval/a jsem v průběhu pandemie Covid-19.

Otázka č. 3: Jakou formu komunikace vy osobně preferujete?

Já osobně preferuji online formu komunikace – u nás v týmu jsou i členové z jiných měst, takže jiná forma konkrétně v týmu ani není možná. Já osobně jsem pak v kanceláři minimálně každou středu. Když tedy se mnou chce někdo něco konkrétního probrat, jsem tady vždy ve středu.

Work-life balance

Otázka č.5: Snažíte se v týmu dbát to work-life balance svých zaměstnanců? Jak?

Snažím se dbát na work-life balance. V týmu máme takovou nastavenou politiku, když někdo nějakého člena týmu něco tíží nebo potřebuje pomoci, snažíme se vždy situaci řešit. Práce občas může být psychicky náročná a také se náznaků nějakého vyřízení snažíme tyto situace předcházet.

Otázka č. 6: Scházíte se s kolegy /vaším týmem i mimo kancelář?

Vyloženě jak celkově zcela ne. Ve volné čase se nějak tým zcela v rámci celého týmu nescházíme mimo v rámci pracovní. Pokud ale více členů u nás v týmu jsou ze stejného města, ty se občas scházejí.

Otázka č.7: Provozuje ne nějaké work-life balance aktivity v rámci svého týmu?

Jedenkrát za měsíc (konkrétně ve středu) se s téměř celým týmem scházíme ve velké kuchyni a připravujeme/vaříme společně snídani. Snažíme se vždy bavit o něčem jiném než práci. Tahle aktivita má velký skvělý ohlas, všichni členové týmu si to chválí. Samozřejmě se jedná o dobrovolnou aktivitu, u tak vždy dojde cca 90 % členů týmu, což beru za velký úspěch.

Otázka č.8: Vnímáte generační rozdíl v tom, jak jednotlivé generace vnímají svůj work-life balance?

Vnímám spíše rozdíl v tom, že mladší generace si umí hůře zorganizovat čas a nemá tak dobrý time management jako starší a zkušenější kolegové. To pak může vést třeba k tomu, že nestíhají a dodělávají práci večer, a tak to má vliv i na jejich work-life balance.

Otázka č. 9: Máte pocit, že s růstem v kariéřním žebříčku je těžší svůj work-life balance vyrovnávat?

Zcela souhlasím, je to tak. Člověk musí práci obětovat více času. Nesmí však zapomenout na to, si stanovit určité hranice a v určité chvíli se na tyto hranice zaměřit, aby nedošlo k přepracování. Především když je konec nějakého kvartálu nebo se blíží odevzdání projektu.

Otázka č.10: Za dobu, co vedete svůj tým, světil se vám nějaký z členů, že má problém například s vyhořením, psychickou nepohodou nebo něčím podobným?

Vyloženě svěřil ne, pouze jsem vyzoroval, že někdo byl v o dost větším stresu než obvykle. Pokud se něco takového děje, situaci se vždy snažím řešit. Nikdy jsem se však v rámci vedení týmu nesetkal s tím, že by se mi někdo svěřil s pocitem vyhoření nebo něčím podobným.

Flexibilní pracovní úvazky

Otázka č. 11: Využíváte vy osobně jakou formu flexibilních pracovních úvazků? Pokud ano, jakou a jak často?

Ano, používám práci z domu. Osobně však o dost více preferuji práci v kanceláři, takže práci z domu využívám spíše výjimečně.

Otázka č.12: Kolik členů z vašeho týmu využívá flexibilní pracovní úvazky? A jaké to jsou?

Všichni členové mého týmu využívají flexibilní pracovní úvazky. Jedná se především o home office, ten he bez debat nejvíce využíván. Dále se jedná o flexibilní pracovní dobu, která je taky hojně využívána především u těch pracovníků, kteří mají děti.

Otázka č. 13: Vnímáte změnu v rámci produktivity, když zaměstnanci pracují z domu? Nezaznamenal/a jste někdy pokles nebo naopak nárůst?

Nic takového nevnímám, mám však štěstí na tým a nikdy jsem problém s produktivitou svého týmu problém neměl. Pouze vnímám to, že mladší generace si neumí tak dobře zorganizovat čas, ale to jsem již zmiňoval.

Otázka č. 14: Máte ve vašem týmu někoho, o kom víte, že by ve společnosti nepracoval, kdyby nebyla možnost flexibilní práce?

Ano, v týmu bych neměl minimálně dva členy, kteří jsou z vzdálených měst. Ale v dnešní době je home office takový benefit, že kdyby tato možnost nebyla, možná by z týmu odešel ještě někdo.

Otázka č. 15: Mají dle Vás flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance?

Bezpochyby ano. Flexibilní pracovní úvazky mají rozhodně pozitivní vliv na work-life balance. Já osobně jsem velký zastánce flexibilních pracovních úvazků, i když je sám tolik nevyužívám. Vidím však, jak moc o prospívá mému týmu.

Otázka č. 16: Je něco, co byste na firemní kultuře změnil/anebo uvítal/a?

Vlastně ani nemám, upřímně sám nevím, co vše máme za benefity. Obecně bych však na firemní kultuře jako takové nic neměnil, nebo mě momentálně nic nenapadá.

Otázka č. 17: Vy osobně se svým work-life balance spokojen/a?

No, teď jsem měl opravdu hodně práce spojené i cestováním, takže jsem se teď zaměřoval spíše na práci. Cítím však, že se budu muset zaměřit více na relax a odpočinek.

Příloha 3: Rozhovor s respondentem C

Otázka č.1: Kolik má váš tým členů a jaké je věkové rozpětí týmu?

Můj tým momentálně sčítá 6 členů, někteří z těchto členů mají však ještě své menší týmy. Věkové rozpětí mého týmu je od 23 do 35 let. Moje specializace je zaměřená v moderním odvětví IT, tudíž mám poměrně mladý tým.

Otázka č.2: Jak dlouho již v organizaci působíte?

V organizaci působím již 8 let.

Otázka č. 3: Jakou formu komunikace vy osobně preferujete?

Já osobně definitivně preferuji online formu komunikace, jelikož jsem se přestěhoval do jiného města. Do kanceláře však dojíždím každou středu, jelikož je tam nejvíce lidí a potkávám se se svým týmem.

Work-life balance

Otázka č. 4: Z pohledu manažera, vnímáte work-life balance jako důležitý?

Rozhodně ano. V dnešní době, která je ovlivněna inflací a válkou je mentální zdraví velice důležité téma. Hodně lidí zažívalo nelehkou dobu, především v posledních letech, když bereme do úvahy i covid-19.

Otázka č.5: Snažíte se v týmu dbát to work-life balance svých zaměstnanců? Jak?

Rozhodně ano, je to i moje práce, jelikož jsem manažer týmu. Je nutné abych nad týmem držel pomyslný „deštník“ a snažil se na ně přenášet co nejmíň stresu. Je mojí prací se minimálně snažit o to, aby se členové mého týmu cítili dobře,

Otázka č. 6: Scházíte se s kolegy /vaším týme i mimo kancelář?

Ano, zhruba jednou za dva měsíce chodíme na týmové obědy nebo večere. Potom se nažime chodí kdykoliv, když přijmeme nového člena do týmu, abychom ho lépe poznali i na osobní a lidské rovině. Zároveň také chodíme na „rozlučkové“ posezení, když z týmu někdo odchází.

Otázka č.7: Provozuje ne nějaké work-life balance aktivity v rámci svého týmu?

Vyloženě nějakou aktivitu neprovozujeme. Vnímám tak však zmiňované večere a obědy, tam se snažíme řešit i jiné věci než je práce. Pomáhá to týmovému duchu.

Otázka č.8: Vnímáte generační rozdíl v tom, jak jednotlivé generace vnímají svůj work-life balance?

Tento rozdíl osobně v rámci svého týmu nijak nepociťuji.

Otázka č. 9: Máte pocit, že s růstem v kariérním žebříčku je těžší svůj work-life balance vyrovnávat?

Ano, rozhodně souhlasím. Korporátní kultura je tak nastavená – pokud chce výše, musíte obětovat více času a měly by za vámi stát výsledky. Je však nutné si nastavit priority tak, aby člověk nezanedbával ostatní, ale především sebe.

Otázka č.10: Za dobu, co vedete svůj tým, svěřil se vám nějaký z členů, že má problém například s vyhořením, psychickou nepohodou nebo něčím podobným?

Zatím jsem se jako manažer s ničím takovým osobně nepotkal.

Flexibilní pracovní úvazky

Otázka č. 11: Využíváte vy osobně jakou formu flexibilních pracovních úvazků? Pokud ano, jakou a jak často?

Ano, využívám práci z domu 4x týdně. Krom středy, kdy pracuji z kanceláře pracuji každý den z domu.

Otázka č.12: Kolik členů z vašeho týmu využívá flexibilní pracovní úvazky? A jaké to jsou?

Všichni členové mého týmu využívají flexibilní pracovní úvazky. Hlavně tedy home office, en využívají home office a flexibilní pracovní dobu. Jeden člen mého týmu je momentálně na Novém Zélandu, ten tedy teď pracuje po dobu 3 měsíců na remote.

Otázka č. 13: Vnímáte změnu v rámci produktivity, když zaměstnanci pracují z domu? Nezaznamenal/a jste někdy pokles nebo naopak nárůst?

Musím uznat, že jsem se nad tímto ani nikdy nezamyslel, takže ne, nic takového u svého týmu nevnímám. Jsou stejně pracovití jak doma, tak v kanceláři.

Otázka č. 14: Máte ve vašem týmu někoho, o kom víte, že by ve společnosti nepracoval, kdyby nebyla možnost flexibilní práce?

Rozhodně ano. I pro mě osobně by toto byla velká komplikace, jelikož jsem se přestěhoval na jiného města a do kanceláře dojíždím pouze 1x týdně.

Otázka č. 15: Mají dle Vás flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance?

Rozhodně ano, možnost si lépe organizovat čas a pracovat z domu má určitě velice pozitivní vliv na work-life balance. Sám to pocítuji na členech svého týmu, tak i na sobě.

Otázka č. 16: Je něco, co byste na firemní kultuře změnil/anebo uvítal/a?

I když sám tolik v kanceláři nejsem, určitě bych uvítal to, aby firma více propagovala chození do kanceláři, především na mladší členy a nováčky ve společnosti. Mnoho lidí i z Prahy využívá home office skoro pořád, a přijde mi, že je škoda nechodit do kanceláře, když mají tu možnost. Kanceláře mají super vybavení a prostory obecně a hlavně se lépe poznají i s ostatními. V kanceláři mohou také často řešit věco efektivněji a nemusí být tak izolováni, jako když pracují pouze z domu. Dodávám však, aby to firma dávala pouze jako doporučení a ne jako povinnost, to by mohlo mít opačný účinek.

Otázka č. 17: Vy osobně se svým work-life balance spokojen/a?

Momentálně jsem se svým work-life balance poměrně spokojen. Jsem vděčný za to, jaký mám tým a že práci mohu dobře a efektivně delegovat, pokud je potřeba. Určitě tomu pomáhá také to, že nemusím dojíždět do kanceláře každý den.

Příloha 4: Rozhovor s respondentem D

Otázka č.1: Kolik má váš tým členů a jaké je věkové rozpětí týmu?

Můj tým má momentálně 13 členů a věkové rozpětí týmu je 24-40 let, tedy myslím. (Respondent se dívá do organizační struktury svého týmu a upřesňuje věkové rozpětí na 25-46 let).

Otázka č.2: Jak dlouho již v organizaci působíte?

V organizaci jsem poměrně nováček, jsem zde pouze rok a půl. Nastupoval jsem tedy v covidu, což byla zajímavá zkušenost, jelikož téměř vše probíhalo online.

Otázka č. 3: Jakou formu komunikace vy osobně preferujete?

Já osobně preferuji online formu komunikace. V kanceláři však bývám cca. 2-4 dny v týdnu, záleží kolik mám práce a zda se mi zrovna chce přesouvat do kanceláře.

Work-life balance

Otázka č. 4: Z pohledu manažera, vnímáte work-life balance jako důležitý?

Ano, je to velice důležité téma. Jsem rád, že se mu v poslední době věnuje takové pozornost, jelikož spokojený zaměstnanec je i více produktivní.

Otázka č.5: Snažíte se v týmu dbát to work-life balance svých zaměstnanců? Jak?

Rozhodně ano, snažím se na to dbát. Kvůli covidu i válce na Ukrajině někteří členové mého týmu zažívali krušné časy a již jsem řešil i vyhoření. Snažím se tedy dbát na work-life balance svého týmu. Když nějaká situace podobného charakteru nastane snažím se ji vždy efektivně řešit a preventivně jim předcházet. Naštěstí jsem vyhoření u svého zaměstnance řešil pouze jednou.

Otázka č. 6: Scházíte se s kolegy /vaším týme i mimo kancelář?

Ano, snažíme se scházet i mimo kancelář. Máme štěstí, že v týmu máme rádi podobné volnočasové aktivity. Snažíme se tedy jedenkrát za měsíc jít někam na túru nebo alespoň na procházku. Jednou jsme jeli i na víkend na hory.

Otázka č.7: Provozuje ne nějaké work-life balance aktivity v rámci svého týmu?

Jako work-life aktivity беру zmíněné procházky a túry. Nějaké konkrétně dané aktivity od HR však dané nemáme.

Otázka č.8: Vnímáte generační rozdíl v tom, jak jednotlivé generace vnímají svůj work-life balance?

Já osobně žádný rozdíl z generačního hlediska v tomto ohledu nevnímám.

Otázka č. 9: Máte pocit, že s růstem v kariérním žebříčku je těžší svůj work-life balance vyrovnávat?

Určitě ano, každá větší společnost má takto nastavenou firemní kulturu. Pokud se chce člověk kariérně posouvat, musí práci přirozeně obětovat více času. Člověk si tak musí určit jasné priority ne zapomenout i na život mimo práci.

Otázka č.10: Za dobu, co vedete svůj tým, světil se vám nějaký z členů, že má problém například s vyhořením, psychickou nepohodou nebo něčím podobným?

Jak jsem již zmiňoval, jednou jsem se potýkal se syndromem vyhoření u člena týmu. Bylo to v době pandemie covid-19 a situaci jsme řešili společně s HR od kterých jsem dostal jakési doporučení jak situaci řešit a jak se zachovat. Od té doby jsem se s ničím podobným nepotkal.

Flexibilní pracovní úvazky

Otázka č. 11: Využíváte vy osobně jakou formu flexibilních pracovních úvazků? Pokud ano, jakou a jak často?

Ano, využívám práci z domu. Upřímně ji však využívám každý týden trochu jinak, podle toho, jak se mi zrovna chce, zhruba tak 2-4 dny v týdnu. Každou středu se však snažím být v kanceláři.

Otázka č.12: Kolik členů z vašeho týmu využívá flexibilní pracovní úvazky? A jaké to jsou?

Všichni členové mého týmu využívají nějakou formu flexibilních pracovních úvazků. Nejčastěji se však samozřejmě jedná o home office a někdo využívá i flexibilní pracovní dobu.

Otázka č. 13: Vnímáte změnu v rámci produktivity, když zaměstnanci pracují z domu? Nezaznamenal/a jste někdy pokles nebo naopak nárůst?

Pouze s jedním členem týmu, u kterého byl významný pokles produktivity u práci z domu. Jednalo se taky o mladého člověka, který se u práci z domu neustále něčím rozptyloval a neuměl si nastavit vhodný time management. Domluvil jsem se s ním, že pár dní v týdnu bude pracovat v kanceláři, kde pracoval vždy absolutně bez problému. Jinak ale v rámci svého týmu krom tohoto jednoho případu nic takového nevnímám.

Otázka č. 14: Máte ve vašem týmu někoho, o kom víte, že by ve společnosti nepracoval, kdyby nebyla možnost flexibilní práce?

Ano, několik členů mého týmu je z cizích a i poměrně vzdálených měst.

Otázka č. 15: Mají dle Vás flexibilní pracovní úvazky pozitivní vliv na work-life balance?

Ano, bezpochyby. Home office a flexibilní doba mají rozhodně pozitivní vliv na work-life balance. Už si nedokážu představit pracovat v klasickém uspořádání práce, kdybych každý den musel být v kanceláři.

Otázka č. 16: Je něco, co byste na firemní kultuře změnil/a nebo uvítal/a?

Co bych od společnosti uvítal, je zaměření se na vybavení kancelářského vybavení, aby home office byla efektivnější ale také aby se dbalo na zdraví zaměstnanců. To je asi jediné, co bych v rámci firemní kultury doporučil. Jinak jsem spokojen.

Otázka č. 17: Vy osobně se svým work-life balance spokojen/a?

Vlastně ano, jsem momentálně poměrně spokojen. Sám na sobě však vnímám, že bych si někdy mohl nastavit více striktní hranice co se rozdělení času týče. Určitě mám jakýsi prostor na zlepšení.

Příloha 5: Vzor dotazníků

Dobrý den,

jmenuji se Eliška Zvonková a jsem studentkou posledního ročníku inženýrského studia. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je plně anonymní. Pomohly byste mi tím tak se sběrem dat pro psaní mé diplomové práce na téma: Flexibilní pracovní úvazky jako nástroj Work-life balance.
Moc Vám děkuji!

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 20-29 let
- b) 30-39 let
- c) 40-49 let
- d) 50-59 let
- e) 60 a více

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské s maturitou
- b) Vysokoškolské (titul Bc.)
- c) Vysokoškolské (titul Mgr/Ing)

4. Jste interní nebo agenturní zaměstnanec?

- a) Interní
- b) Agenturní

5. Jak dlouho již ve firmě působíte?

- a) Do 3 let
- b) Od 4 do 8 let
- c) Od 9 do 15 let
- d) 16 let a více

6. Je pro Vás důležité, zda firma poskytuje flexibilní pracovní úvazky jako je možnost home office nebo flexibilní pracovní doby?

- a) Ano, je to pro mě velice důležité
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Není to pro mě důležité

7. Pokud využíváte nějakou z forem flexibilních pracovních úvazků - jaké to jsou?

- a) Home office
- b) Flexibilní pracovní doba
- c) Remote (práce z ciziny)
- d) Stlačený pracovní týden (týdenní pracovní doba se odehrává v kratší době - např. 3 dnech)
- e) Sdílené pracovní místo (jedno pracovní místo se stejným druhem náplně práce je děleno mezi 2 či více zaměstnanců)
- d) Jiné

8. Jak často využíváte home office?

- a) 1-2x týdně
- b) 3-4x týdně
- c) Pracuji pouze z domu
- d) Práci z domu nevyužívám

9. Pokud využíváte flexibilní pracovní úvazky - z jakých důvodů?

- a) Nemusím jezdit do kanceláře a tak šetřím čas
- b) Je to pro mě ekonomicky výhodné
- c) Jsem více časově flexibilní a mám tak více času na mimopracovní aktivity
- d) Když pracuji z domu, jsem více produktivní
- e) Pociťuji menší stres, než když jsem v rámci práce vázaný/ná na konkrétní místo a čas

10. Jaká forma komunikace vám v rámci týmu vyhovuje nejvíce?

- a) Osobní

- b) Přes MS Teams
- c) Hybridní forma komunikace

11. Znáte pojem work-life balance? (rovnováha mezi pracovním a osobním životem)

- a) Ano
- b) Ne

12. Je pro vás work-life balance důležitý?

- a) Ano
- b) Ne

13. Máte pocit, že od pandemie Covid 19, je problematika work-life balance více diskutované téma?

- a) Ano
- b) Ne

14. Všimáte si u mladší generace (20-28 let) větší zohledňování svého work-life balance?

- a) Ano
- b) Ne
- d) Toto nemám, jak posoudit

15. S růstem v kariérním žebříčku je těžší work-life balance vyrovnávat:

- a) Souhlasím
- b) Nesouhlasím
- c) Nemám na to názor

16. Myslíte si, že firemní kultura je v rámci propagace work-life balance a well beingu dobře nastavená?

- a) Ano, se vším jsem v tomto ohledu spokojen/a
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Když pracujete z domu – je pro vás těžší si najít hranici mezi časem stráveným u práce a osobním časem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Záleží na tom, kolik mám práce

18. Jak jste spokojeni s tím, jakým způsobem podporuje sladování pracovního a osobního života Váš zaměstnavatel?



19. Možnost využívání flexibilních pracovních úvazků má pozitivní vliv na mé work-life balance:

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Jste se svým work-life balance spokojeni?

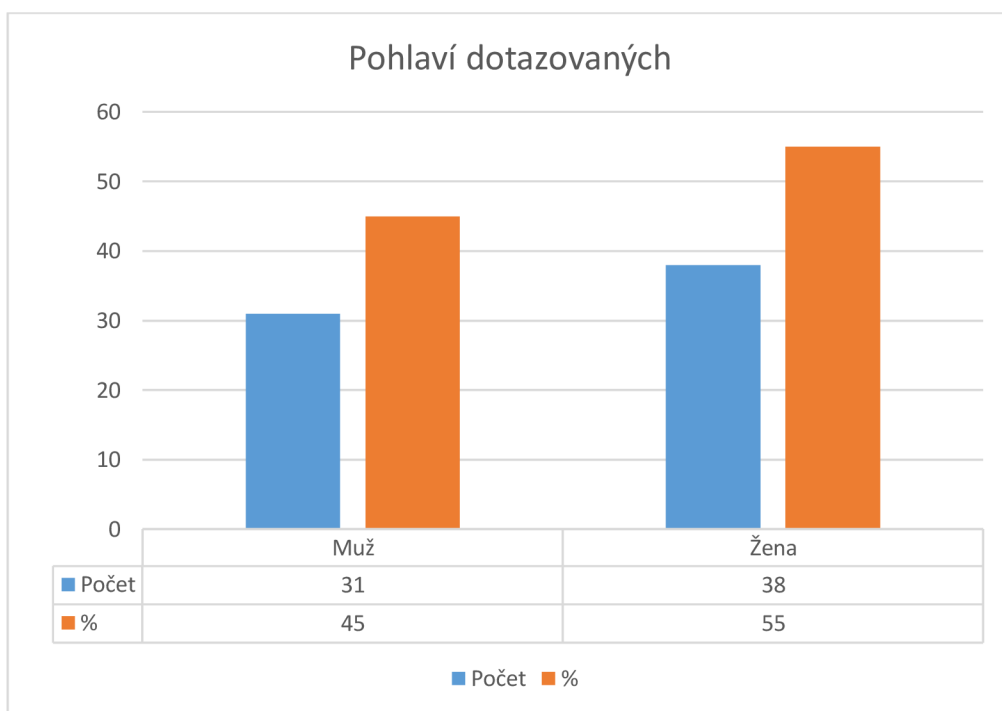
- a) Ano, jsem s ním plně spokojen/a
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne, nejsou s tím vůbec spokojen/a

Příloha 6: QR kód dotazníku



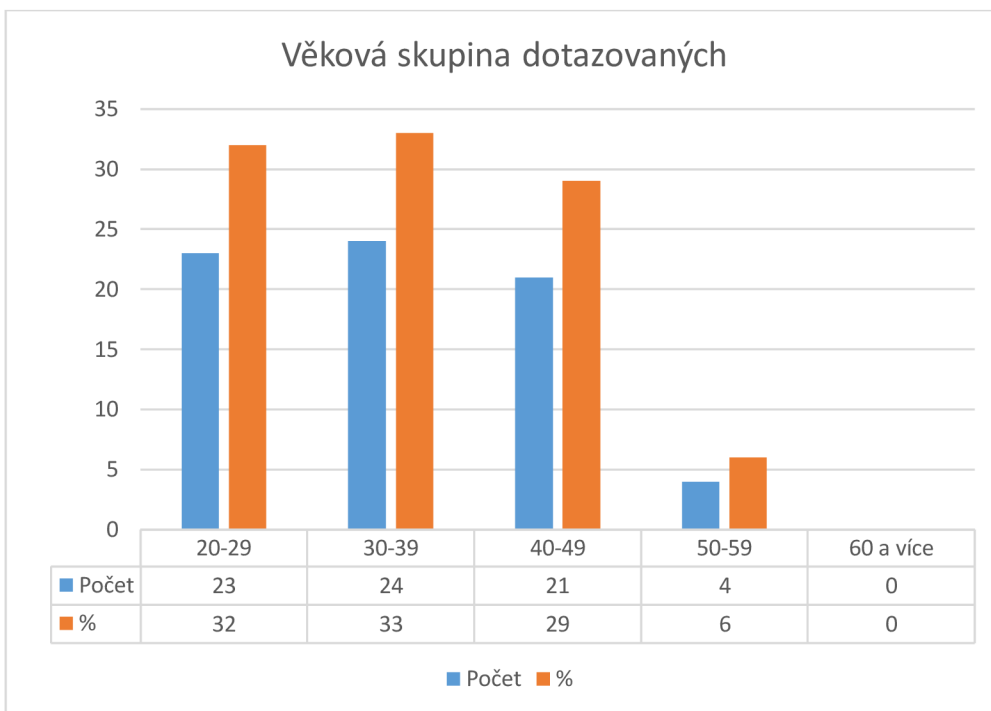
Příloha 7: Popisná statistika dotazníkového šetření

Graf 1 Otázka č.1



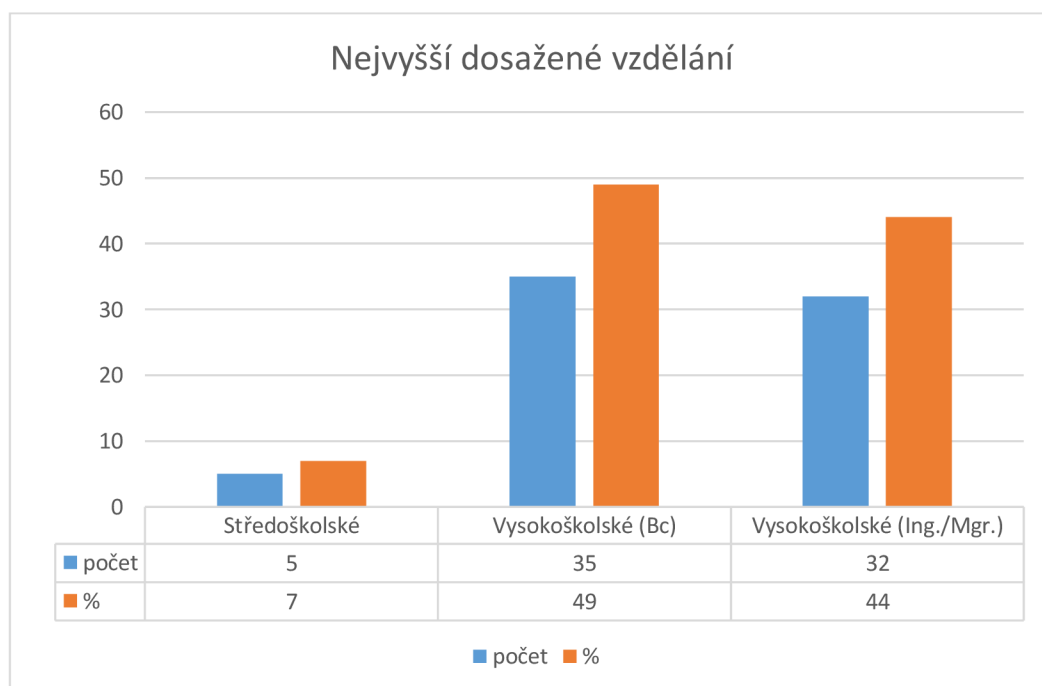
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Otázka č.2



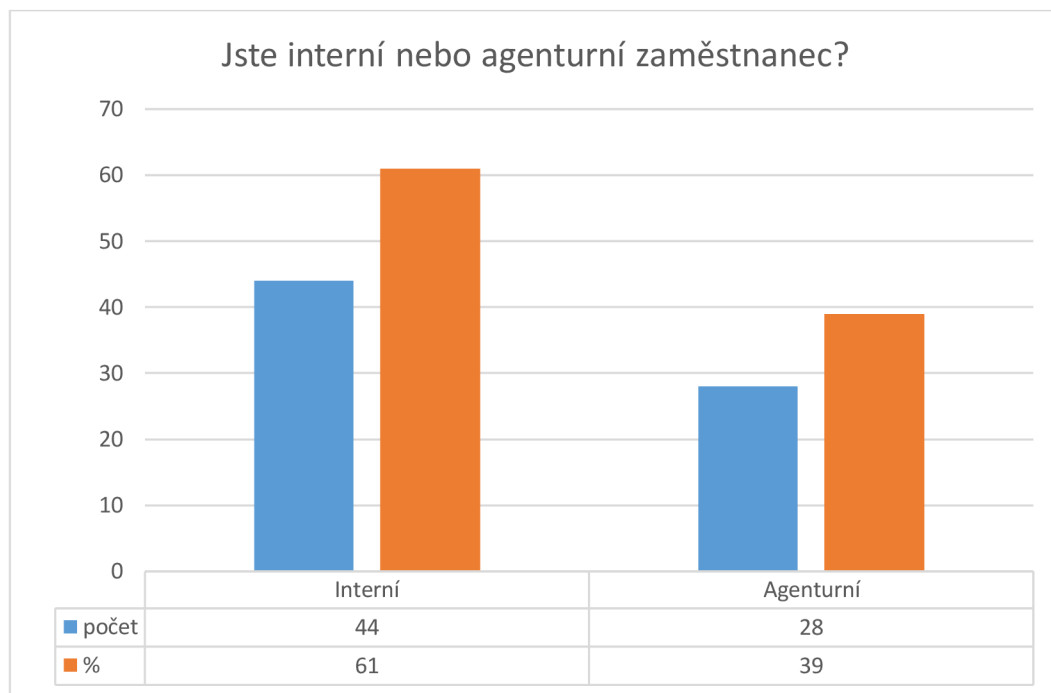
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Otázka č.3



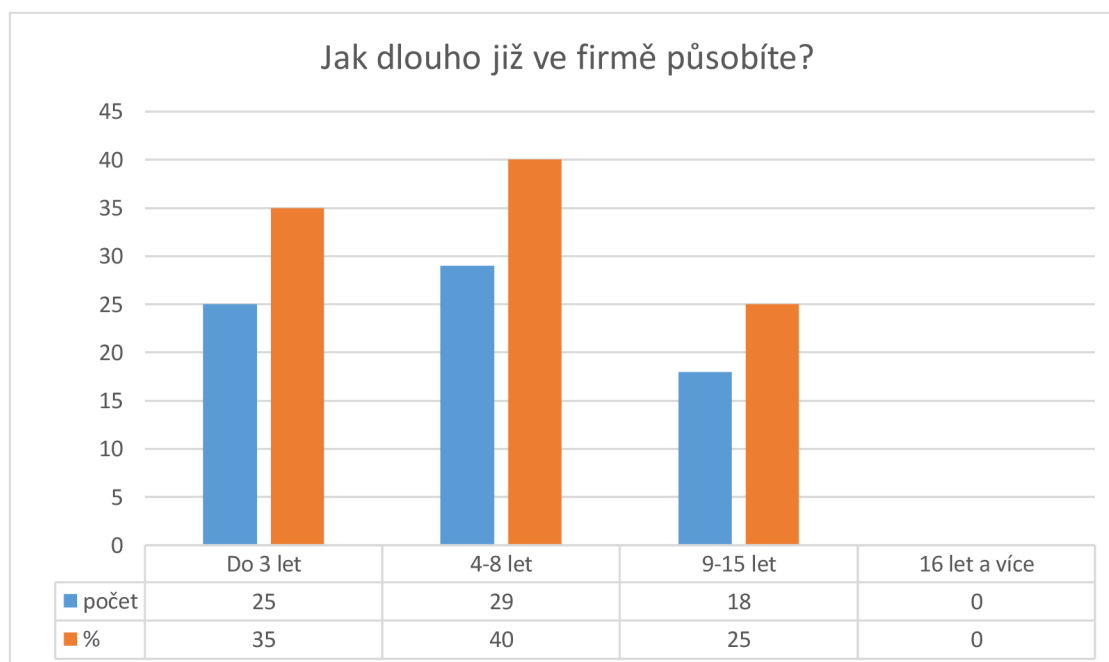
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Otázka 4



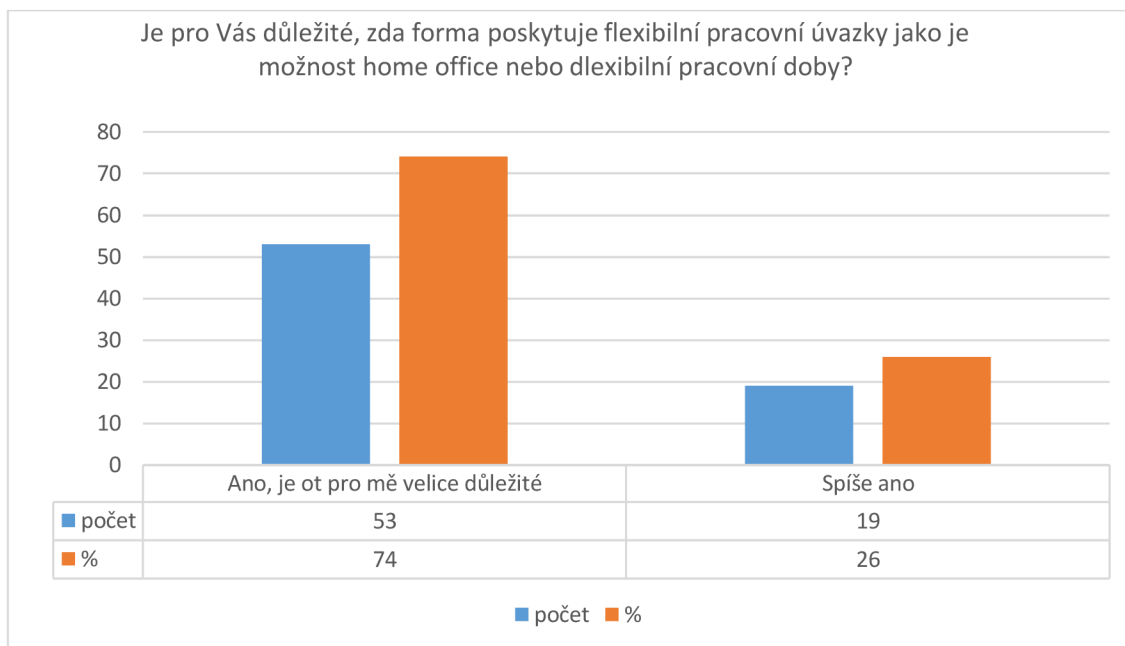
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Otázka 5



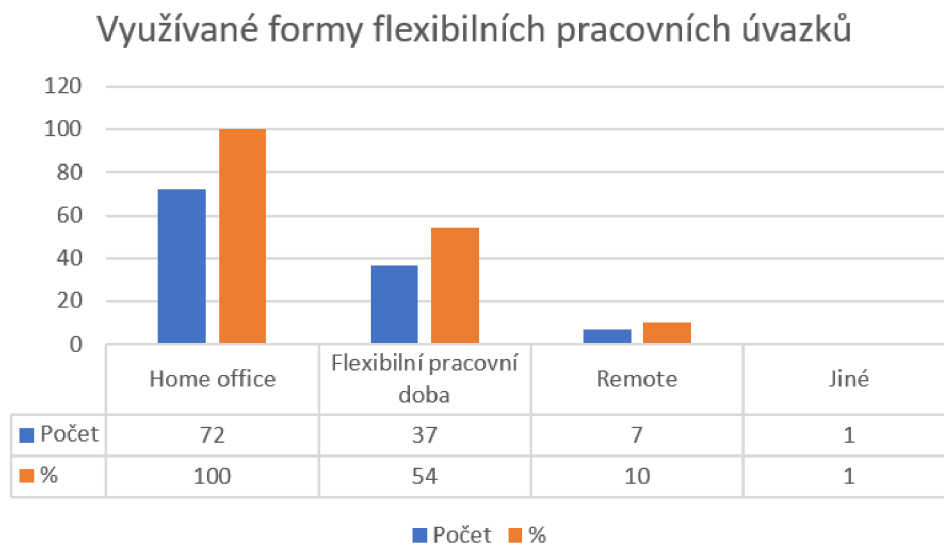
Zdroj: Vlastní zpracování 2023

Graf 6 Otázka 6



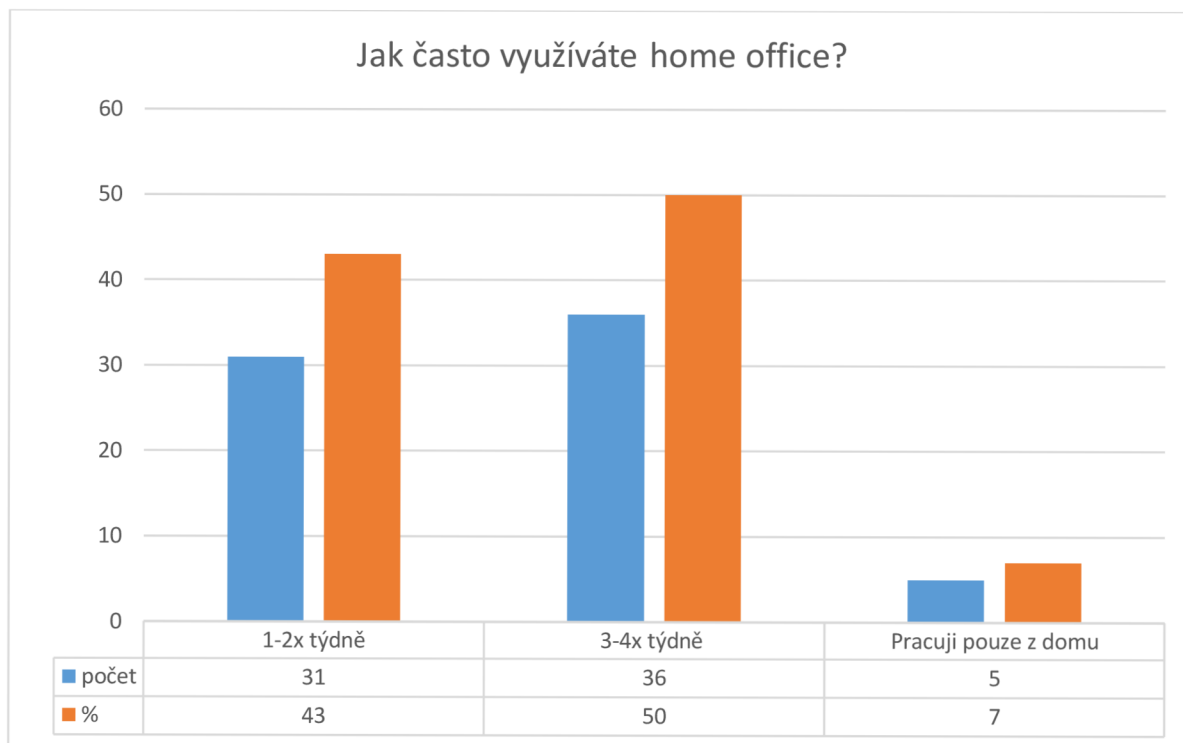
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 7 Otázka 7



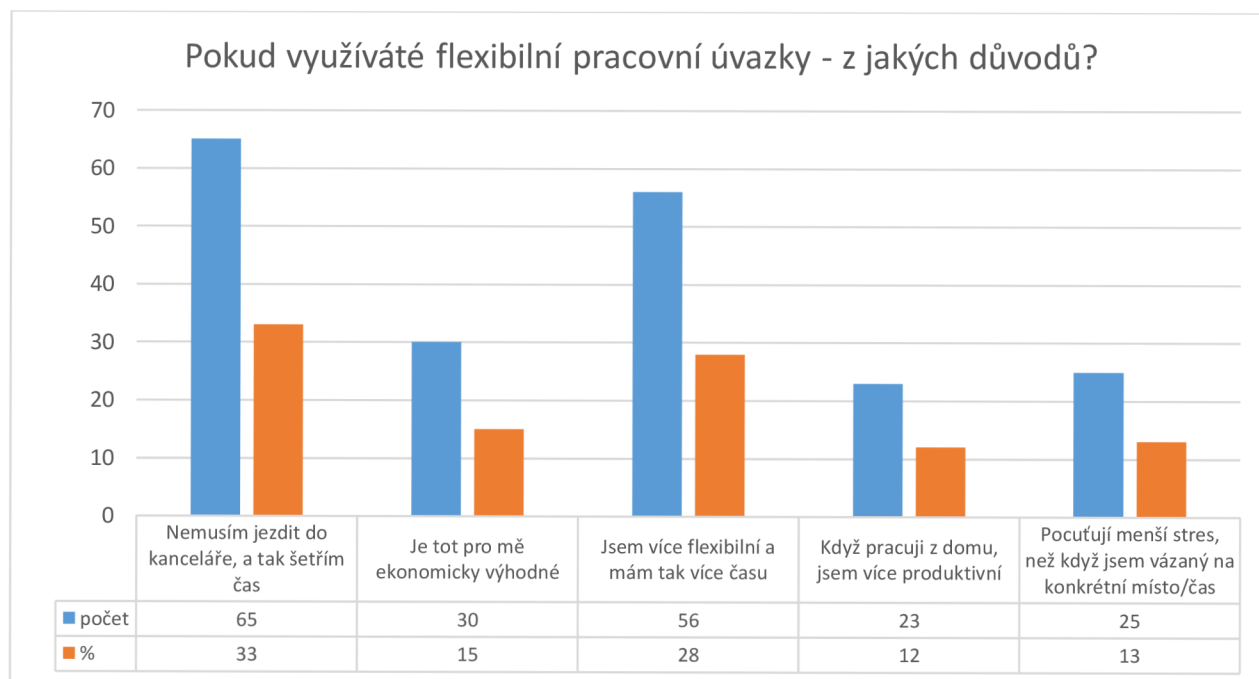
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf 8 Otázka 8



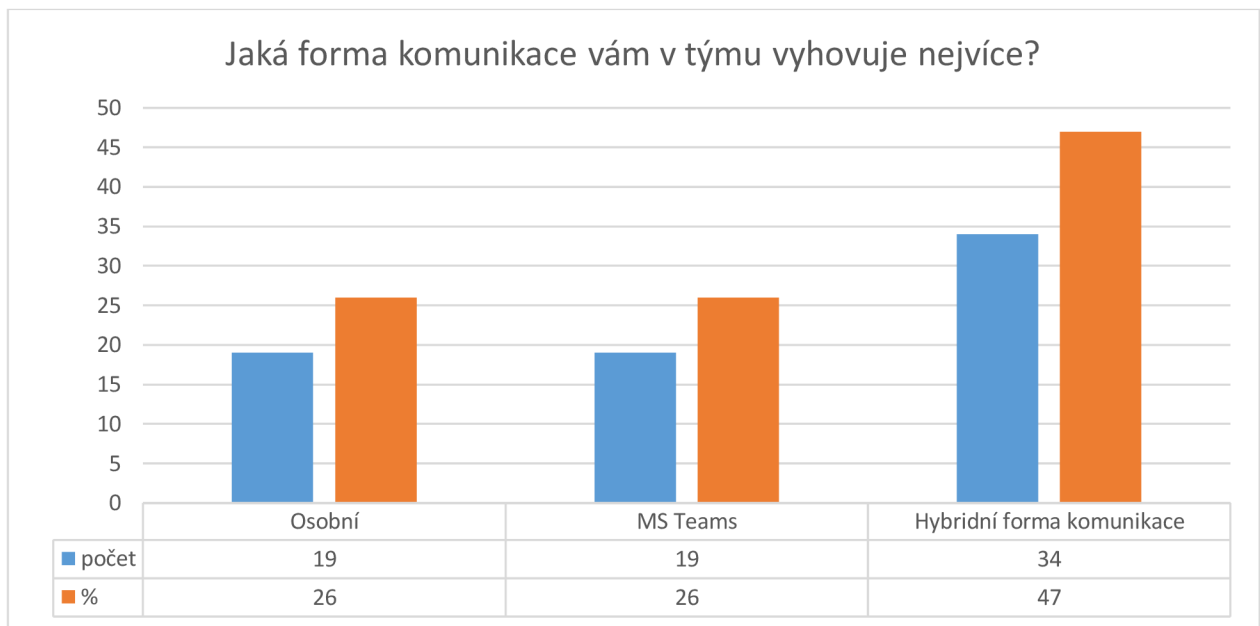
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 9 Otázka 9



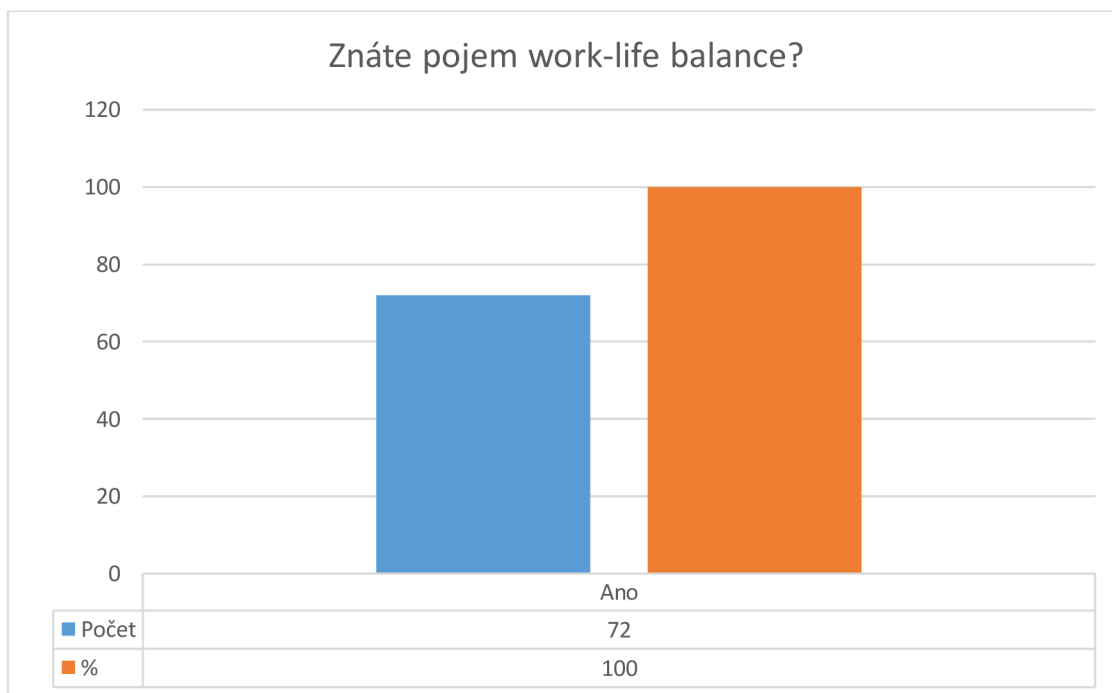
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 10 Otázka 10



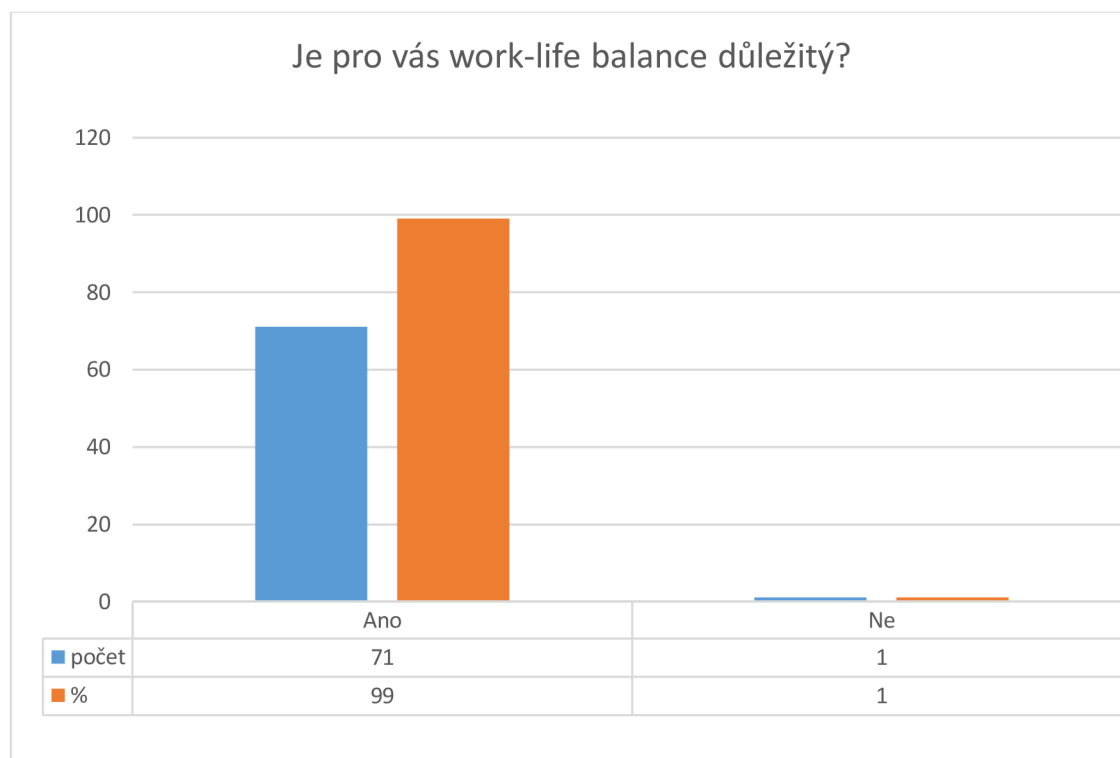
Vlastní zpracování (2023)

Graf 11 Otázka 11



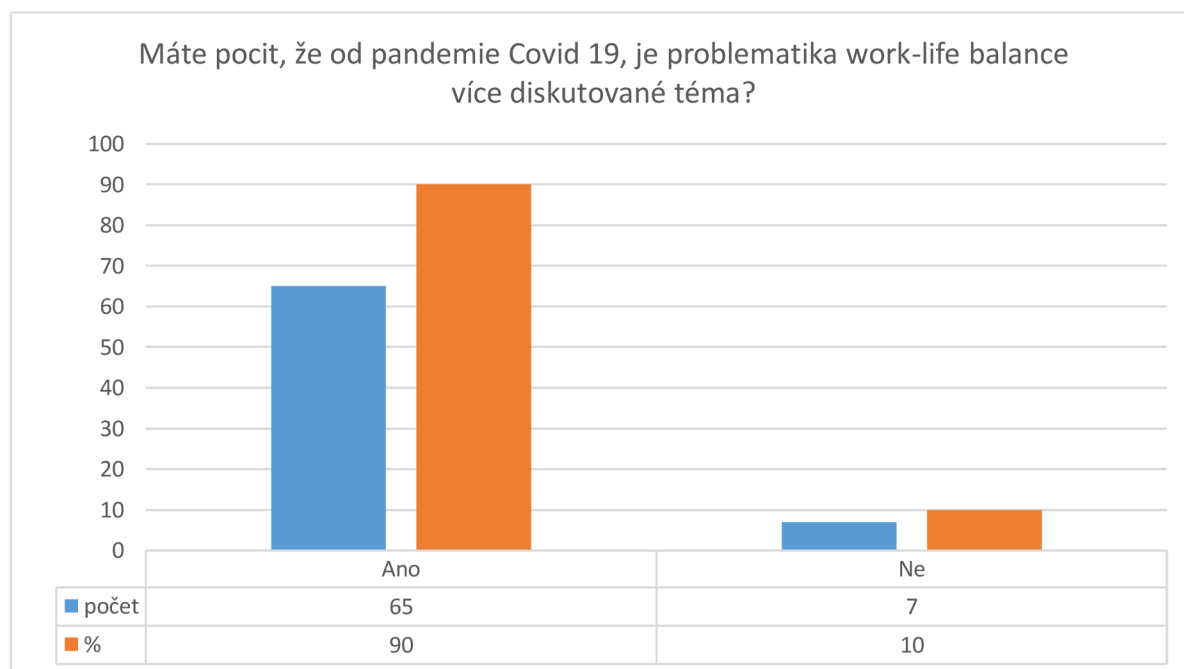
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 12 Otázka 12



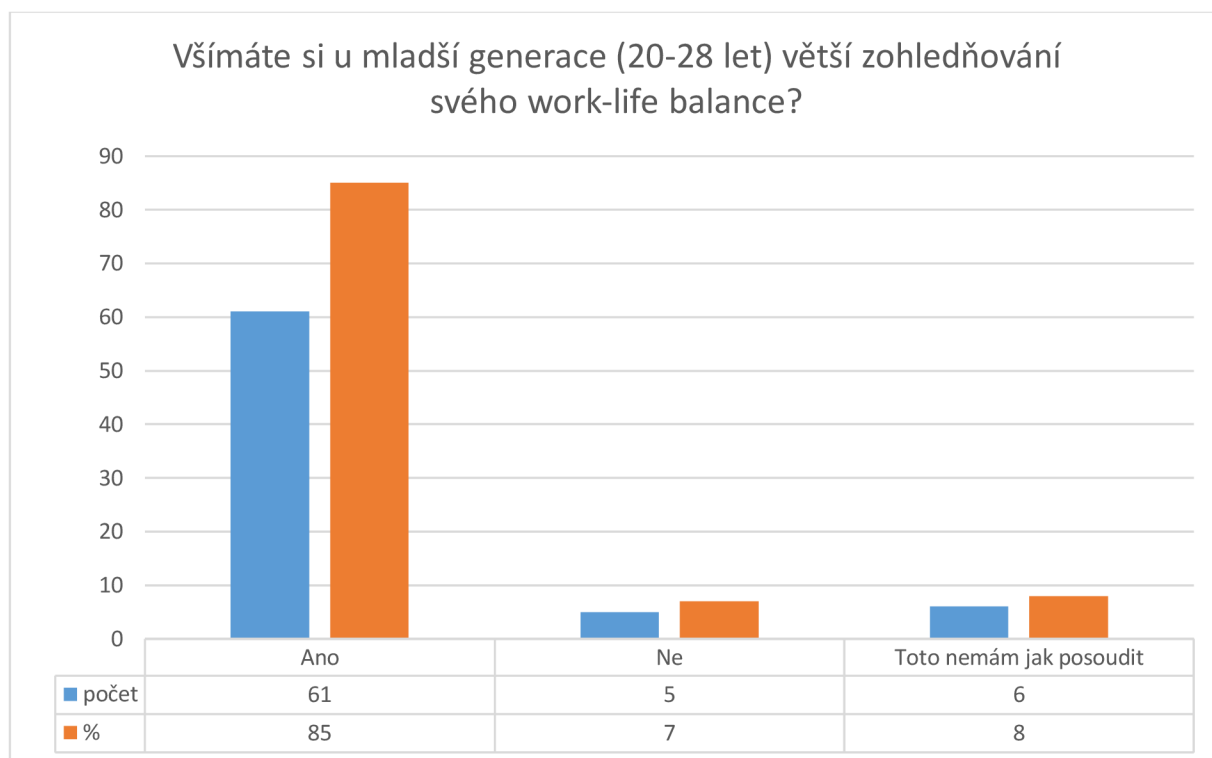
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 13 Otázka 13



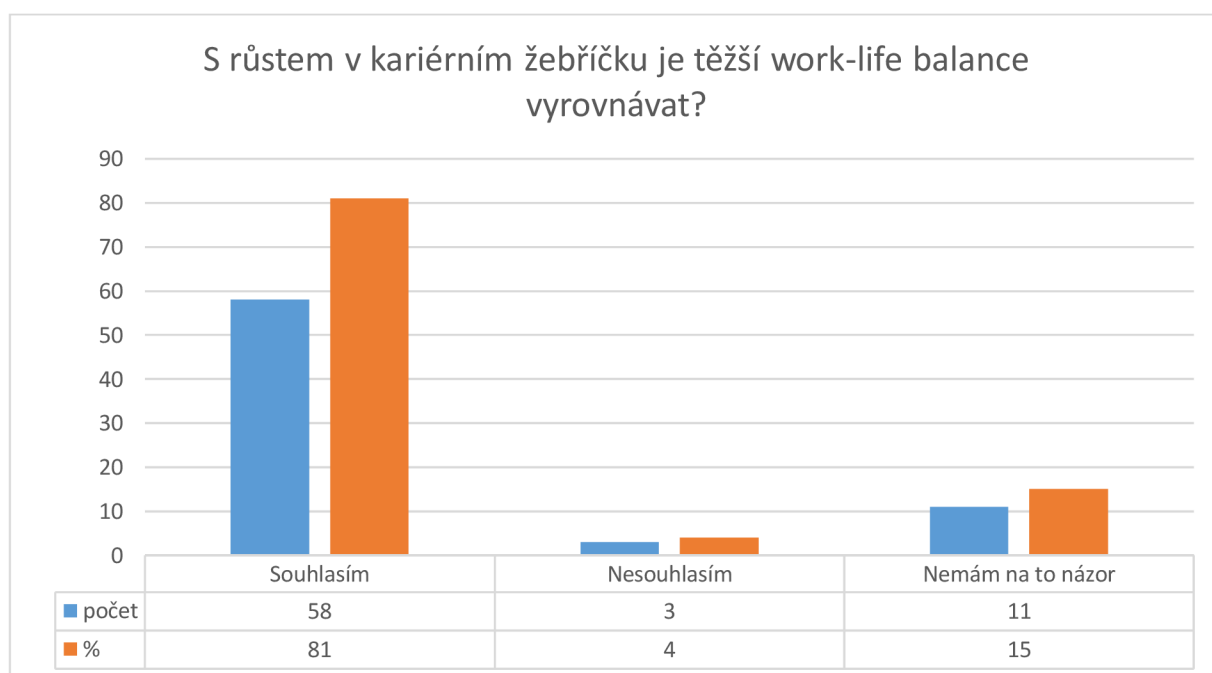
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 14 Otázky 14



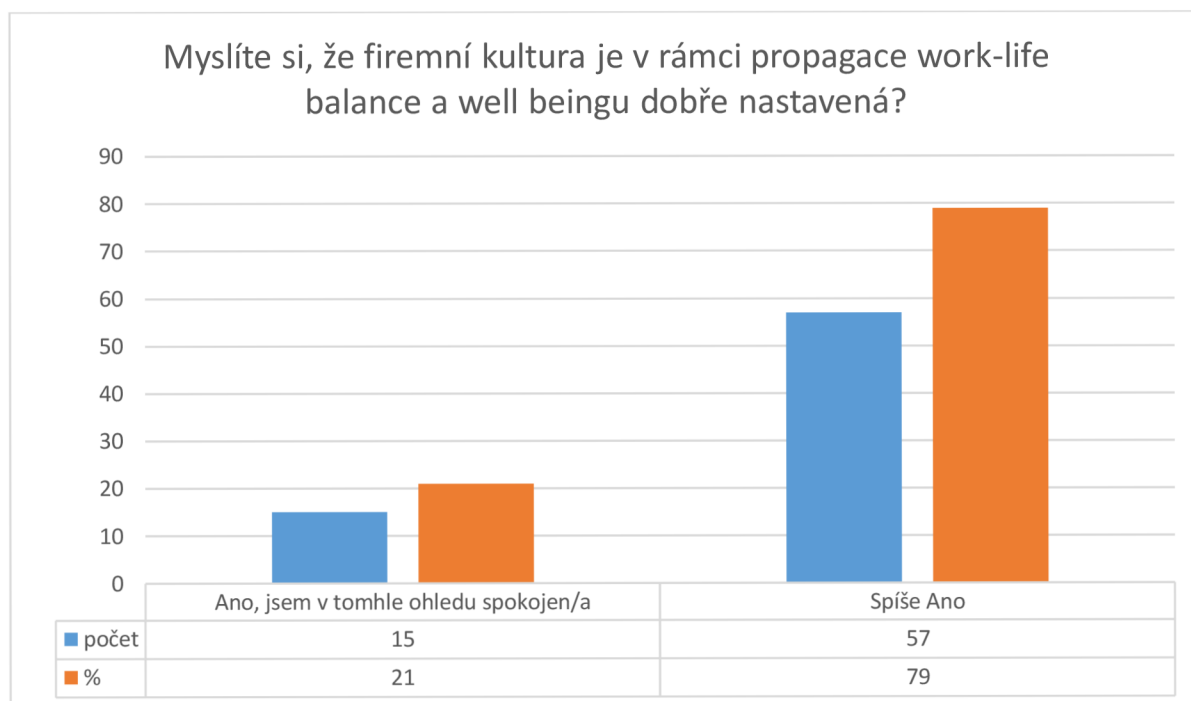
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 15 Otázka 15



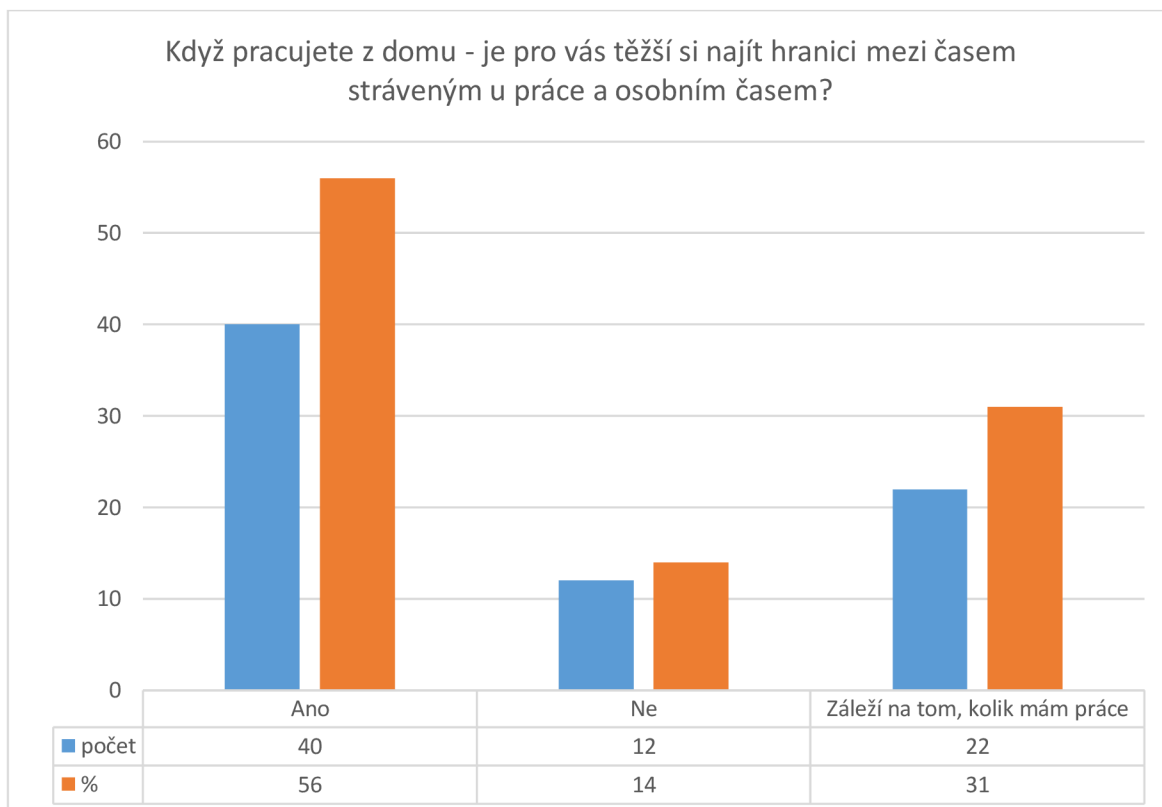
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 16 Otázka 16



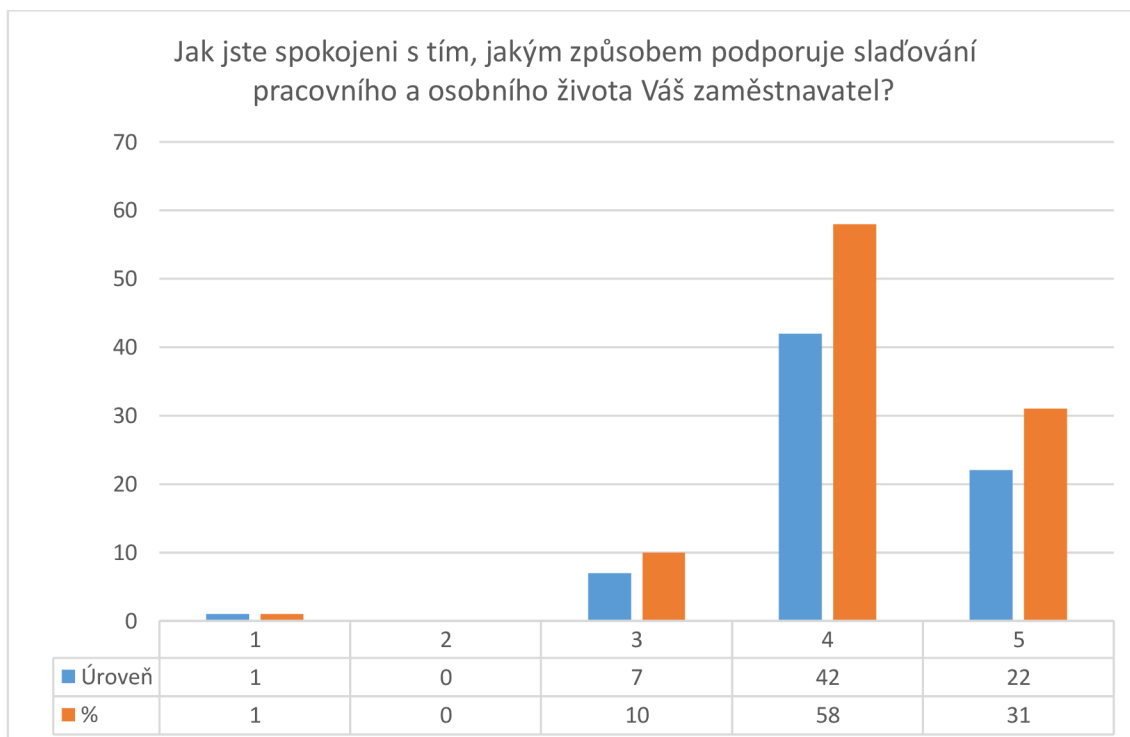
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 17 Otázka 17



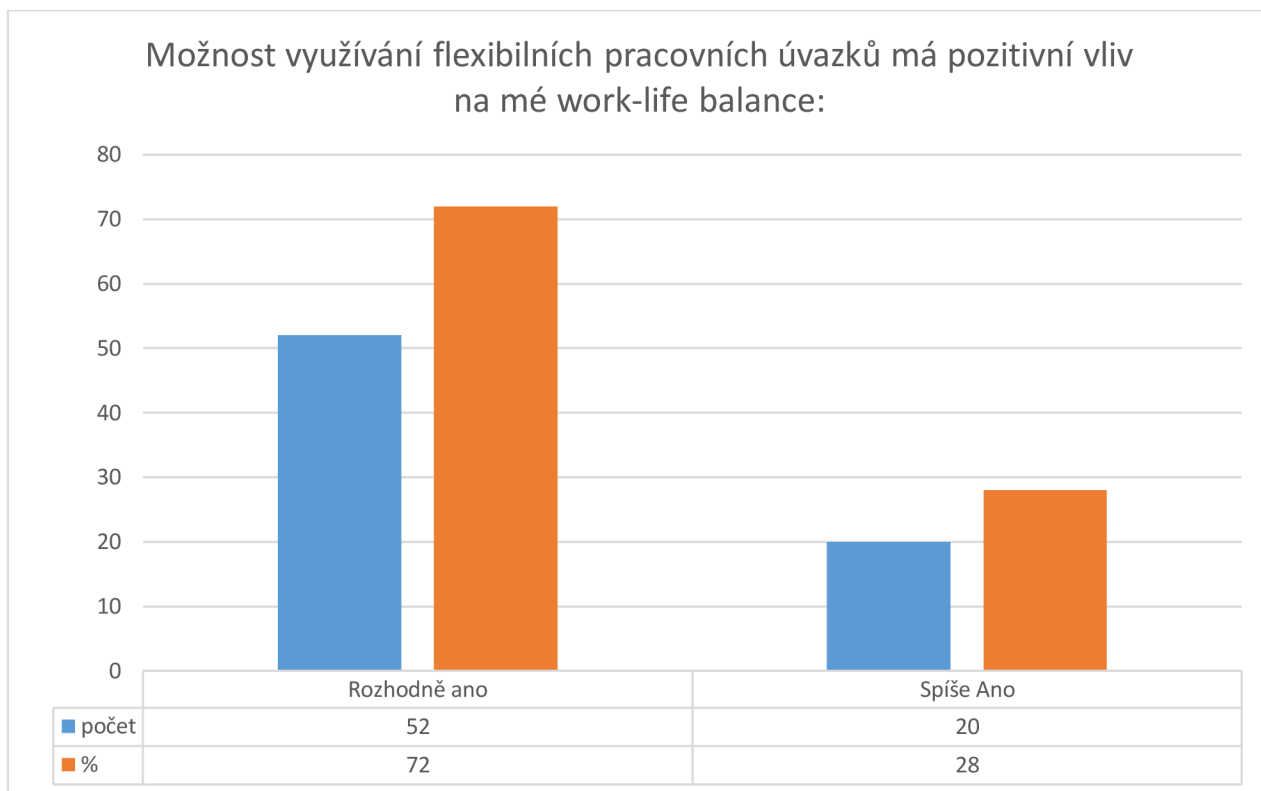
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 18 Otázka 18



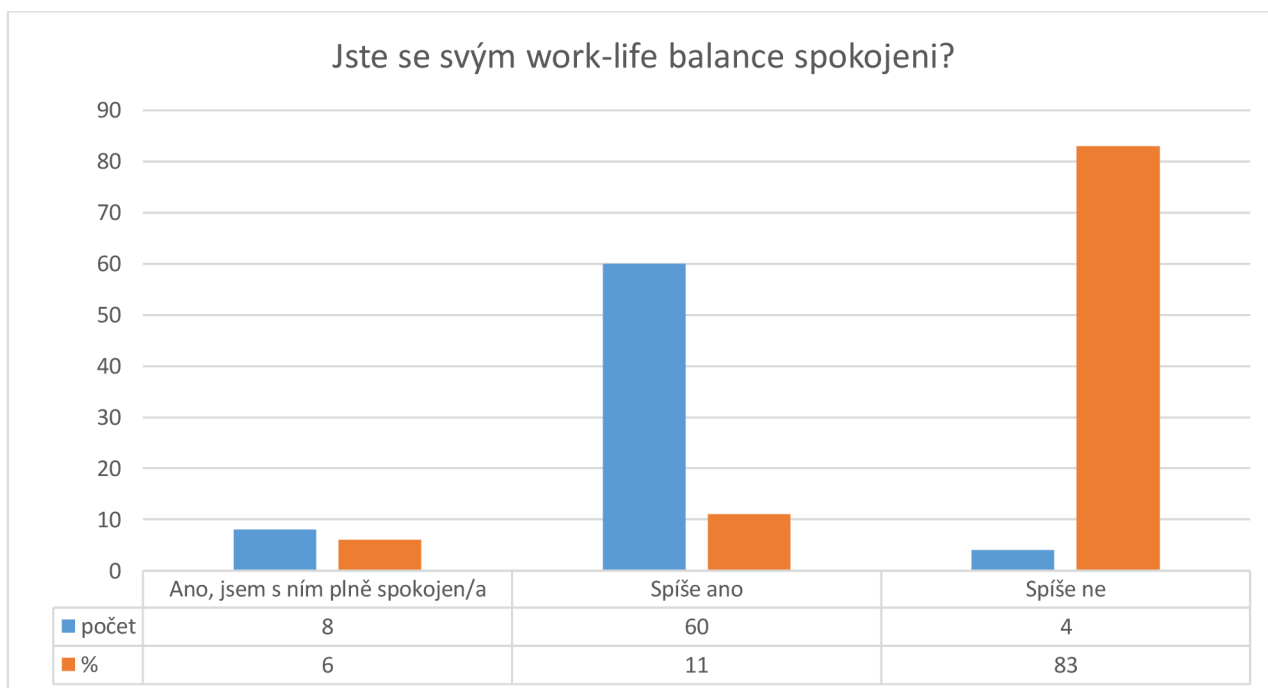
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 19 Otázka 19



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Graf 20 Otázka 20



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Školení Time Management

Školení je určeno pro toho, kdo se chce správně metodicky naučit plánovat osobní čas. Seznámíte se s metodami a postupy, pomocí kterých odstraníte situace, kdy věci nestiháte a opakovaně je odkládáte. Kurz Vás seznámí s technikami práce s časem, které použijete jak pro dlouhodobé, tak i pro každodenní plánování času. V průběhu školení také zanalyzujeme činnosti a situace, které nás o čas okrádají a najdeme způsoby, jak je potlačit.

Firemní školení školení pro skupinu posluchačů z jedné firmy	Individuální školení pouze Vy a lektor, nejefektivnější forma výuky	Otevřený kurz kurzy v malých skupinách posluchačů
Školení v učebnách v řadě měst nebo u vás ve firmě	Školení v učebně v Praze nebo v Kolíně nebo u vás kdekoliv v ČR	15.6.2023, Praha 3 840 Kč bez DPH, 4 646 Kč s DPH >
Ve vámi zvoleném termínu v jakoukoliv denní dobu, i o víkendu	Ve vámi zvoleném termínu v jakoukoliv denní dobu, i o víkendu	15.6.2023, Online 3 520 Kč bez DPH, 4 259 Kč s DPH >
Více o firemním školení >	Více o individuálním školení >	Více informací >

Osnova školení Time Management

U individuálního a firemního školení je možné osnovu přizpůsobit.

Model časové rovnováhy

- návod, jak si efektivně rozložit svůj čas

Jak jsme přírodou nastaveni pro plánování v čase?

- Pravá a levá mozková hemisféra
- Monochromismus a polychromismus
- Naše biorytmy

Pyramida produktivity a její význam v běžném životě

Techniky pro plánování významných osobních změn

- Soubor kreativních technik vedoucích k Myšlenkové mapě (model „RYBA“)
- Myšlenková mapa
- Metodika S.M.A.R.T.

Techniky každodenního plánování

- Metoda S.O.R.U.Z.
- Analýza ABC
- Paretovo pravidlo
- Eisenhowerův princip

Zloději času

- Vnější a vnitřní faktory
- Analýza zlodějů času metodou strukturovaného Workshopu
- Doporučení „šitá na míru“

Prokrastinace

- Nebezpečnost „klasické“ prokrastinace
- Účinnost „řízené“ prokrastinace

Techniky pro omezení prokrastinací

- Zpětný kalendář
- GTD
- Pomodoro

Zdroj: AbecedaPC (2022), Vlastní zpracování (2023)

Tabulka 1: Ekonomické vyčíslení kurzu

Počet zaměstnanců	Cena kurzu
1	1 690 Kč
18	30 420 Kč
36	60 840 Kč
54	91 260 Kč
72	121 680 Kč

Zdroj: AbecedaPC (2022), Vlastní zpracování (2023)

Příloha 9: Doporučený kurz II

Úvod > Home Office 2.0: jak být efektivní při práci na dálku?



Home Office 2.0: jak být efektivní při práci na dálku?

Nejprodávanejší

Kurzem provází [Barbora Vacková](#) a [GrowJOB](#)

Vhodné k poslechu

Jak pracovat z domova, abyste byli produktivní a neskončili v propasti neefektivity, nesoustředěnosti a špatného pocitu?

Na co se kurz zaměřuje

Práce z domova má své výhody i nevýhody, se kterými se musí člověk naučit fungovat. Home office vám dává více volnosti, ušetřeného času na cestování do zaměstnání. Je však potřeba si práci z domova dobře nastavit. Jak si naplánovat denní režim, vytvořit dobré návyky a upravit prostředí kolem sebe, které bude vaši produktivitu a efektivitu posilovat? Společně se na kurzu zaměříme na zvládnutí různorodých výzev, které s sebou tento způsob práce přináší.

Kurz je určený pro:

- začínající, pro které je práce na dálku novou zkušeností a rádi by se co nejrychleji zorientovali, aby hned v počátcích nesklouzli do propasti neefektivity
- příležitostné pracovníky z domu, pro které je to příjemný benefit a rádi by si udrželi pracovní morálku stejně jako v kanceláři.
- zkušené, kteří pracují z domu dlouhodobě a na vlastní kůži poznali různorodé negativní výzvy, které se s prací z domu pojí. O to mají silnější motivaci se s nimi popasovat a dozví se konkrétní tipy a nástroje, jak na to.

Tabulka 2: Cena kurzu při určitém počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Cena kurzu
1	890 Kč
18	16 020 Kč
36	32 040 Kč
54	48 060 Kč
72	64 080 Kč

Zdroj: Seduo (2022)

Příloha 10: Doporučení kurz III

seduo⁰²
Kategorie kurzů

Úvod > Home Office pro zaměstnance: praktické rady a tipy



Home Office pro zaměstnance: praktické rady a tipy

Kurzem provází [Zdenka Studená](#)

🔊 Vhodné k poslechu

Nastavit home office výhodně a efektivně pro všechny zúčastněné je výzva, ale jde to, a tento kurz vás k tomu dovede.


Na co se kurz zaměřuje

Dostanete tipy postavené na 15 letech práce na dálku a vstupech 2 000 klientů. Získáte návod na samostatnou práci, denní režim, dohody s rodinou i spolupráci a vztahy s kolegy. Vyladíte si home office tak, abyste nejen dělali skvěle svou práci, ale i šetřili svůj čas a energii.

Ocitli jste se na home office, v hybridním či distribuovaném týmu a cítíte se unaveni, přetížení a lehce v chaosu? Chcete se vrátit do své komfortní zóny a vyladit si home office k vlastní spokojenosti? Home office může být místo pro práci i způsob, jak šetřit čas a energii. Jen je třeba vědět, jak na to.

Osnova kurzu

10 lekcí · 1h 10m

▼ Home Office pro zaměstnance: praktické rady a tipy	
🔒 1. Nutné dohody jako pevný základ pro home office	7:38
🔒 2. Místo pro práci doma, které předčí vaši kancelář	5:08
🔒 3. Pravidla pro hladký chod home office	9:14
🔒 4. Efektivní schůzky na dálku	11:58
🔒 5. Vztahy a důvěra s kolegy: základ pohody i výsledků	7:21
6. Jak řešit konflikty a komunikace na míru vzdálené spolupráci	zdarma 9:05
🔒 7. Vysoká produktivita a úspora času při home office	9:01
🔒 8. Řízení energie: cesta ke spokojenosti i výkonu	7:44
🔒 9. Desatero pro mistry home office	2:41
🔒 10. Závěrečný test	

Zdroj: Seduo (2022)

Tabulka 3: Cena kurzu při určitém počtu zaměstnanců

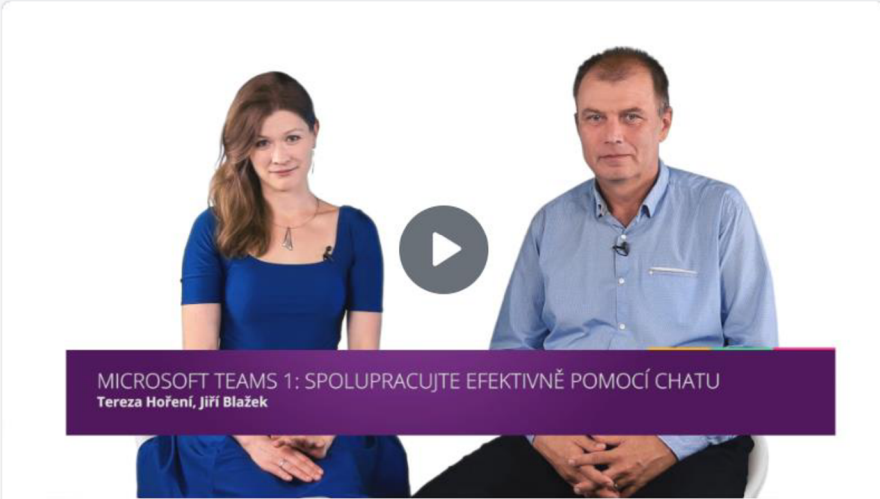
Počet zaměstnanců	Cena kurzu
1	1 490 Kč
18	26 820 Kč
36	68 040 Kč
54	80 460 Kč
72	107 280 Kč

Zdroj: Seudo (2022)

Příloha 11: Doporučení kurz IV

seduo Kategorie kurzů

Úvod > Microsoft Teams 1: spolupracujte online pomocí chatu



MICROSOFT TEAMS 1: SPOLUPRACUJTE EFEKTIVNĚ POMOCÍ CHATU
Tereza Hoření, Jiří Blažek

Microsoft Teams 1: spolupracujte online pomocí chatu Nejprodávanější

Kurzem provází [CloudForce](#), [Tereza Hoření](#) a [Jiří Blažek](#)

Komunikujte chatem, sdílejte soubory, pořádejte online schůzky. Zkrátka efektivně pracujte. Vše na jednom místě – v Microsoft Teams.

Zdroj: Seduo (2022)

Na co se kurz zaměřuje

Nejste spokojeni s online spoluprací Vašeho týmu? Otravuje Vás hledání informací v mallech, různých úložištích, chcete zkrátka všechno na jednom místě?

Potom je aplikace Microsoft Teams pro Vás to pravé ořechové! Umožní Vám **mít vše důležité na jednom místě, efektivně komunikovat s Vaším týmem a třeba i s kolegy v jiných odděleních**. Snadno díky ní najdete všechny důležité soubory a budete na nich moc efektivně spolupracovat s Vaším týmem.

Tento kurz tvoří **úvod do všech našich dalších kurzů věnujících se aplikaci Microsoft Teams**. Dozvíte se v něm hlavně **základní informace o celé aplikaci a spoustu zajímavých informací o chatu v týmech i mimo ně**.

Kurz je určený pro začátečníky i mírně pokročilé. Začátečníci ocení představení aplikace MS Teams krok po kroku, pokročilejší uživatelé zase spoustu triků a tipů pro praxi.

Lektoři kurzu se učením Office 365, kam patří i Microsoft Teams, žijí. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou a velmi populární aplikaci, odškolili oba v posledním roce mnoho školení na tuto aplikaci, a to jak praktických školení na živo, tak online školení a webinářů. Oba pomáhali s implementací a praktickým nasazením Microsoft Teams v mnoha firmách, od malých až po ty velké. Díky tomu Vám nyní mohou nabídnout to nejlepší ze všech školení ve spojení se spoustou užitečných tipů z praxe.

Na kurzu se naučíte:

- co je to MS Teams a na co je můžete využívat
- jak komunikovat chatem v týmu s využitím rozšířeného formátování, zmínek a dalších vychytávek
- jak posílat týmu soubory a jak je přímo v aplikaci Teams upravovat
- jak komunikovat s jedním nebo více kolegy a jak s nimi spolupracovat na souborech
- jak zahájit online hovor a prezentovat plochu Vaším kolegům

Zdroj: Seduo (2022)

Osnova kurzu

14 lekcí · 46m

[Otevřít všechny kapitoly](#)

Microsoft Teams 1: spolupracujte online pomocí chatu	
1. Co jsou MS Teams	3:36
2. Získání aplikace Teams a základní orientace	4:11
3. Práce s týmem a nastavení aplikace Teams	2:20
4. Chat v týmu lidí	5:02
5. Upozornění na zprávu	7:10
6. Práce se zprávou	3:42 zdarma
7. Soubory v chatu	4:12
8. Maily do chatu	2:06
9. Informace o členech týmu	2:17
10. Chat s jedním člověkem	2:33
11. Chat s více lidmi a akce s chatem	3:46
12. Online hovory	3:50
> Závěr	

Zdroj: Seduo (2022)

Tabulka 4: Cena kurzu při určitém počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Cena kurzu
1	590 Kč
18	10 620 Kč
36	21 240 Kč
54	31 860 Kč
72	42 480 Kč

Zdroj: Seduo (2022)

Příloha 12: Doporučení kurzů V

seduo.cz Kategorie kurzů

Úvod > Microsoft Teams 2: online schůzky



Microsoft Teams 2: online schůzky

Nejprodávanejší

Kurzem provází CloudForce a Tereza Hoření

Neztrácejte čas na cestách na porady s kolegy, ani na obchodní schůzky s Vašimi zákazníky. Naučte se využívat všechny možnosti online schůzek v Microsoft Teams díky tomuto nově aktualizovanému kurzu.

Na co se kurz zaměřuje

Chcete být v práci flexibilnější? Spolupracujete s lidmi z druhého konce republiky, nebo dokonce světa? Nebo na těchto místech žijí Vaši zákazníci a Vy každý týden strávíte mnoho hodin na cestách na schůzky s nimi? Pracujete občas na home office a přesto chcete komunikovat se svými kolegy?

Všechny tyto problémy vyřeší online schůzky v Microsoft Teams! Umožní Vám **pořádat porady, obchodní schůzky a prezentace nebo online školení a konzultace z pohodlí Vaší kanceláře nebo domova**. Můžete díky nim efektivně spolupracovat s Vaším týmem bez ohledu na to, kde se kdo z Vás nachází.

Tento kurz tvoří **druhý ze série kurzů věnujících se aplikaci Microsoft Teams**. Dozvíte se v něm **vše o online schůzkách – od jejich uspořádání, přes zajímavé akce ve schůzce, jako je sdílení plochy nebo nahrávání celé schůzky, až po informace, jak se ke schůzce může připojit externista**.

Kurz je určený pro mírně pokročilé uživatele, kteří už znají chat v aplikaci Microsoft Teams v týmech i mimo něj. Třeba z našeho prvního kurzu [Microsoft Teams 1: spolupracujte online pomocí chatu](#).

Lektorka kurzu se učení Office 365, kam patří i Microsoft Teams, živí. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou a velmi populární aplikaci, odškollila v poslední době mnoho školení na tuto aplikaci, a to jak praktických školení na živo, tak online školení a webinářů. Pomáhá s implementací a praktickým nasazením Microsoft Teams v mnoha firmách, od malých až po ty velké. Díky tomu Vám nyní může nabídnout to nejlepší ze všech školení ve spojení se spoustou užitečných tipů z praxe.

Na kurzu se naučíte:

- jak naplánovat online schůzku v aplikaci Teams i v kalendáři v Outlooku
- jak během schůzky ovládat zvuk i video
- jak na oprávnění jednotlivých účastníků schůzky a sledování docházky
- jak sdílet plochu a třeba i předat řízení – díky tomu můžete ukazovat prezentace, postup v programu, nebo někoho požádat o vzdálenou pomoc
- jak sdílet bílou tabuli a prezentaci
- jak během schůzky využívat dotazníky nebo třeba skupinové místnosti
- jak schůzku nahrávat nebo k ní přidat poznámky
- jak naplánovat schůzku pro externisty a jak vypadá připojení k ní z jejich úhlu pohledu

Zdroj: Seduo (2022)

Osnova kurzu

18 lekcí · 1h 9m

▼ Otevřít všechny kapitoly

▼ Plánování schůzek	
🔒 1. Plánování schůzky v Teams - kde všude je možné vytvořit schůzku	3:00
🔒 2. Plánování schůzky v Teams - vytvoření schůzky	2:59
🔒 3. Plánování schůzky v Teams - úprava a možnosti schůzky	4:08
🔒 4. Plánování schůzky v Outlooku	6:05
▼ Uskutečnění schůzek	
🔒 5. Připojení se ke schůzce a základní orientace	3:32
🔒 6. Zobrazení sdíleného obsahu a akce s účastníky	4:32
🔒 7. Akce ve schůzce	3:07
8. Schůzka v kanálu	zdarma 1:28
▼ Sdílení obsahu na schůzce	
🔒 9. Sdílení obrazovky	4:34
🔒 10. Nahrávání schůzky a Microsoft Whiteboard	5:37
🔒 11. Prezentace PowerPointu	4:58
▼ Další vychytávky dostupné ve schůzkách	
🔒 12. Online schůzka z pohledu externisty	3:51
🔒 13. Hlasování Forms 1 - aktivace a vytvoření hlasování	4:19
🔒 14. Hlasování Forms 2 - použití na schůzce	4:55
🔒 15. Skupinové místnosti	6:30
🔒 16. Sledování docházky během schůzky	2:58
🔒 17. Práce s nahrávkou a s dalšími materiály po schůzce	2:35
🔒 18. Závěrečný test	

Zdroj: Seduo (2022)

Tabulka 4: Cena kurzu při určitém počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Cena kurzu
1	590 Kč
18	10 620 Kč
36	21 240 Kč
54	31 860 Kč
72	42 480 Kč

Zdroj: Seduo (2022)

Příloha 13: Doporučený kurz VI

The screenshot shows the NICOM website interface. At the top, there is a navigation bar with the NICOM logo (přecházející a fotografická škola) and the text 'školíme Vás již od roku 1992 ...'. The navigation menu includes: DARUJTE KURZ, SESTAVTE SI ŠKOLENÍ, KURZY PRO PEDAGOGY, JAK NÁS HODNOTÍTE, PŘIHLÁŠENÍ, REGISTRACE, KONTAKT. A search bar contains 'Hledaný výraz'. There are buttons for 'NABÍDKA KURZŮ' and 'NÁKUPNÍ KOŠÍK'. Below the navigation bar, a breadcrumb trail reads: HLAVNÍ STRANA > ŠKOLENÍ > DLE OBORU > KURZY SOFT SKILLS > ÚSPĚŠNÁ KOMUNIKACE ON LINE. The main content area features a pink header for 'ÚSPĚŠNÁ KOMUNIKACE ON-LINE' with the subtitle 'On-line komunikace NICOM'. To the right are social media icons for Facebook, LinkedIn, and Twitter. The central image shows a smiling woman with headphones around her neck, sitting at a desk with a laptop, giving a thumbs-up gesture.

Zdroj: Nicom (2022)

Základní informace

V dnešním on-line světě se mění a vyvíjí podmínky pro úspěšnou komunikaci v osobní i pracovní rovině.

Staňte se nejsilnějším komunikačním hráčem každého jednání. Zvládnout komunikaci tak, aby byla efektivní, konstruktivní a díky tomu úspěšná, je základem spokojených vztahů se zákazníky, klienty, kolegy i přáteli. Kurz je propojením on-line a off-line cvičení díky kombinaci on-line nástrojů pro komunikaci, jako je Zoom a MIRO a tréninkem modelových situací, her a koučovacích facilitačních technik pro přenos do konkrétního prostředí. Místo sezení u stolu a sledování Powerpointu se přenesete přímo do akce a vše co se dozvíte, si také vyzkoušíte! Můžete tak v bezpečném prostoru, třeba u vás doma na gauči, zlepšit své komunikační dovednosti, a ještě vás to bude bavit.

Kurz vyučován také interaktivní on-line formou s lektorem.



Obsah kurzu

Úvod

- Používání online softwarových nástrojů
- Vlastní potřeby a dovednosti
- Simulační hra

Principy efektivní komunikace

- Složky komunikace
- Všímavost a naslouchání
- Zrcadla a chameleoni
- Tajné zákony úspěšné komunikace
- Emočně inteligentní komunikace
- Řešení příkladů

Asertivita a manipulace

- Styly jednání
- Asertivní techniky
- Asertivní práva
- Kritika a její zvládnání

Trénink a modelování typických situací

- Zpracování získaných zkušeností a poznatků, facilitace přenosu do vlastní praxe
- Modelové situace z praxe
- Dostatečné pauzy na odpočinek mezi bloky, pracovní listy
- Vyhodnocení zlepšení na osobním profilu
- Akční plán zlepšování a přenos do vlastní praxe

Zdroj: Nicom (2022)

Tabulka 5: Cena kurzu při určitém počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Cena kurzu
1	5 990 Kč
18	107 820 Kč
36	215 640 Kč
54	323 460 Kč
72	431 280 Kč

Zdroj: Nicom (2022)

Příloha 14: Kancelářské vybavení

Tabulka 6: Tři cenové kategorie vybavení

	Vyšší cena	Průměrná cena	Nižší cena
Ergonomická židle	16 990 Kč	7 099 Kč	2 679 Kč
Ergonomická myš	1 899 Kč	678 Kč	359 Kč
Monitor	8 875 Kč	4 999 Kč	2 899 Kč
CELKEM	27 764 Kč	12 776 Kč	5 937 Kč

Zdroj: Adaptic (2023), Diablo (2023), Ezidle (2023), Datart (2023), Logitech (2023), Mall (2023), Electroworld (2023), CZC (2023)

Vlastní zpracování (2023)

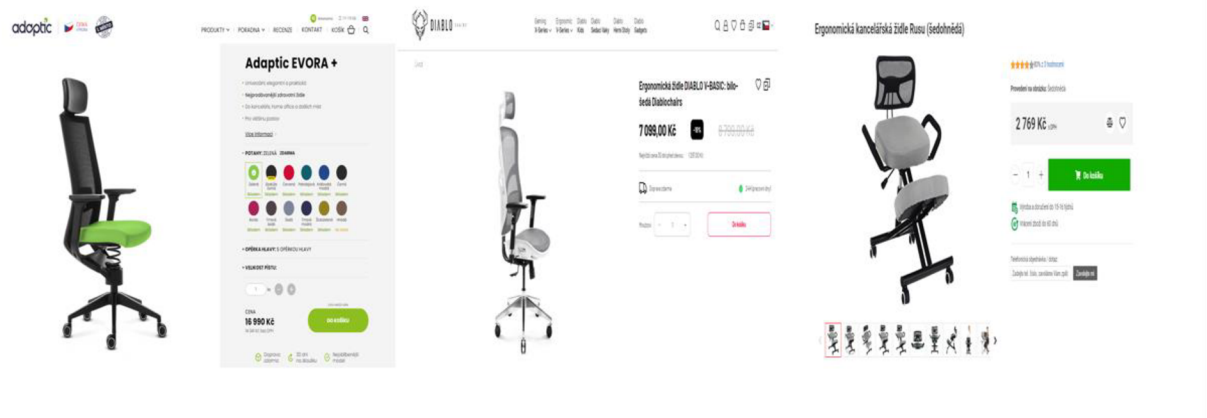
Tabulka 7: Ceny jednotlivých kategorií při určitém počtu zaměstnanců

Poče zaměstnanců	Vyšší cena	Průměrná cena	Nižší cena
18	499 752 Kč	229 968 Kč	106 866 Kč
36	999 504 Kč	459 936 Kč	213 732 Kč
54	1 499 256 Kč	689 904 Kč	320 589 Kč
72	1 999 008 Kč	919 872 Kč	427 464 Kč

Zdroj: Adaptic (2023), Diablo (2023), Ezidle (2023), Datart (2023), Logitech (2023), Mall (2023), Electroworld (2023), CZC (2023)

Vlastní zpracování (2023)

Obrázek 1: Ergonomické židle ve třech cenových kategoriích



Zdroj: Adaptic (2023), Diablo (2023), Ezidle (2023)

Obrázek 2: Ergonomické myši ve třech cenových kategoriích



Zdroj: Datart (2023), Logitech (2023), Mall (2023)

Obrázek 3: Monitory ve třech cenových kategoriích



Zdroj: Datart (2023), Electroworld (2023), CZC (2023)

Příloha 15: News letter

Branding

Inteligentní firemní identita snadno napříč celou aplikací

Šetřete svůj čas i peníze a využijte chytré moderní řešení Boldem, kde svou firemní identitu definujete na jednom místě a následně promítnete do e-mailových sdělení jediným kliknutím!

Jak to funguje?

Firemní logo, paletu barev, a často se opakující bloky, jako jsou záhlaví, zápatí, kontaktní údaje, název produktu a podobné si v Boldem nastavíte pouze jednou a následně je elegantně použijete ve vybraných šablonách jediným kliknutím.

Při změně některého z těchto údajů jej upravíte na jednom místě a změny se automaticky promítnou do všech existujících šablon.

Tento elegantní postup šetří nejen vaše peníze a čas, ale eliminuje také pocit frustrace z opakovaných zbytečných činností.

- Logo a paletu barev si nastavíte na jednom místě
- Často se opakující bloky textu (název firmy, adresa, IČ apod.) použijete napříč aplikací jako proměnné



Balíček Střední Firma

Automatizovaný marketing ve formě zaškolení, nastavení účtu, vytvoření sběrného formuláře a šablony včetně pomoci s texty. Kompletně připravené jsou tři automatizace.

21 850 Kč
870 €

- ✓ Úvodní zaškolení ?
- ✓ Podpora při nastavení účtu ?
- ✓ Tvorba jedné responzivní šablony v chytrém editoru ?
- ✓ Hra s texty ve vytvořených šablonách ?
- ✓ Příprava sběrného formuláře ?
- ✓ Pomoc při nastavení globálních proměnných a šablonových bloků ?
- ✓ Realizace **tří** automatizací dle vlastního výběru ?
- ✗ Analýza a strategie e-mail marketingu ?

Objednat

Balíček Banka

Vhodně sestavený balíček pro velké firmy a korporace. Po důkladné analýze vám připravíme strategii e-mail marketingu na míru. Kompletně připravené jsou čtyři automatizace.

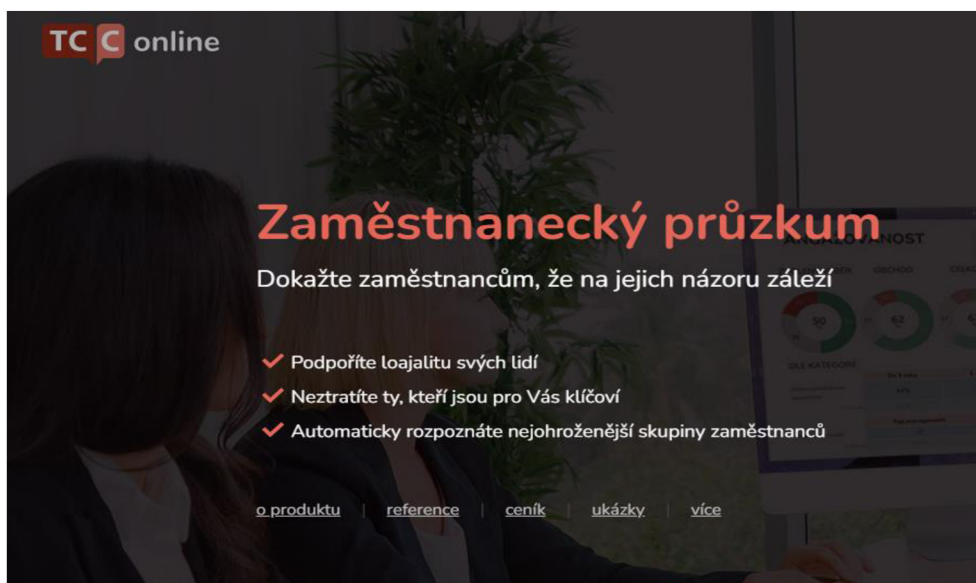
Již od 32 300 Kč
Od 1 290 €

- ✓ Úvodní zaškolení ?
- ✓ Podpora při nastavení účtu ?
- ✓ Tvorba jedné responzivní šablony v chytrém editoru ?
- ✓ Hra s texty ve vytvořených šablonách ?
- ✓ Příprava sběrného formuláře ?
- ✓ Pomoc při nastavení globálních proměnných a šablonových bloků ?
- ✓ Realizace **čtyř** automatizací ?
- ✓ Analýza a strategie e-mail marketingu ?

Objednat



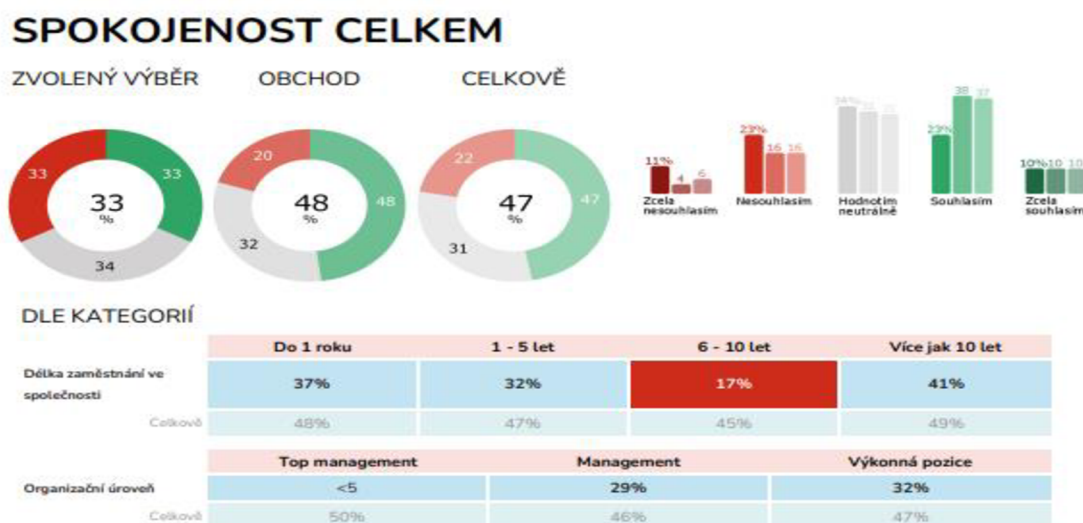
Zdroj: Branding (2023)



- Přehledné výstupy**
 Výstupy bezprostředně po průzkumu a rovnou v podobě přehledné prezentace
- Angažovanost a identifikace**
 Kromě spokojenosti změříte i angažovanost a identifikaci (loajalitu) zaměstnanců
- Rizikové skupiny**
 Výstupy jasně ukážou, které skupiny či útvary dosahují lepších či kritičtějších skóre
- Dostupné benchmarky**
 Kromě interního benchmarku můžete mít i relevantní tržní benchmark
- Unikátní řešení**
 Využíváme matematicko-statistické analýzy pro datově podložené návrhy na zvýšení angažovanosti nebo posílení identifikace
- Důležitost témat**
 Zjistíte, co zaměstnanci skutečně trápí, u každé otázky měříme i její důležitost

Zdroj: TCC Online (2023)

Obrázek 3: Ukázka vyhodnoceného průzkumu



Zdroj: TCC Online (2023)

Cenové zvýhodnění

prvních 1–100 respondentů	á 200 Kč
dalších 101–300 respondentů	á 140 Kč
dalších 301–1000 respondentů	á 70 Kč
dalších 1001–5000 respondentů	á 35 Kč
5001 a více	dohodou

72 respondentů stojí 14 400 Kč

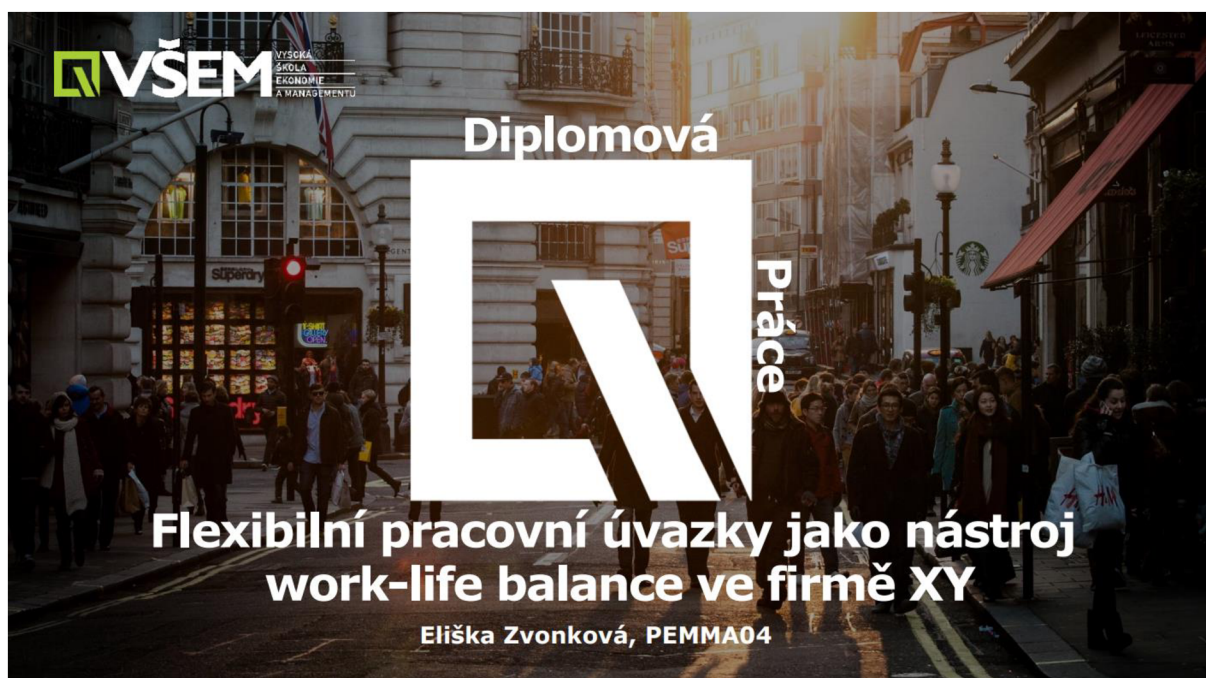
Cena zahrnuje využití našeho specializovaného online nástroje pro Zaměstnanecký průzkum. Cena nezahrnuje doplňkové služby.

Počet uživatelů	Měsíční paušál
1-20	2 400 Kč
21-30	3 000 Kč
31-50	4 100 Kč
51-100	6 600 Kč
101-200	10 400 Kč
201-300	12 000 Kč
301-400	15 000 Kč
501-1000	22 000 Kč
1001-3000	32 000 Kč
3001-5000	36 000 Kč
5001 a více	50 000 Kč

Příklad

Perfeed využívá 25 uživatelů z Vaší firmy či organizace. Měsíčně zaplatíte jen 3 000 Kč a všichni uživatelé mohou Perfeed používat zcela neomezeně. Jeden uživatel Vás měsíčně vyjde na 120 Kč. Pokud bude Perfeed využívat 2 000 uživatelů Vaší firmy či organizace, měsíčně zaplatíte 32 000 Kč. Jeden uživatel Vás tak měsíčně vyjde na pouhých 16 Kč.

Zdroj: TCC Online (2023)



Řešená problematika



úvod

V dnešní dynamické době, která je typická pro neustále a rychlé změny, je sladování pracovního a osobního života stále diskutovanější téma. Zaměstnavatelé, kteří dbají na work-life balance svých zaměstnanců, mají v dnešní době na trhu práce konkurenční výhodu.

Vysoká škola ekonomie a managementu

problém

Problém se špatně nastaveným work-life balance pociťují především zaměstnanci, u kterých tento problém může dojít až k syndromu vyhoření. Zaměstnavatelé tak mohou přijít o to nejcennější, čím disponují – o svůj lidský kapitál.

přístup

Flexibilní pracovní úvazky mohou být využity jako vhodná nástroj pro zlepšení work-life balance zaměstnanců a zároveň mohou být prospěšné pro samotné firmy.

Vzorová prezentace VŠEM 2

Postup řešení

zdroj

Hlavní zdroje tvořily české i zahraniční odborné knihy a články, které byly doplněny o informace z internetových zdrojů a z interních zdrojů zkoumané organizace

získávání

Informace pro teoreticko-metodologickou část byly získávány z českých a zahraničních odborných knih a článků. V praktické části byly informace získávány pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

zpracování

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše českých i zahraničních zdrojů. Pro zpracování praktické části byly využity polostrukturované rozhovory a dotazníkové šetření. Výsledky dotazníkového šetření jsou popsány pomocí popisné statistiky a pro zjištění závislostí byl využit statistický test Chí kvadrát.

Výsledky práce

Z výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření vyplynulo, že flexibilní pracovní úvazky mají na work-life balance zaměstnanců společnosti XY pozitivní vliv.


Hlavním cílem práce bylo navrhnout doporučení, která zlepší stávající stav work-life balance zaměstnanců ve společnosti XY. Tyto doporučení byla navržena na základě smíšeného výzkumu a statistického testování hypotéz.


Výsledky práce


- Pro 100% respondentů dotazníkové šetření je důležitý fakt, že firma poskytuje flexibilní pracovní úvazky (73% uvedlo „rozhodně ano“ a 27% uvedlo odpověď „spíše ano“).
- Flexibilní pracovní úvazky využívá 100% dotazovaných. Nejvíce využívaná forma flexibilní práce je home office, který využívají všichni respondenti. Dále se jedná o flexibilní pracovní doby (54% respondentů) a remote (10% respondentů).
- Jako hlavní faktor využívání flexibilních pracovních úvazků respondenti uvedli fakt, že nemusí jezdit do kanceláře a tak šetří čas (88% respondentů). Druhým nepočtenějším důvodem byl ten, že jsou respondenti více časově flexibilní, a tak mají více času na mimopracovní aktivity (77% respondentů).
- Pro 99% respondentů je work-life balance důležitý.
- S nastavením hranic mezi prací a osobním časem u práce z domu má problém 87% respondentů.
- 100% respondentů uvedlo, že flexibilní pracovní úvazky mají pozitivní vliv na jejich work-life balance.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....


-  **1. Kurz efektivního time managementu**


-  **2. Zefektivnění home office a online komunikace**

-  **3. Vybavení pro home office (zdravotní vybavení)**


Doporučení


Na základě výsledků lze doporučit....


-  **4. Vokalizace témat spojených s work-life balance a flexibilních pracovních úvazků skrze news letter**

-  **5. Firemní průzkum spokojenosti zaměstnanců se svým work-life balance**

Závěr

- 

Práce zhodnotila vliv flexibilních pracovních úvazků na work-life balance zaměstnanců ve firmě XY. Dále předložila takové doporučení, které mají zlepšit momentální stav work-life balance a využívání flexibilních pracovních úvazků.
- 

Možnost efektivně kombinovat osobní a pracovní čas je jeden z benefitů, kterého si zaměstnanci v dnešní době váží. Work-life balance se stává zásadní pro šťastné, spokojené a zdravé zaměstnance.
- 

Na základě výsledků diplomové práce, lze konstatovat, že téma work-life balance a flexibilních pracovních úvazků jsou úzce propojeny, a v budoucnu by se na to propojení mělo více společností a zaměstnavatelů zaměřit.

