

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské prezenční studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Petr Mrázek

Work-Life Balance  
(jako součást firemní kultury)

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Full-Time Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Petr Mrázek

Work-Life Balance  
(as a part of corporate culture)

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
PhDr. Miloš Chlad, CSc.**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29.6.2012

*Petr Mrázek* .....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá moderním konceptem přístupu k lidským zdrojům známým jako Work-Life Balance. Popisuje předpoklady vzniku tohoto fenoménu z hlediska psychologie, demografie, technologických změn pracovního procesu a jejich sociálních dopadů, následně vztah státu a legislativy vůči Work-Life Balance a v poslední části sleduje vývoj firemní kultury směrem k přístupům sladování pracovního a osobního života a vyjmenovává nejznámější prvky konceptu WBL a popisuje přínosy jeho aplikace.

## **Klíčové pojmy**

Firemní kultura, Komputerizace společnosti, Stres, Syndrom vyhoření, Work-Life Balance.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with the modern concept of access to human resources known as Work-Life Balance. It describes the preconditions of this phenomenon in terms of psychology, demography, technological changes of work and their social impacts, then the relationship of law and legislation to Work-Life Balance and in the last section follows the development of corporate culture, attitudes towards the balancing work and personal life and identifies the most popular elements of the concept WBL and describes the benefits of its application.

## **Key words**

Burn-out syndrome, Computerization of the society, Corporate culture, Stress, Work-Life Balance.

## OBSAH

ÚVOD .....	8
1 Psychologická východiska .....	11
1.1 Motivace a výkon .....	11
1.2 Stres .....	12
1.3 Syndrom vyhoření .....	13
2 Demografická východiska .....	17
2.1 Nástup generace Y .....	17
2.2 Změny v reprodukci společnosti.....	18
2.3 Stárnutí populace .....	19
2.4 Vliv souběhu demografických změn .....	20
3 Svět práce a jeho proměny .....	22
3.1 Komputelizace společnosti a životní rovnováha člověka .....	22
3.2 Sociální dopady automatizace .....	23
4 Legislativa a Work-Life Balance .....	26
4.1 Úloha státu a legislativy ve sladování osobního a pracovního života .....	26
4.2 Zákoník práce ČR a sladování pracovního a osobního života.....	26
4.2.1 Pracovní doba a doba odpočinku .....	27
4.2.2 Práce přesčas .....	27
4.2.3 Dovolená .....	28
4.2.4 Mateřská a rodičovská dovolená.....	28
5 Místo Work-Life Balance v životě firmy.....	30
5.1 Vývoj firemní kultury směrem k Work-Life Balance .....	30
5.2 Prvky Work-Life Balance.....	32
5.2.1 Zkrácená pracovní doba – částečný pracovní úvazek.....	32
5.2.2 Pružná pracovní doba.....	32
5.2.3 Stlačený pracovní týden .....	33
5.2.4 Sdílené pracovní místo (job sharing) .....	33
5.2.5 Možnost práce z domova – distanční práce .....	33
5.2.6 Přerušování výkonu práce – krátkodobé a dlouhodobé .....	34
5.2.7 Firemní školka.....	34
5.2.8 Sick days .....	34
5.2.9 Individuální konzultace, koučink.....	34
5.3 Přínosy Work-Life Balance .....	35
5.3.1 Zlepšení nábory nových zaměstnanců – zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce .....	35
5.3.2 Snížení nemocnosti a fluktuace.....	35
5.3.3 Zvýšení loajality.....	36
5.3.4 Zvýšení produktivity, motivace .....	36
5.3.5 Zlepšení služeb zákazníkům .....	36
5.3.6 Nepřímá reklama.....	36
ZÁVĚR.....	38
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	41
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....	43





## ÚVOD

Přestože jako pojem bylo poprvé použito před více než 35 lety v prvních úvahách a studiích, zaměřujících se na stále zřejmější nerovnováhu mezi zvyšujícím se pracovním vyčerpáním zaměstnanců na straně jedné a výrazným redukcím životního prostoru, času a energie pro jejich osobní život na straně druhé, Work-Life Balance se jako moderní přístup k problematice lidských zdrojů začíná ve větší míře prosazovat do firemní praxe teprve od přelomu tisíciletí. Snad je to pro lidstvo, nebo možná spíše pro globalizovaný tržní kapitalismus, příznačné, že řešení se začíná hledat vždy až ve chvíli, kdy se k tolik toužebně vyhlíženému a cílenému bohatství a blahobytu společnost pozvolna propracovává, bohužel za cenu předchozího dlouhodobého přetěžování nyní kriticky opotřebovaných strojů, výrobních linek, ale také, sice možná složitěji vyčíslitelného, ale mnohem důležitějšího, tvořivého potenciálu lidských bytostí, bohatství jejich vztahů, životního prostředí.

Dnešní člověk žije ve světě, kde je možné v krátké chvíli pár pohyby prstů po klávesnici osobního počítače uskutečnit ohromné transfery finančních prostředků prakticky kamkoliv na planetě s těžko předvídatelnými důsledky. Nakupuje levné zboží v obchodních centrech a požaduje další a další slevy, zatímco finální výrobek, který drží v ruce, krátce předtím během svého vzniku procestoval, ať už po moři, kolejích, silnicích nebo vzduchem, tisíce kilometrů. Pojídá potraviny z celého světa, byť většina z nich by mohla být vyprodukována mnohem blíže místu spotřeby, často jen proto, že je to módní nebo proto, že tyto dovezené potraviny jsou levnější než místní, o kvalitě nemluvě. Pomocí stále menších a „chytřejších“ elektronických zařízení se dozvídá, ať už vyžádaně nebo nevyžádaně, stále větší množství informací z celého světa. Ze světa, který ve jménu produktivity a zisku zařazuje stále vyšší rychlostní stupně. Dokonce i životní cyklus hospodářsky využívaných zvířat se v zájmu růstu výroby masných výrobků zkracuje. V této souvislosti

snad ani nelze nezpomenout slova J. A. Komenského „*Veškeré lidské kvaltování toliko pro hovada dobré jest.*“<sup>1</sup> Vědecko-technický vývoj akceleruje tempo změn, zásadně vstupujících do lidských životů. Ač obklopeny nebývalým technologickým komfortem, mohou dnešní generace generacím předků jistoty dneška a předvídatelnost příležitostí a hrozeb zítřka jen tiše závidět. A přesto, že jsou jejich životy tak dokonale technologicky „zasítovány“, mají stovky až tisíce „virtuálních přátel a blízkých“ a vynikají v různých druzích virtuálních herních světů, tváří v tvář skutečnému světu jsou mnozí z nich uzavřenými, nekooperativními individualisty s komplikovanými, často disfunkčními vztahy se svému nejbližšímu okolím.

Autorova volba tématu této práce se zakládá na několikaleté životní zkušenosti prezenčního studenta, pracujícího při studiu na částečný úvazek a sladujícího oblasti studia a práce s bohatým spektrem dalších zájmů a koníčků. V průběhu minulých pěti let se v pracovní oblasti jednalo o spolupráci s malou IT poradenskou firmou, praktikující v jistém smyslu živelné principy flexibilního pracovního uspořádání pracovního času svých zaměstnanců a svobodu v práci, dále pak práci pro český online deník patřící pod nadnárodní internetovou mediální skupinu, významnou pražskou mediální agenturu a přední českou soukromou univerzitu. Prožití intenzivních vnitřních konfliktů sociálních rolí jistě donutí k zamyšlení nad tématem životní rovnováhy každého. Ve spojení s rozvinutým systémovým myšlením a nastoupenou kariérou v oblasti řízení lidských zdrojů spolu s výše uvedenými životními zkušenostmi je zacílení kvalifikační práce na téma Work-Life Balance nasnadě.

Práce si klade za cíl představení konceptu sladování pracovního rodinného a osobního života zaměstnanců, označovaného jako Work-Life Balance, v rámci komplexní aplikace konceptu kultury firmy/organizace.

V rámci bakalářské práce byly použity metody analýzy dostupné literatury a případného pozorování. Záměrem práce je představit problematiku

---

<sup>1</sup> citováno in SEDLÁČEK, T., *Ekonomie dobra a zla : Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi.* 65. pole, 2009. s. 126. ISBN 978-80-903944-3-8.

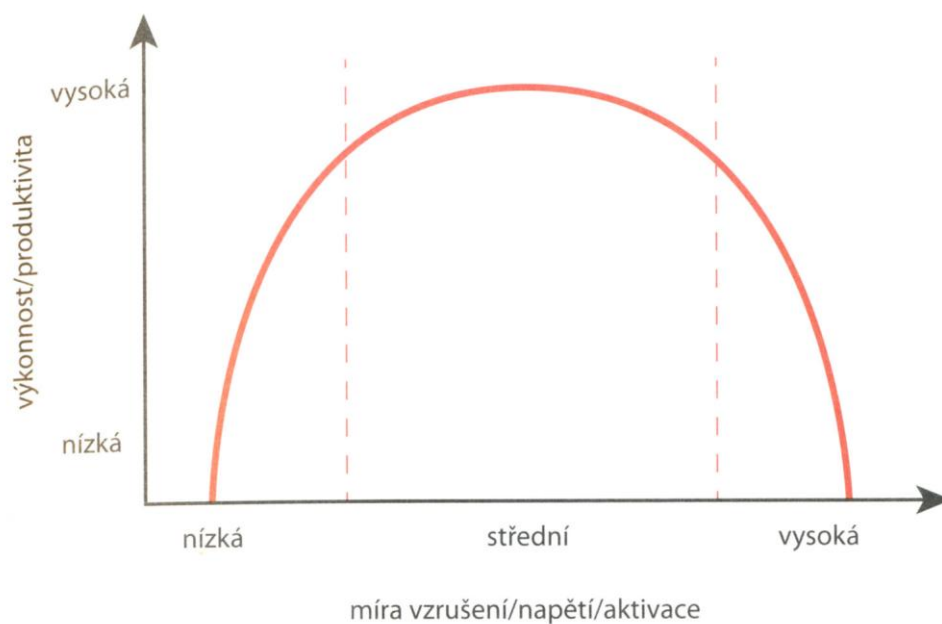
v teoretickém plánu. S realizací praktické části se počítá až v rámci pokračování zpracování tohoto tématu v diplomové práci.

# 1 Psychologická východiska

## 1.1 Motivace a výkon

„Termín motivace je odvozen z latinského slova *moveo*, *hýbám*, a vyjadřuje přeneseně hybné síly chování, jeho činitele.“<sup>2</sup> Ve firemní sféře se snaží aplikovat celou širokou teorii motivace do pracovní praxe jak manažeři, tak personalisté. Je totiž klíčem odemykajícím bránu k jedinečnému tvořivému potenciálu každého zaměstnance. Z triády „chtít – umět – moci“ je třeba u zaměstnanců systematicky pečovat právě o optimální dlouhodobou úroveň „chtění“ – motivace, neboť jak tzv. Yerkes-Dodsonův zákon obecně vyjadřuje: „Optimálního výkonu (mentálního i motorického, resp. senzomotorického) se dosahuje při střední úrovni motivace, resp. aktivace. Slabá úroveň motivace znamená malou snahu o výkon, silná motivace znamená vysokou úroveň vnitřní aktivace, tj. vzrušení, které negativně ve výkonu interferuje“<sup>3</sup> viz obr. č. 1.

Obrázek 1 Yerkes-Dodsonův vztah



Zdroj: STOCK, C., *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. s. 19.

<sup>2</sup> NAKONEČNÝ, M., *Encyklopedie obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1997. s. 101. ISBN 80-200-0625-7.

<sup>3</sup> NAKONEČNÝ, M., *Encyklopedie obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1997. s. 396. ISBN 80-200-0625-7.

Nutno podotknout, že křivka není pro různě náročné úkoly stejná – u poměrně lehčích úkolů má výkon tendenci klesat se zvyšující se motivací dříve, naopak v případě obtížnějších úkolů narůstající motivace/aktivace způsobuje po vrcholu výkonu v optimální míře motivace pozvolnější pokles výkonu.

Zároveň by zaměstnavatel měl dbát na správný poměr mezi pozitivní a negativní motivací svých zaměstnanců, protože zvláště u relativně senzitivnějších jedinců může přemíra negativní motivace přerůstat v dezaktivující strach z neúspěchu.

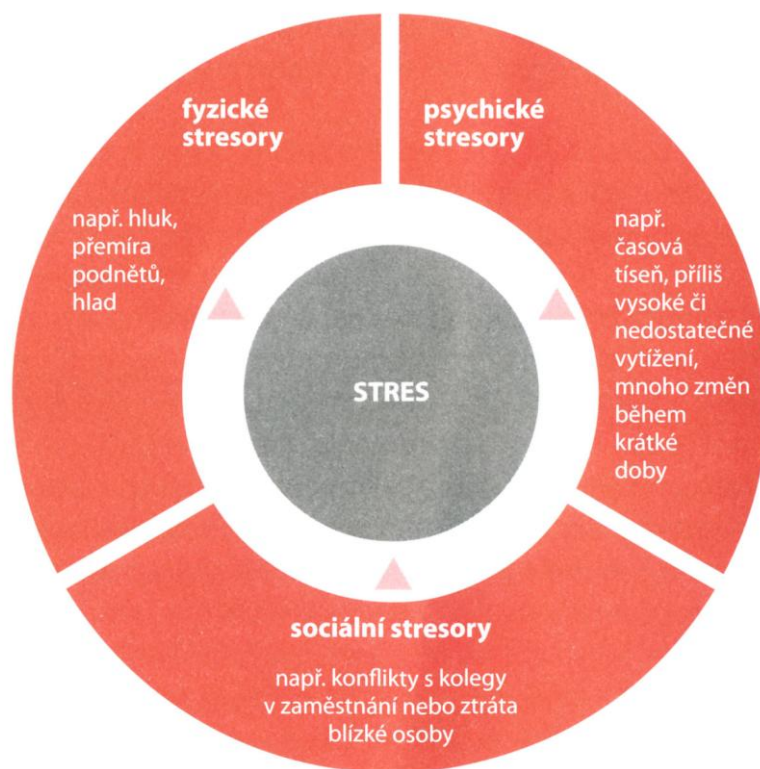
## 1.2 Stres

Pojem „Stres“ vychází z anglického slova stress, což v překladu znamená zátěž, namáhání. *„Může být chápán jako silná frustrace, vzniká tehdy, působí-li na člověka nadměrně silný podnět dlouhou dobu nebo ocitne-li se v nesnesitelné situaci, již se nemůže vyhnout, a setrvává-li v ní (setrvávání v nesnesitelné situaci je frustrující, neboť je tu blokován únik z nepříjemného). Situace psychické zátěže, stresu, má za následek nadměrné vzrušení, na něž organismus odpovídá nejprve poplachovou reakcí, která po určité fázi rezistence přechází v pokus o adaptaci, a nepodaří-li se, ve vyčerpání (H. Selye, 1956).“<sup>4</sup> Byť fyziologické reakce těla na stres lidskému druhu v minulosti umožňovaly efektivně se vyrovnávat s nástrahami prostředí a přežít, v dnešní společnosti není jednoduché se všudypřítomným stresorům vyhnout nebo se s nimi utkat. Původní živočišnou reakci na akutní stres typu „boj nebo útěk“ často nelze okamžitě realizovat. Dlouhodobě působící stresory pak způsobují stres chronický.*

---

<sup>4</sup> NAKONEČNÝ, M., *Encyklopedie obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1997. s. 40. ISBN 80-200-0625-7.

Obrázek 2 Stresory



Zdroj: STOCK, C., *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. s. 16.

Vzhledem k dlouhodobě působícím fyziologickým odpovědím organismu na stres, může po určité době docházet ke snižování celkové imunity organismu a k projevům nejrůznějších tělesných onemocnění, jako např. hypertenze a dalších tzv. psychosomatických chorob. Pokud se člověk se stresem nedokáže vyrovnat, může dojít k celkovému vyčerpání, v extrémním případě až ke smrti.

Dlouhodobé působení stresu na člověka může mít za následek projevy tzv. Burn-out syndromu – Syndromu vyhoření.

### 1.3 Syndrom vyhoření

Tzv. Burn-out syndrom je v posledních letech čím dál častější diagnózou pracujících lidí. Ač se podle Světové zdravotnické organizace nejedná o nemoc (je zařazen mezi doplňkové diagnózy), má velmi vážné dopady na profesní i osobní život jedince. Podle Christiana Stocka je hlavní příčinou rozvoje

vyhoření chronický stres spolu s nerovnováhou mezi zátěží a klidem. Mnozí zaměstnanci bojující proti chronickému stresu se navíc uchylují k různým stimulantům a lékům na zlepšení nálady ve snaze zachovat si svou pracovní výkonnost. Pro tento nový jev se vžilo označení jobdoping. Ani takováto doplňková medikace ale není řešením. Pouze řešení skutečného problému odkládá do budoucnosti, přičemž přináší tělu dlouhodobě dodatečnou zátěž a může způsobit komplikace nebo alespoň sníženou účinnost případné budoucí nutné odborné medikace při psychiatrické léčbě.

Christian Stock identifikuje tři hlavní příznaky vyhoření – vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti.<sup>5</sup>

Vyčerpání se projevuje jednak typickými projevy v rovině fyzické, jako jsou např. slabost, únava, svalové potíže, poruchy soustředění, a dále také v rovině emoční, kdy jedinec pocítuje bezmoc, beznaděj, je podrážděný s průvodními výbuchy hněvu i kvůli zdánlivým maličkostem, má strach, cítí se sklíčeně apod.

Odcizení a lhostejný postoj k pracovnímu okolí je dalším ze symptomů. Zhoršování vztahů s kolegy a nadřízenými jedince pozvolna izoluje, také zákazníci při jednání s ním pocítují nerozhodnost, nezájem a nechuť řešit jejich problémy.

Pokles produktivity je pak již jen následkem předchozí ztracené důvěry ve své vlastní schopnosti a profesní přínos. Investice času a energie do běžných pracovních činností je stále vyšší, přičemž zároveň potřeba času pro nutnou regeneraci se zvyšuje.

Vývoj Burn-out syndromu má podle dvojice autorů Edelwische a Brodského 5 základních fází, přičemž ne všichni postižení nutně procházejí všemi fázemi postupně, do jisté míry je možné některé fáze přeskočit.

---

<sup>5</sup> STOCK, C., *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.

První fází je tzv. idealistické nadšení, kdy jedinec projevuje nadprůměrné nasazení, má mnoho energie, hýří elánem, přeceňuje své síly, propadá své profesi a naopak zanedbává své koníčky a další mimopracovní aktivity.

Následuje fáze „stagnace“ – upadá počáteční nadšení, jedinec se začíná zajímat i o mimopracovní záležitosti a osobní potřeby. Zorientoval se ve své práci a došel ke zjištění, že mnohé z jeho ideálů vůbec nepůjdou realizovat. Proto má potřebu věnovat se i svým koníčkům, na které kvůli své práci předtím neměl čas.

Další fází je frustrace – jedinec se zamýšlí nad smyslem své práce a nad její efektivitou, protože ho k tomu vede nefungující spolupráce s některými kolegy, byrokratické a různé jiné, např. technické překážky. Toto může vést i ke sporům s nadřízenými pracovníky. Začíná trpět emocionálními a fyzickými problémy.

Čtvrtou fází v pořadí je tzv. apatie. Přichází po dlouhodobé frustraci, je pro ni charakteristická vnitřní rezignace, beznaděj a bezmocnost. Jedinec zaměstnání bere jen jako zdroj své obživy. Dělá jen to, co nutně musí, odmítá práci přesčas, různé novinky a změny, rozhovory se spolupracovníky, obecně se vyhýbá kontaktům s lidmi (kolegy i klienty).

Poslední fází je „vyhoření“ – jedinec se cítí emocionálně vyčerpan, vnímá sebe jen jako součást stroje. Neshledává svou práci smysluplnou.

Dříve se předpokládalo, že některá povolání jsou ke vzniku syndromu vyhoření u pracovníků náchylnější. Jednalo se o tzv. sociální profese, např. záchranáře, zdravotní sestry, učitele, sociální pracovníky. Dnes již však víme, že syndrom vyhoření postihuje i další profese, kde dochází ke kontaktům s lidmi, alespoň občasným.

Lze říci, že k vyhoření může dojít také působením faktorů pocházejících převážně z oblasti osobního života jedince. Zde pak bývají typickými spouštěči například péče o postižené či problematické dítě, nemohoucího, chronicky nebo nevléčitelně nemocného příbuzného či blízkého. Je nutno si uvědomit,



že profesní a osobní či rodinný život jsou do jisté míry spojené nádoby. Rozhodující pro rozvoj syndromu vyhoření je míra koncentrace působení stresorů, přičemž k vyhoření tak může paradoxně dospět i jedinec, který je zaměstnán na částečný úvazek, případně i člověk nezaměstnaný. Rozvoj syndromu vyhoření v konečném důsledku vede k destrukci většiny pracovního potenciálu zaměstnance a potřebě následné odborné péče psychologa, případně psychiatra. Potřeba času pro vyléčení je velmi individuální. Efektivnějším přístupem je prevence syndromu vyhoření, která spočívá mimo jiné i v komplexní aplikaci přístupů Work-Life Balance do firemní kultury.

## 2 Demografická východiska

### 2.1 Nástup generace Y

Pracovní trh je v současné době již jen z menší části obsazen populačními ročníky, které souhrnně označujeme jako „generace Baby Boomers“. Jedná se o zaměstnance narozené v poválečných letech 1946 až 1964. Početnost této generace na pracovním trhu se ale pozvolna snižuje, její členové většinou již jsou v důchodu nebo do něj plánují během několika následujících let přejít, přestávají být ekonomicky aktivní a užívají si své celoživotní úspory.

Následující tzv. generace X, vymezená roky 1965 až 1974 (některé zdroje uvádějí rozmezí 1965 – 1982), je méně početná. *„Dnes dospěla generace X do role zodpovědných čtyřicátníků, splácejících hypotéky, spořících na penzi a podporujících své potomky na vysokých školách.“*<sup>6</sup>

*„Mladí lidé, označovaní jako generace Y, narození po roce 1976 (respektive 1974), se z pohledu personalistů dělí ještě na další dvě podskupiny. Na ty, co jsou starší 25 let, a tedy blíže generaci X, a na ty mladší.“*<sup>7</sup> Na rozdíl od generace předešlé generace Y v daleko větší míře klade důraz na mimopracovní život. Těžko říci zda se jedná o důsledek jejich časté ranné životní zkušenosti, kdy byly jako děti tvrdě pracujícími rodiči opomíjeny, nebo dnešní otevřené společnosti, která nabízí prakticky téměř neomezené možnosti cestovat, poznávat cizí kraje i odlišné kultury apod. Daleko lépe než předchozí generace se vyrovnává s dnešní turbulentní dobou protkanou častými změnami, je flexibilnější. Zároveň však po zaměstnavateli požaduje více své vlastní svobody. *„Souhra profesionálního a osobního života je managersky a časově náročná, ale vyjde-li jim zaměstnavatel vstříc, získá loajální, flexibilní zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet a získávat nové zkušenosti. Tato generace dává důraz na dlouhodobý efekt – ať v práci, osobním životě, vzdělání, nebo*

<sup>6</sup> MAJER, J., *Nový klient : Generace Y*. [online]. 2007 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z WWW: < <http://www.finmag.cz/cs/finmag/penize/novy-klient-generace-y/> >

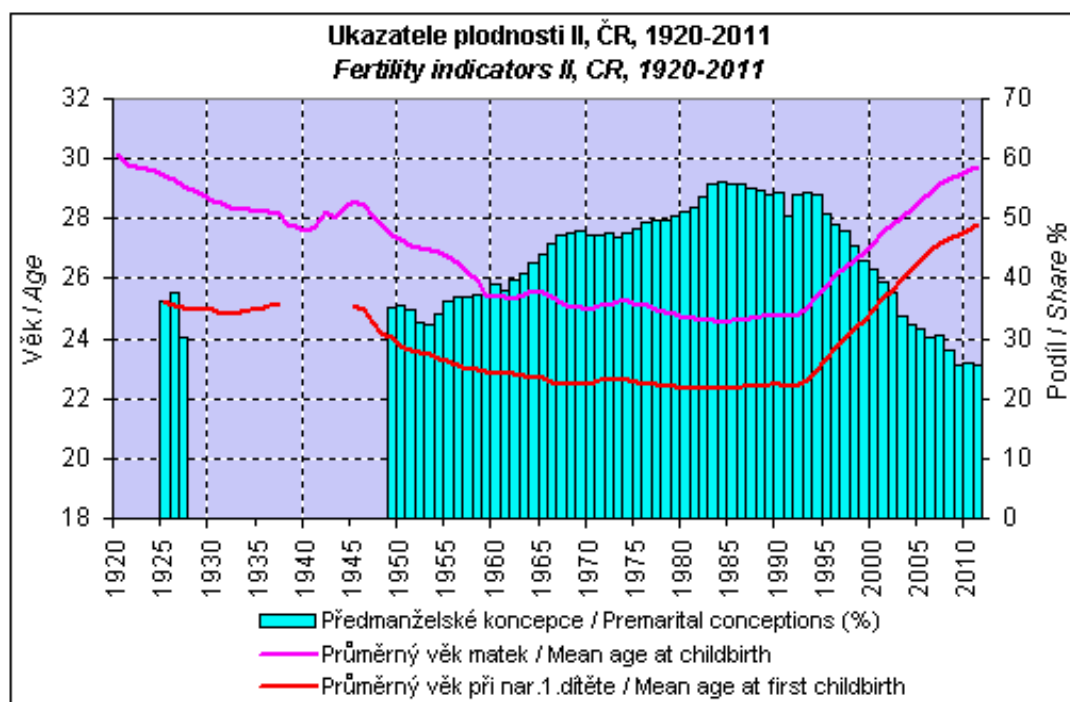
<sup>7</sup> REZLEROVÁ, J., *Příchod generace Y na trh práce*. [online]. 2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z WWW: < <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod> >

*třeba investicích – a na, a to je důležité zdůraznit, efektivitu využití času i prostředků. ... Rovněž klade důraz na smysluplnost vykonávané práce a na možnost se poradit se zkušenějšími kolegy. Usiluje o vyváženost pracovního a soukromého života, o pracovní prostředí s moderním technickým vybavením a o prostředí umožňující otevřenou komunikaci.*<sup>8</sup>

## 2.2 Změny v reprodukci společnosti

Od 90. let minulého století dochází k postupnému zvyšování průměrného věku matek při narození prvního dítěte, viz Graf 1. Příčin je v tomto případě několik:

Graf 1 Ukazatele plodnosti ČR 1920-2011



Zdroj: ČSÚ <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu)>

Jednou z nich je stále se zvyšující počet mladých žen studujících vysokou školu, ženy se v tomto případě snaží odložit plánované těhotenství až na dobu po ukončení studia, případně ještě na dobu po následném uchycení se na uspokojivém pracovním místě a tím pádem získání větší podpory během

<sup>8</sup> REZLEROVÁ, J., *Příchod generace Y na trh práce*. [online]. 2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z WWW: < <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod> >

prvních let výchovy dítěte – příspěvek se odvozuje od výše příjmu před nastoupením na mateřskou dovolenou.

Další z příčin je zvyšující se procento žen, které preferují intenzivní kariérní postup, vybudování silné profesní pozice a mateřskou roli odkládají na pozdější dobu. Zároveň s tím, jak je z Grafu 2 patrné, dochází i ke zvyšování průměrného věku matky při narození dítěte. Křivky mají od devadesátých let stoupající a téměř identický průběh s rozdílem přibližně dvou let. Svědčí to o tom, že ženy se po získání kvalitní profesní pozice s uspokojivým ohodnocením snaží koncentrovat své případné několikanásobné mateřské povinnosti do souvislého bloku tak, aby zkrátily dobu, po kterou jsou mimo kontakt s profesním prostředím, neboť to pro ně znamená kromě snížení příjmu zároveň také ztrátu přehledu v oboru, částečnou degradaci předchozí praxi nabytých znalostí a schopností.

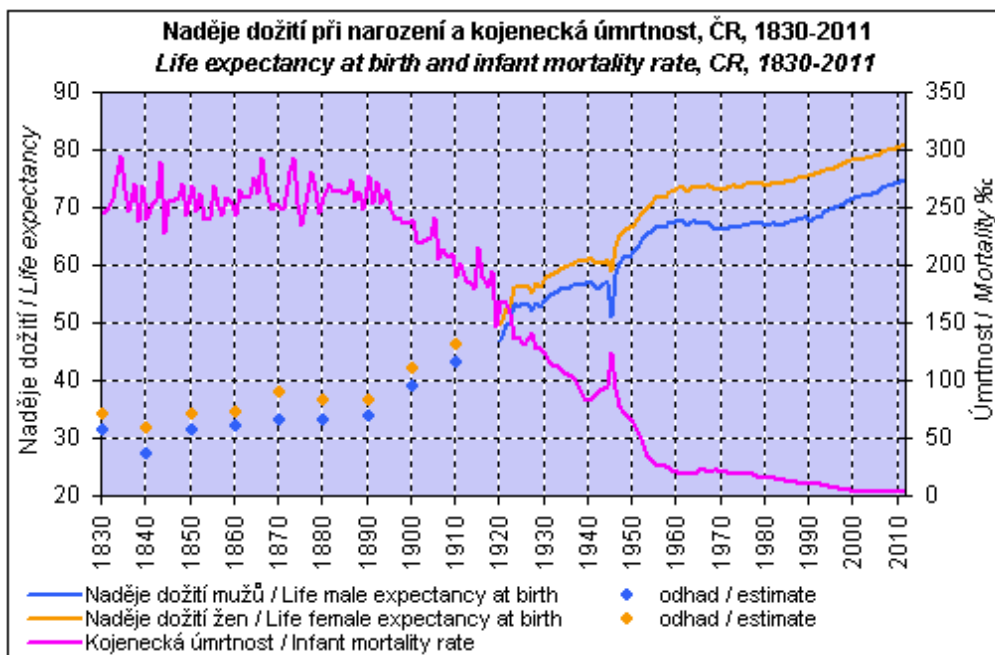
### 2.3 Stárnutí populace

V České republice, podobně jako v ostatním vyspělém světě, dochází k jevu, který sdělovací prostředky zjednodušeně označují jako stárnutí populace. Řečí statistických ukazatelů se jedná o zvyšování tzv. naděje dožití, viz Obrázek 3. „*Naděje dožití při narození udává průměrný počet let, který má naději prožít osoba právě narozená za předpokladu, že po celou dobu jejího dalšího života se nezmění řád vymírání zjištěný úmrtnostní tabulkou, zkonstruovanou pro daný kalendářní rok.*“<sup>9</sup> Ke zvyšování naděje dožití dochází především vlivem kvalitnějšího a důslednějšího systému zdravotní prevence, vývoji a zpřesňování nových metod diagnostiky chorob a šetrnějším formám léčebných zásahů. Stát na budoucí významné dopady tohoto demografického jevu reaguje přípravou důchodové reformy a posouváním hranice věku, kdy má občan nárok na odchod do starobního důchodu. To je pro firmy do budoucna výzvou neboť budou muset, v případě plného rozpětí věku jejich zaměstnanců, produktivně skloubit pracovní charakteristiky tří generací.

---

<sup>9</sup> *Obyvatelstvo - roční časové řady* [online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu)>

Graf 2 Naděje dožití ČR 1830-2011



Zdroj: ČSÚ <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu)>

## 2.4 Vliv souběhu demografických změn

Souběhem výše uvedených procesů dochází do jisté míry k tlaku na pracovníky ve středním věku. V rámci plnění své role v tzv. první rodině<sup>10</sup> často pečují o své, případně partnerovy stárnoucí rodiče. V pokročilém věku se zdravotní stav zhoršuje, je nedobrá, případně nestabilní, s rizikem náhlých změn, navíc senioři mohou v určitých situacích nereálně posoudit své aktuální fyzické schopnosti a případnou zdravotní komplikaci si způsobit sami. Starost o vlastní rodiče nebo jiné staré až přestárlé blízké či příbuzné je téměř vždy výraznou psychickou zátěží.

Souběžně s rolí v první rodině tito pracovníci plní svou roli i v tzv. druhé rodině<sup>11</sup>. Vzhledem ke zvyšujícímu se průměrnému věku prvorodiček, mohou být v tomto životním období pracovníků jejich děti ještě v poměrně nízkém věku, v období bolestného dospívání, puberty, krize identity. Dochází tedy k tlaku na pracovníky i z tohoto směru. Nutno dodat, že právě výše zmíněná

<sup>10</sup> Tzv. první rodinu tvoří jedinec se svými rodiči a sourozenci.

<sup>11</sup> Tzv. druhou rodinu tvoří jedinec se svým partnerem a dětmi.

generace Y projevuje oproti předchozím generacím tendenci opouštět domov a osamostatňovat se od rodičů výrazně později.<sup>12</sup>

Další stresový faktor, který se může v tomto životním období pracovníka objevovat, je případná nastupující tzv. krize středního věku.

---

<sup>12</sup> Shaputis Kathleen. The Crowded Nest Syndrome: Surviving the Return of Adult Children. Clutter Fairy Publishing, 2004. Print. ISBN 978-0-9726727-0-2

## 3 Svět práce a jeho proměny

### 3.1 Komputerizace společnosti a životní rovnováha člověka

Masivní rozvoj využívání elektřiny v posledních 50 – 100 letech vedl k nebývalému růstu komfortu společnosti. Elektrická zařízení nahrazují práci našich rukou, sílu tažných zvířat, chladí nebo ohřívají potravu, usnadňují nám seberealizaci i zábavu. Do lidských obydlí se v nedávné minulosti nastěhovala zařízení, o kterých se generacím našich předků ani nesnilo.<sup>13</sup>

Jeden fenomén ale ční výrazně nad ostatní. Jedná se o počítač, kdysi ohromné monstrum, žádající si několik budov, dnes miniaturní zařízení, které se člověku vejde do dlaně. Materiálový vývoj spolu s miniaturizací počítače přiblížil lidem a následně jimi propojil svět. Charakter práce doznal podstatných změn. Počítače člověka osvobodily od mnoha rutinních činností, přičemž v oblastech, jenz ovládly, odstranily jeho přirozenou chybovost a akcelerovaly zpracování a vyhodnocování údajů. Zefektivnily pracovní procesy uvolněním lidského kapitálu pro práce, ve kterých přirozeně vyniká – intelektuální, tvůrčí, koncepční a další činnosti, ve kterých je člověk nenahraditelný. Svůj skutečný potenciál projevily ale až ve chvíli, kdy se začaly propojovat do podnikových a následně i veřejných sítí, až v propojení celosvětové. Vytvoření internetu mělo za následek rychlý vznik celých hospodářských odvětví, strmě rostoucích trhů o závratných hodnotách.<sup>14</sup>

Z dobrého sluhu se však postupem času stal zlý pán. Informační technologie dnes člověka obklopují a jsou mu k dispozici prakticky nepřetržitě. Informace z celého světa člověka, ať už vyžádaně nebo nevyžádaně, atakují na každém kroku. Způsobují zahlcení nejen jedinců přímo pracujících s výpočetními technologiemi. Stačí si představit dnes tak běžnou součást životního stylu, jakou je prakticky nepřetržitá dostupnost prostřednictvím mobilních telefonů, jejichž počet například v České republice již překročil

---

<sup>13</sup> BUCHTOVÁ, B., et. al. *Nezaměstnanost : Psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8.

<sup>14</sup> LACKO, B., BENEŠ, P., MAIXNER, L., et al. *Automatizace a automatizační technika : Systémové pojetí automatizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-246-7.

počet obyvatel. Navíc mnozí pracovníci jsou od zaměstnavatele vybaveni přenosnými počítači, tzv. chytrými telefony a dalšími sofistikovanými zařízeními s možností kdykoliv a kdekoliv se připojit prostřednictvím internetu do firemních struktur. Ač jde na jednu stranu o vhodný prostředek, podporující flexibilní formy pracovního uspořádání a ve své podstatě podpůrný prvek přístupů/konceptu Work-Life Balance, je třeba se mít na pozoru před negativními projevy tzv. e-workingu, teleworkingu či homeworkingu v osobním životě zaměstnance. Jedná se o poměrně mladé fenomény, které se objevily až s masivním nástupem pokročilých komunikačních technologií a problémem je u nich především nevyžádaná přesčasová práce zaměstnance právě prostřednictvím těchto moderních technologií, kterou zaměstnanec realizuje ve svém volném čase – v noci, o víkendech, svátcích, případně na dovolené či v době nemoci. Zaměstnanci se tato forma výkonu práce může jevit efektivnější, jeho navenek vůči kolegům demonstrovaná časová a pracovní flexibilita a pohotovost ho může dokonce za jistých okolností osobně uspokojovat a přispívat k jeho profesnímu sebevědomí, avšak je více než na místě dodržování přísné disciplíny, jinak je občasnými krátkými pracovními činnostmi prostoupen jeho volný čas a tím narušena nezbytná regenerace tělesná i duševní, případně i mimopracovní vztahy.<sup>15</sup>

### 3.2 Sociální dopady automatizace

*„Automatizace je proces, kdy technická zařízení využíváme k nahrazení nejen fyzické práce člověka, ale zejména k nahrazení duševní řídicí činnosti lidí.“<sup>16</sup>* Fenomén automatizace je s rozvojem využívání elektrické energie spojen už od jeho prvopočátku. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, umožňuje společnosti uvolnit lidské zdroje z rutinních výrobních úkonů. Vývoj automatizačních prostředků, ve smyslu celých automatizovaných výrobních soustav, je v dnešní době ve velmi pokročilém stádiu. Směry jako umělá inteligence, počítačové rozpoznávání obrazu a lidské řeči, neuronové sítě a

---

<sup>15</sup> MAJER, J., *Nový klient : Generace Y.* [online]. 2007 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.finmag.cz/cs/finmag/penize/novy-klient-generace-y/>>

<sup>16</sup> LACKO, B., BENEŠ, P., MAIXNER, L., et al. *Automatizace a automatizační technika : Systémové pojetí automatizace.* 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. s. 17. ISBN 80-7226-246-7.



další progresivní technologie dosahují překvapujících pokroků a nabízejí společnosti další a další produktivní aplikace ve výrobních i nevýrobních odvětvích. Automatizované výrobní linky umí téměř bez přispění lidské práce vyrobit i tak složité koncové produkty, jakými jsou například automobily nebo domy. Bariérami jejich masového uplatnění jsou stále ještě ekonomické důvody.

Firmy pohybující se ve vysoce konkurenčním prostředí na saturovaných trzích bojují s konkurencí především cenou a následně kvalitou. Náklady pořízení výroby s vysokým stupněm automatizace jsou vysoké v porovnání se zřízením poloautomatizované či neautomatizované výroby s relativně vyšším podílem lidské práce. Firmy tudíž v rámci strategie snižování nákladů přesouvají svou produkci do zemí s nízkými náklady práce, kterou zde nakupují v porovnání s původní lokalitou levněji. Pokud takto reaguje většina konkurentů na trhu, podmínky se opět vyrovnávají, konkurenční výhoda je ztracena.

Přesun výrob do lokalit s nízkými náklady práce poté zvyšuje životní úroveň tamní populace, což se může zpětně projevit růstem nákladů práce v této lokalitě. To může být impulsem k zavedení pokročilé automatizace výroby ve snaze v maximální možné míře snížit náklady produkce. Automatizace totiž, kromě výrazné redukce mzdových nákladů, též zefektivňuje využití výrobního času, redukuje materiálový odpad na jednotku produkce a snižuje podíl vadných výrobků jednak technologickými nastaveními samotné výroby a jednak důkladnou automatizovanou senzorovou kontrolou výrobků. Opět se dá předpokládat brzká reakce konkurentů, což může v regionu a v konečném důsledku i globálně způsobovat rostoucí technologickou nezaměstnanost.

Tlak je přitom vytvářen především na pracovníky s nízkým stupněm kvalifikace (dělnické, manuálně pracující profese) a obecně za předpokladu pokračujícího trendu vědecko-technického vývoje lze předpokládat stále se zvyšující nároky na adaptabilitu většiny pracovníků, neboť tyto budou

pravděpodobně několikrát ve své kariéře nuceni z výše uvedených důvodů změnit zaměstnání.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> LACKO, B., BENEŠ, P., MAIXNER, L., et al. *Automatizace a automatizační technika : Systémové pojetí automatizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-246-7.

## 4 Legislativa a Work-Life Balance

### 4.1 Úloha státu a legislativy ve sladování osobního a pracovního života

Je nutno si uvědomit, že zákony jako takové jsou ve své niterné podstatě snahou lidí vyřešit nebo vyrovnat se s opakujícími se problémy a nastavit mantinely nebo řád běhu společnosti. Každá norma či směrnice je specifickou dohodou a vyjadřuje určitou hranici, za kterou společnost již nechce jít.

Ve vztahu k Work-Life Balance můžeme chápat určité základní funkce státu. Jde především o tvorbu legislativy v oblasti pracovně-právní, upravující vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Dále jde o funkci dohledu nad naplňováním platných právních předpisů, k čemuž má stát nástroje inspekce a sankce. Třetím funkčním pilířem je tvorba iniciativ ať už na národní nebo nadnárodní – evropské úrovni.

Přestože se ve vyspělém světě objevují firemní přístupy jdoucí nad minimální požadavky v rámci legislativy a poskytující tak zaměstnancům větší komfort a prostor pro kvalitní osobní život, je třeba si uvědomit, že v mnoha dalších zemích jsou práva zaměstnanců na daleko nižší úrovni, případně vymahatelnost zákonných norem je tam velmi nízká, státní orgány na dodržování norem dohlížejí neefektivně nebo nedohlížejí vůbec.

### 4.2 Zákoník práce ČR a sladování pracovního a osobního života

Zákon č. 262/2006 Sb., nazývaný zákoník práce, je hlavním právním předpisem, upravujícím pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které vznikají při výkonu závislé práce. *„Zásadním principem pracovního práva je teze **co není zakázáno, je dovoleno**. Do právního řádu se implementovalo právo Evropské unie, obsažené ve*

*Směrnících Evropského společenství – odchýlení je možné pouze ve prospěch zaměstnance.*<sup>18</sup>

#### **4.2.1 Pracovní doba a doba odpočinku**

Délka stanovené týdenní pracovní doby je 40 hodin týdně. Další odchylky v délce pracovní doby jsou v zákoníku práce uvedeny – jedná se o odchylky směrem dolů. Délka pracovní směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Lze sjednat i kratší pracovní dobu. Zákoník práce umožňuje také pružné rozvržení pracovní doby – časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel. V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti. V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby. Opět zde nesmí celková délka směny přesáhnout 12 hodin. Pouze při kolektivním vyjednávání mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací lze zavést tzv. konto pracovní doby.

Doba odpočinku je doba, která není pracovní dobou. *„Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem směny následující nepřetržitý odpočinek po dobu alespoň 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích.“*<sup>19</sup> *„Dny pracovního klidu jsou dny, na které připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu, a svátky. Nepřetržitý odpočinek v týdnu trvá alespoň 35 hodin, u mladistvého zaměstnance nesmí činit méně než 48 hodin v týdnu.“*<sup>20</sup>

#### **4.2.2 Práce přesčas**

*„Zaměstnanci lze nařít práci přesčas pouze tak, aby nečinila víc než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.“*<sup>21</sup> Do počtu přesčasových hodin se nezapočítávají hodiny práce přesčas, které si zaměstnanec vybere jako náhradní volno. Tento princip může být

---

<sup>18</sup> JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L., *Zákoník práce 2012 : převodní můstek k „velké“ novele zákoníku práce stručný komentář shrnutí změn k 1. lednu 2012.* 8. vyd. Anag, 2012. s. 13. ISBN 978-80-7263-709-6.

<sup>19</sup> § 90 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>20</sup> § 91 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>21</sup> § 93 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

zaměstnancem (po dohodě se zaměstnavatelem) využít k harmonizaci osobního života po předchozím vyšším (přesčasovém) pracovním nasazení.

#### 4.2.3 Dovolená

*„Zaměstnanci, který vykonává zaměstnání v pracovním poměru, vzniká za podmínek stanovených zákoníkem práce právo na a) dovolenou za kalendářní rok nebo na její poměrnou část, b) dovolenou za odpracované dny, c) dodatkovou dovolenou.“<sup>22</sup> „Výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce.“<sup>23</sup>*

#### 4.2.4 Mateřská a rodičovská dovolená

*„Mateřská dovolená je překážkou v práci výhradně na straně zaměstnankyně, a to v souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě, a přísluší zaměstnankyni po dobu 28 týdnů, porodila-li však žena zároveň dvě nebo více dětí, přísluší jí mateřská dovolená po dobu 37 týdnů.“<sup>24</sup> Žena může pracovat po šesti týdnech po porodu, ne však ve stejném oboru u svého zaměstnavatele – tedy toho, u kterého má nárok na výplatu mateřské dovolené. U jiného zaměstnavatele může pracovat ve svém oboru.*

*„Rodičovská dovolená je překážkou v práci určenou pro zaměstnance v souvislosti s jejich potřebou prohloubení péče o dítě. Rodičovská dovolená se poskytuje výhradně na žádost zaměstnance či zaměstnankyně, a to v rozsahu o jaký požádají.“<sup>25</sup> „Rodičovská dovolená přísluší matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku tří let.“<sup>26</sup> Rodič, který pobírá rodičovský příspěvek, může pracovat, pokud doba strávená jeho dítětem (do dvou let věku) v jeslích nebo mateřské škole nepřevyšuje počet 46 hodin*

---

<sup>22</sup> § 211 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>23</sup> § 213 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>24</sup> JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L., *Zákoník práce 2012 : převodní můstek k „velké“ novele zákoníku práce stručný komentář shrnutí změn k 1. lednu 2012*. 8. vyd. Anag, 2012. s. 90. ISBN 978-80-7263-709-6.

<sup>25</sup> JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L., *Zákoník práce 2012 : převodní můstek k „velké“ novele zákoníku práce stručný komentář shrnutí změn k 1. lednu 2012*. 8. vyd. Anag, 2012. s. 90. ISBN 978-80-7263-709-6.

<sup>26</sup> § 196 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

v kalendářním měsíci. Pokud je dítě starší dvou let, doba pobytu v dětském zařízení není limitována.

*„Právo na mateřskou a rodičovskou dovolenou má též zaměstnankyně nebo zaměstnanec, kteří převzali dítě do péče nahrazující péči rodičů na základě rozhodnutí příslušného orgánu.“<sup>27</sup> „Mateřská dovolená přísluší zaměstnankyni ode dne převzetí dítěte po dobu 22 týdnů, a převzala-li zaměstnankyně dvě nebo více dětí, po dobu 31 týdnů, nejdéle však do dne, kdy dítě dosáhne věku jednoho roku.“<sup>28</sup> „Rodičovská dovolená přísluší ode dne převzetí dítěte až do dne, kdy dítě dosáhne věku tří let, zaměstnankyni, která čerpala mateřskou dovolenou, rodičovská dovolená přísluší až po skončení této mateřské dovolené. Bylo-li dítě převzato po dosažení věku tří let, nejdéle však do sedmi let jeho věku, přísluší rodičovská dovolená po dobu 22 týdnů. Při převzetí dítěte před dosažením věku tří let tak, že by doba 22 týdnů uplynula po dosažení tří let věku, se rodičovská dovolená poskytuje do uplynutí 22 týdnů ode dne převzetí dítěte.“<sup>29</sup> Zákoník práce ve výše citovaných paragrafech pamatuje i na možnost adopce dítěte.*

---

<sup>27</sup> § 197 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>28</sup> § 197 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>29</sup> § 198 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

## **5 Místo Work-Life Balance v životě firmy**

### **5.1 Vývoj firemní kultury směrem k Work-Life Balance**

Cesta firemní kultury k dnešním, pro zaměstnance přívětivým, formám vedla od vojenských organizací, podobných systémům se striktními a neměnnými pravidly a přísnou hierarchickou strukturou, přes vědecké přístupy, nahlízející na strukturu a vnitřní funkce organizace jako na součástky stroje a snažící se tento stroj na základě poznatků moderních věd precizně vyladit, až k humanistickým přístupům k firemní kultuře, kdy člověk není chápán a pojímán pouze jako prostředek ke generování zisku.

Moderní přístupy k firemní kultuře již člověka nevidí jen jako jednu z mnoha součástí úspěšného podnikání. Člověk je ceněn mnohem výše, byť jeho vysoká vnitřní složitost a obtížnější předvídatelnost jeho změn ho činí oproti materiálu, energii nebo financím daleko hůře „zakalkulovatelným“ do různorodých byznys modelů. Právě vysoká vnitřní složitost lidí (jako lidských zdrojů) vedla k rozkvětu vědních disciplín, zaměřujících se na člověka (a společnost) z různých úhlů pohledu, jako jsou např. psychologie, sociologie, management ad.

Úspěšná snaha o kontinuální zefektivňování užití zdrojů je v dnešním hyperkonkurenčním globalizovaném tržním prostředí rozhodujícím faktorem už nejen úspěchu, ale prostého přežití firem. Přírodní a technické vědy se pozvolna přibližují hranicím daným fyzikálními zákony a možnostem techniky na úrovni nejmenších částic, ekonomie přitom evidentně bloudí v kruhu, zjišťujíc přitom potřebu stanovování nových a nových zákonů, často jdoucích smyslem proti sobě nebo proti původním pilířům této mladé vědy, které si ale zároveň dále hýčká, a s tímto schizofrenním přístupem se snaží vysvětlovat současné turbulentní dění.

Pokud tedy přijmeme základní rozdělení zdrojů na hmotné, finanční a lidské, zbývá nám hledat vyčerpitelný potenciál ve zdrojích lidských. Stephen

Covey, guru filozofie řízení a leadershipu a autor mnoha bestsellerů v oblasti osobnostního rozvoje, definuje efektivnost užití zdrojů jako rovnováhu mezi produkcí (P) a produkční schopností (PS): „Základem efektivnosti je vyváženost – to, co nazývám rovnováhou P/PS. P zde znamená produkci žádoucích výsledků, PS představuje produkční schopnost.“<sup>30</sup> „V oblasti lidských zdrojů je rovnováha P/PS stejně jako v obou předešlých oblastech, dokonce v jistém smyslu důležitější, protože lidé kontrolují hmotné a finanční zdroje.“<sup>31</sup>

„Rovnováha P/PS je obzvláště důležitá zejména v případě lidských zdrojů organizace – zákazníků a zaměstnanců.“<sup>32</sup> „V některých organizacích se o zákaznících hodně mluví, ale zcela se opomíjejí lidé, kteří s nimi přicházejí do styku – zaměstnanci. Princip PS říká, že se zaměstnanci musíme vždy jednat tak, jak chceme, aby oni jednali s těmi nejlepšími zákazníky. Můžete si koupit něčí ruce, ale nemůžete si koupit jeho srdce – jeho nadšení a loajalitu. Můžete si koupit něčí záda, ale nemůžete si koupit jeho mozek – jeho tvořivost, důmysl a vynalézavost. Pečovat o PS znamená chovat se k zaměstnancům stejně, jako se chováme k zákazníkům. Musíme s nimi jednat jako s někým, kdo si nás dobrovolně vybral, kdo nám dobrovolně, sám od sebe, nabízí to nejlepší – své srdce a svůj rozum.“<sup>33</sup> Princip rovnováhy P/PS v oblasti lidských zdrojů je základní, bazální myšlenkou, prostupující celou problematikou Work-Life Balance.

S postupným nárůstem tempa změn v dnešním světě je pro vedoucí pracovníky stále důležitější mít v pracovních kolektivech firem sebevědomé a odpočaté zaměstnance prosté intenzivních vnitřních osobních konfliktů. Jen takoví zaměstnanci jsou totiž schopni přispívat nejen svou kvalitně odvedenou prací, ale také návrhy inovací a následně jejich pružnou realizací. Zároveň

---

<sup>30</sup> COVEY, S., *7 návyků skutečně efektivních lidí : Zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. s. 53. ISBN 80-7261-156-9.

<sup>31</sup> COVEY, S., *7 návyků skutečně efektivních lidí : Zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. s. 54. ISBN 80-7261-156-9.

<sup>32</sup> COVEY, S., *7 návyků skutečně efektivních lidí : Zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. s. 56. ISBN 80-7261-156-9.

<sup>33</sup> COVEY, S., *7 návyků skutečně efektivních lidí : Zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. s. 57. ISBN 80-7261-156-9.



zvyšování efektivnosti lidských zdrojů je cestou ke zvyšování efektivnosti i hmotných a finančních zdrojů, protože jejich využívání je lidmi řízeno.

## 5.2 Prvky Work-Life Balance

### 5.2.1 Zkrácená pracovní doba – částečný pracovní úvazek

Zaměstnanec odpracuje v týdnu nižší počet hodin než je standardní plný pracovní úvazek (v ČR 40 pracovních hodin týdně). Může se jednat o pravidelný částečný úvazek, při kterém pracovník odpracuje každý den stanovený počet hodin, nebo nepravidelný, kdy se stanoví pevný počet hodin za určité časové období a odpracovává se na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem podle potřeb a možností jednotlivých stran. Je vhodná a často využívaná zejména ženami, pracovníky, kteří zároveň s prací studují, případně i osobami se změněnou pracovní schopností. Velmi vhodná je aplikace v rámci postupného snižování pracovní zátěže ve věku před odchodem do důchodu. V rámci výčtu výhod a nevýhod pro zaměstnavatele uvádí Koubek, že je zkrácená pracovní doba „zvláště užitečná pro pokrytí potřeby práce ve špičkách. Užitečná v případě, že není dost práce pro plný úvazek (zejména v malých organizacích a u specializovaných činností).“<sup>34</sup> Mezi nevýhody řadí fakt, že „pracovníci mají slabší vztah k organizaci. Organizační časové ztráty na začátku a na konci pracovní doby jsou stejné jako u normální pracovní doby, ale znamenají relativně větší časové ztráty.“<sup>35</sup>

### 5.2.2 Pružná pracovní doba

Koubek rozeznává pružnou pracovní dobu z hlediska délky pracovní doby – tzv. chronometrická pružnost, a dále pak z hlediska umístění pracovní doby – tzv. chronologická pružnost.<sup>36</sup>

Do tzv. chronometrické flexibility spadá kromě výše zmíněné zkrácené pracovní doby ještě smlouva zaměstnance se zaměstnavatelem na roční počet

---

<sup>34</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005. s. 326. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>35</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005. s. 326. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>36</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005, ISBN 80-7261-033-3.

odpracovaných hodin. V rámci této smlouvy můžou v různých obdobích roku dosahovat počty odpracovaných hodin různých hodnot, uplatnění je zejména ve firmách s výrazně sezónní povahou práce, případně ve firmách, které získávají zakázky nerovnoměrně během roku.<sup>37</sup>

### **5.2.3 Stlačený pracovní týden**

Další možností z kategorie chronologické flexibilní úpravy pracovní doby. V případě plného pracovního úvazku, tedy 40 hodin týdně, je možnost dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o rozdělení týdenní pracovní doby nikoliv mezi 5 pracovních dnů, ale např. mezi 4 při 10 pracovních hodinách odpracovaných každý pracovní den.

### **5.2.4 Sdílené pracovní místo (job sharing)**

Dva či více pracovníků zastávají společně práci na určitém pracovním místě. Dohoda o rozdělení a rozmístění jejich pracovních hodin záleží jen na nich, stejně tak rozhodují o dělbě odměny. Zaměstnavateli prakticky odpadá starost o náhradu v době dovolené či absenci na pracovišti během nemoci. Rizikem jsou naopak možné konflikty mezi pracovníky sdílejícími pracovní místo.<sup>38</sup>

### **5.2.5 Možnost práce z domova – distanční práce**

Jak již bylo zmíněno v kapitolách výše, moderní informační a komunikační technologie umožňují pracovat prakticky odkudkoliv. Pracovník v tomto režimu se nedostavuje pravidelně na pracoviště, se zaměstnavatelem je v kontaktu po telefonu, případně prostřednictvím PC a internetového připojení. Tento způsob práce přináší úspory na obou stranách – u zaměstnavatele jde o úsporu nákladů na pracovní místo, případně, pokud podniká ve více navzájem vzdálených regionech, úsporu cestovních nákladů z důvodu přejíždění mezi pracovišti, na straně zaměstnance jde o úsporu nákladů na dopravu stejně jako osobního času jinak ztraceného dojížděním do práce.

---

<sup>37</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005, ISBN 80-7261-033-3.

<sup>38</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005, ISBN 80-7261-033-3.

### **5.2.6 Přerušování výkonu práce – krátkodobé a dlouhodobé**

Firma může svým zaměstnancům nabízet také krátkodobé či dlouhodobé přerušování výkonu práce s možností plnohodnotného návratu na pracovní pozici po skončení sjednaného přerušování. Krátkodobým pracovním volnem se myslí přerušování výkonu práce na pozici trvající méně než 30 dnů.

Dlouhodobým přerušováním výkonu práce je míněno nevykonávání pracovní náplně po dobu jednoho až šesti měsíců, výjimečně i déle. Jedná se o přenesení konceptu tzv. Sabatiklu, neboli tvůrčího volna, z akademické pudy a přizpůsobení pro komerční sféru. Toto dlouhodobé volno pracovníci využívají např. k intenzivnímu zvyšování kvalifikace studiem, zahraničním stážími, cestováním nebo charitativní činností. Održení od kontinuálního pracovního vytížení působí blahodárně na lidskou psychiku a umožňuje pracovníkovi harmonizovat svůj život. Při návratu na původní místo pak přináší do firmy jistý nadhled podobně jako v případě příchodu nového pracovníka, v tomto případě jsou však poměrně nižší náklady na znovuzškolení a uvedení do pracovního procesu.

### **5.2.7 Firemní školka**

Velmi vítaným opatřením pro zaměstnance nebo zaměstnankyni vychovávající dítě je vlastní firemní školka, případně možnost umístit dítě do školky v blízkosti pracoviště. Pokud firma nemá podmínky pro vybudování vlastní firemní školky, ať už prostorové, hygienické či finanční, může se podílet na provozu některého blízkého zařízení tohoto druhu s možností umístit zde děti svých zaměstnanců.

### **5.2.8 Sick days**

V tomto případě zaměstnavatel dává zaměstnanci možnost nedostavit se na pracoviště z důvodu krátké nemoci či jiných osobních důvodů bez čerpání dovolené. V praxi to bývá většinou 3 až 6 dnů v roce.

### **5.2.9 Individuální konzultace, koučink**

V případě, že se zaměstnanec dostává do nesouladu mezi prací a osobním životem, případně řeší akutní životní krizi, která může být způsobena různými

závažnými životními událostmi, zaměstnavatel může podporovat zaměstnance v řešení těchto problémů formou individuálních konzultací, případně zapojením externího terapeuta, který umožní zaměstnanci zvolit vhodné strategie řešení nastalé situace v zájmu zaměstnance i zaměstnavatele.

Koučink je v tomto případě také vhodnou technikou, jeho působení je ale spíše preventivní neboť bývá nasazován spíše pro zlepšení zaměstnancovy pracovní a životní efektivity tak, aby se jeho schopnost zvládat průběžné pracovní problémy zlepšovala a poskytovala mu tak více časového prostoru ušetřené energie pro koncepční práci v oblastech svého života.

## **5.3 Přínosy Work-Life Balance**

### **5.3.1 Zlepšení nábory nových zaměstnanců – zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, preference generace, která v současné době vstupuje na trh práce jsou odlišné od generací předchozích. Zaměstnavatelé, kteří soupeří o nejlepší lidské zdroje v oboru a zároveň jejich firemní kultura naplňuje principy Work-Life Balance, budou atraktivnější než konkurence, zvláště u generace Y přestává výše nabízeného platu hrát dřívější dominantní roli. Obavy potencionálních zaměstnanců z toho, že by se jim práce stávala bariérou rozvoje ostatních životních oblastí, budou nižší než v případě nabídky od konkurenčních zaměstnavatelů neuplatňujících koncept Work-Life Balance.

### **5.3.2 Snížení nemocnosti a fluktuace**

Spokojenost zaměstnanců, kterým zaměstnavatel poskytuje dostatek prostoru pro vyvážení pracovních a ostatních (osobních a rodinných) aspektů života vede ke snížení míry zneužívání institutu pracovní neschopnosti a snížení míry absence v práci. Zároveň se aplikací prvků Work-Life Balance snižuje i fluktuace zaměstnanců, což přináší úspory ve snížených nákladech na náborovou činnost, zapracovávání a zaškolování nových pracovníků a zvyšuje návratnost investic do zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

### **5.3.3 Zvýšení loajality**

Tento argument pro zavedení konceptu Work-Life Balance bývá často managementem při úvahách opomíjen či zlehčován, naneštěstí jen do doby, než neloajální zaměstnanci začnou firmě způsobovat citelné škody. Počátky projevů neloajality zaměstnanců v podobě zneužívání firemních prostředků a drobných krádeží jsou velice těžko odhalitelné, většinou se přijde až na škody středního až těžšího rozsahu. Riziko je obzvlášť vysoké pro firmy produkující výrobky nebo nabízející služby s vysokou přidanou hodnotou neboť zde mohou neloajální zaměstnanci vynášet informace a materiály znehodnocující ohromné prostředky např. investice do vývoje. Neloajalita může přerůst až v průmyslovou špionáž.

### **5.3.4 Zvýšení produktivity, motivace**

Lidský přístup a zaměstnavatelovo vycházení vstříc zaměstnancům a jejich životním problémům a požadavkům zaměstnanci velmi oceňují a jsou pak připraveni zaměstnavateli odvádět kvalitní práci, v občasných pracovních špičkách neváhajíce pracovat přesčas. Více volnosti v možnosti organizace vlastní pracovní doby posiluje zaměstnancovu motivaci.

### **5.3.5 Zlepšení služeb zákazníkům**

Zaměstnanci mají čas na svůj osobní život, koníčky, mnoho neformálních kontaktů, jsou motivovaní a projevují časovou i organizační flexibilitu i ve vztahu k zákazníkovi. Diverzita v pracovních kolektivech umožňuje zaměstnancům v kooperaci nacházet neortodoxní řešení situací a flexibilní přístup k řešení případných stížností zákazníků. Pomáhají tak firmě budovat silný zákaznický kapitál.

### **5.3.6 Nepřímá reklama**

Aplikace WLB je dnes stále ještě poměrně průkopnickým aktem, kterým se zároveň firma může propagovat prostřednictvím účasti svých zaměstnanců i řídicích pracovníků na různých seminářích, workshopech a konferencích k tématu sladování pracovního a osobního života zaměstnanců. Vzniká i

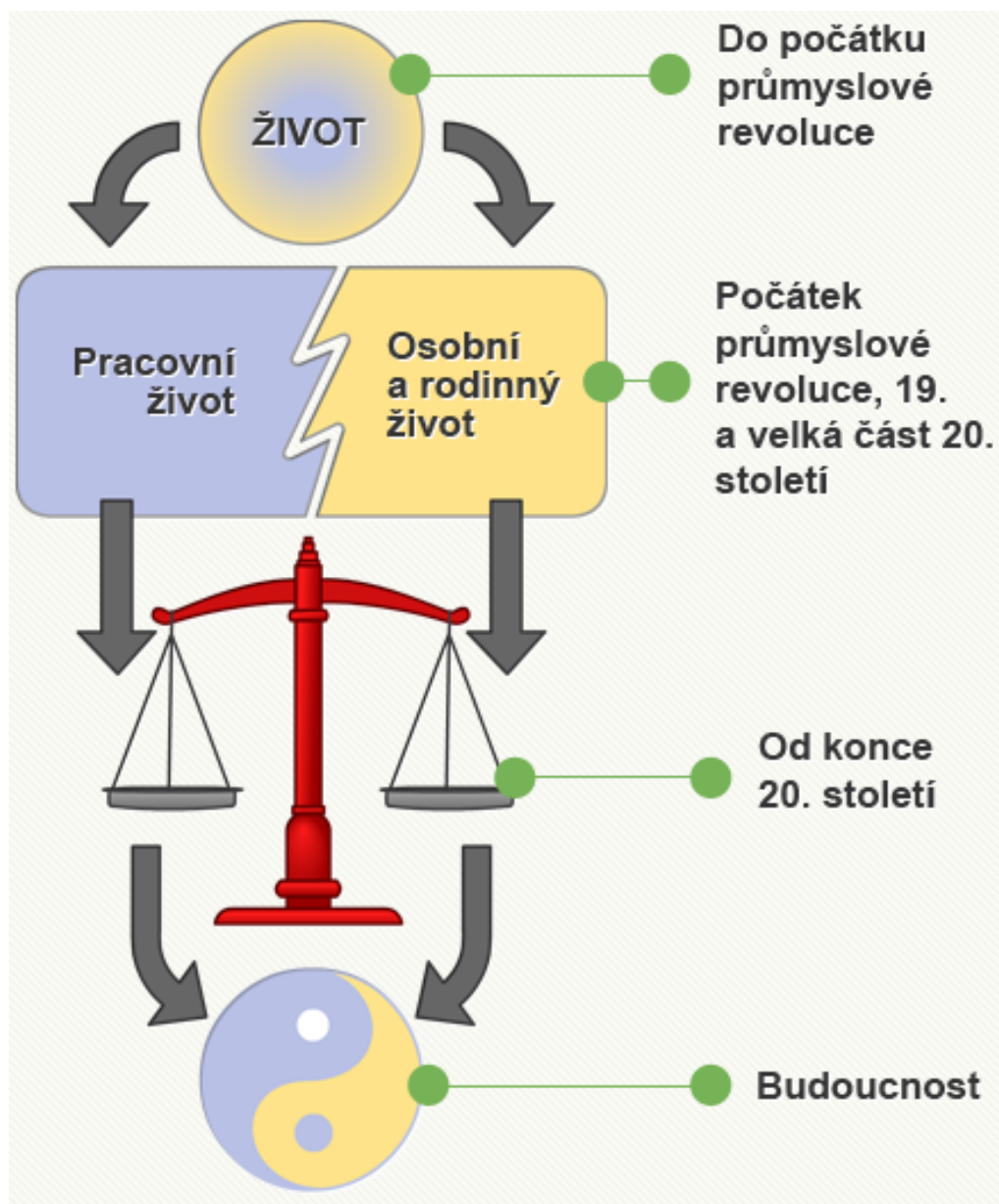
možnost prezentace firmy veskrze reportáž v televizi, tisku apod. Firma může tyto své aktivity prezentovat na webových stránkách, ve svých prezentačních materiálech, případně na veletrzích práce a podobných akcích.

## ZÁVĚR

Work-Life Balance je živým organismem zasahujícím životy lidských bytostí. Stále se vyvíjí stejně jako lidé a jejich touhy a potřeby. Svou životaschopnost již prokázal jak živelným nástupem v malých technologických firmách s raketovým růstem v nově objevených segmentech, tak složitým strukturovaným nasazením pod vlajkou velikanů své doby – IBM, IKEA a dalších.

Nepříznivá období, jakým současné celosvětové ekonomické turbulence jsou, mají tendenci společnost očišťovat od neefektivit a zbytečností. Work-Life Balance touto zkouškou právě prochází a nezaujatý pozorovatel musí uznat, že nikoliv neúspěšně.

Obrázek 3 Vývoj pracovního a osobního života



Zdroj: <http://www.pracnadalku.cz/work-life-balance>

Hospodářská recese a celospolečenská krize hodnot jsou pro Work-Life Balance nejen hrozbou, ale zároveň stejně tak příležitostí. Vztah člověka k práci tak jak ji známe dnes se mění. A první změny charakteru práce se již vynořují na obzoru. Lidský život se probouzí z iluze ekonomicky racionálně jednajícího zrnka písku na poušti k osvobození z pout času. Jediné komodity, která je skutečně vzácná, které máme nedostatek. Času máme každý konečné množství. Bohužel někteří jedinci stále ještě jednají jako by se ta komodita dala



přikoupit. Jaké pak bude jejich překvapení na sklonku života až zjistí, že jediným jejich úkolem bylo smysluplně svůj čas naplnit?

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Acta Oeconomica Pragensia*. Praha : Oeconomica, 2005, roč. 13, č. 8. ISSN 0572-3043.
- BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BARTÁK, J., *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha : Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BUCHTOVÁ, B., et. al. *Nezaměstnanost : Psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8.
- COVEY, S., *7 návyků skutečně efektivních lidí : Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9.
- JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L., *Zákoník práce 2012 : převodní můstek k „velké“ novele zákoníku práce stručný komentář shrnutí změn k 1. lednu 2012*. 8. vyd. Anag, 2012. ISBN 978-80-7263-709-6.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005, ISBN 80-7261-033-3.
- LACKO, B., BENEŠ, P., MAIXNER, L., et al. *Automatizace a automatizační technika : Systémové pojetí automatizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-246-7.
- MAJER, J., *Nový klient : Generace Y*. [online]. 2007 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z WWW: < <http://www.finmag.cz/cs/finmag/penize/novy-klient-generace-y/> >
- NAKONEČNÝ, M., *Encyklopedie obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.
- Obyvatelstvo - roční časové řady* [online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z WWW: < [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu) >.
- REZLEROVÁ, J., *Příchod generace Y na trh práce*. [online]. 2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z WWW: < <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod> >.
- SEDLÁČEK, T., *Ekonomie dobra a zla : Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 65. pole, 2009. s. 126. ISBN 978-80-903944-3-8.
- SHAPUTIS, K., *The Crowded Nest Syndrome : Surviving the Return of Adult Children*. Clutter Fairy Publishing, 2004. ISBN 978-0-9726727-0-2
- STOCK, C., *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.

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

*Work-life Balance* [online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.pracnadalku.cz/work-life-balance>>

*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.*

# SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Yerges-Dodsonův vztah .....	11
Obrázek 2 Stresory .....	13
Obrázek 3 Vývoj pracovního a osobního života.....	39

## Seznam grafů

Graf 1 Ukazatele plodnosti ČR 1920-2011 .....	18
Graf 2 Naděje dožití ČR 1830-2011.....	20



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Petr Mrázek**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: Prezenční**

**Název práce: Work-Life Balance (jako součást firemní kultury)**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 40**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 18**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.**