



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Work-life balance ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Veronika Raddová  
Vedoucí práce: Ing. Monika Maříková, Ph.D.

České Budějovice 2024

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Veronika RADOVÁ  
Osobní číslo: E22380  
Studijní program: NO413A050036 Ekonomika a management  
Téma práce: Work life balance ve vybraném podniku  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného přístupu podniku k problematice Work life balance a navrnutí vhodných opatření k dalšímu rozvoji podniku ve zkoumané oblasti.

#### Metodika práce:

Studium české i zahraniční literatury zaměřené na Work life balance. Popis aktuálního přístupu vybraného podniku k pracovnímu i osobnímu životu zaměstnanců. Na základě zjištěných informací navrhnout možnost dalšího rozvoje v této oblasti.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Závěr.
6. Přehled použité literatury.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bird, J. (2019). *Redefining Work Life Balance*. Las Vegas: Lifestyle Entrepreneurs Press.
- Burnett, B., & Evans, D. (2016). *Design Your Life*. New York: Alfred A Knopf.
- Clayton, R. (2016). *In Search Of Work Life Balance*. Wisconsin: Blue Moon Books.
- Čermáková, M. (2002). *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Ettlerová, S., Kuchařová, V., Matějková, B., & Svobodová, K. (2006). *Postoje a zkušenosti s harmonizací rodiny a zaměstnání rodičů dětí předškolního a mladšího školního věku*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- Hohne, S. (2006). *Harmonizace rodiny a zaměstnání - současné možnosti a jejich reflexe u mladé rodičovské generace*. Praha: VÚPSV.

Rydvalová, R. & Janová, B. (2011). *Jak sloužit práci a rodině a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada.

Tracy, B. & Seiwert, L. (2011). *Jak sloužit práci a osobní život: a udržet si tělesnou a duševní pohodu*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Maňková, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 1. března 2023

Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2024

  
doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Lišková, Ph.D.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
B. Učená 13  
370 02, České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

## **Poděkování**

Za odbornou pomoc a vedení diplomové práce děkuji své vedoucí práce Ing. Monice Maříkové, Ph.D.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Literární přehled .....</b>	<b>10</b>
2.1.	<i>Vymezení problematiky Work-life balance.....</i>	10
2.2.	<i>Uvedení do problematiky a vymezení pojmu.....</i>	10
2.3.	<i>Historický vývoj konceptu.....</i>	12
2.4.	<i>Přínosy Work-life balance .....</i>	15
2.4.1.	<i>Přínosy z pozice zaměstnavatele.....</i>	15
2.4.2.	<i>Přínosy z pozice zaměstnance .....</i>	16
2.5.	<i>Bariéry v dosahování Work-life balance .....</i>	16
<b>3</b>	<b>Nástroje na podporu rozvoje Work-life balance v podniku .....</b>	<b>18</b>
3.1.	<i>Flexibilní formy zaměstnání .....</i>	19
3.1.1.	<i>Zkrácený pracovní úvazek .....</i>	21
3.1.2.	<i>Pružná pracovní doba.....</i>	21
3.1.3.	<i>Sdílená pracovní místa .....</i>	22
3.1.4.	<i>Stlačený pracovní týden .....</i>	23
3.1.5.	<i>Práce na dálku .....</i>	23
3.1.6.	<i>Práce na dohodu.....</i>	24
3.1.7.	<i>Porovnání jednotlivých flexibilních forem práce.....</i>	26
3.1.8.	<i>Srovnání pracovní doby v České republice a Evropě.....</i>	28
3.2.	<i>Péče o dítě a další závislé osoby.....</i>	29
3.2.1.	<i>Firemní školky.....</i>	30
3.3.	<i>Další nástroje.....</i>	31
3.3.1.	<i>Zaměstnanci na rodičovské dovolené .....</i>	32
3.3.2.	<i>Sick-days .....</i>	32
<b>4</b>	<b>Cíl a metodika .....</b>	<b>33</b>
4.1.	<i>Cíl práce.....</i>	33
4.2.	<i>Metodika práce .....</i>	33
<b>5</b>	<b>Vlastní zpracování .....</b>	<b>35</b>
5.1.	<i>Představení společnosti X.....</i>	35

5.1.1.	Organizační struktura a zaměstnanci .....	35
5.2.	<i>Zhodnocení současného stavu opatření Work-life balance ve společnosti X.....</i>	<i>38</i>
5.2.1.	Flexibilní formy práce .....	39
5.2.2.	Péče o zdraví.....	41
5.2.3.	Finanční podpora.....	42
5.2.4.	Pracovní volno a další nástroje.....	44
5.3.	<i>Zhodnocení opatření z pohledu zaměstnance.....</i>	<i>45</i>
5.3.1.	Popis respondentů .....	45
5.3.2.	Pohled zaměstnanců na problematiku Work-life balance ve společnosti .....	50
<b>6</b>	<b>Zhodnocení a návrh vhodných opatření.....</b>	<b>57</b>
6.1.	<i>Zaměstnanci s dětmi .....</i>	<i>58</i>
6.2.	<i>Studující zaměstnanci.....</i>	<i>63</i>
6.3.	<i>Komunikace jednotlivých nástrojů .....</i>	<i>64</i>
6.4.	<i>Příspěvek na libovolné volnočasové aktivity .....</i>	<i>67</i>
6.5.	<i>Simulační příklad navržených opatření .....</i>	<i>68</i>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
<b>I.</b>	<b>Summary .....</b>	<b>74</b>
<b>II.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>75</b>
<b>III.</b>	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>79</b>
<b>IV.</b>	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>79</b>
<b>V.</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>80</b>
<b>VI.</b>	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>81</b>

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je Work-life balance ve vybraném podniku neboli sladění osobního a pracovního života. Současná rychle se měnící doba s sebou přináší velké množství změn ve všech oblastech, se kterými se lidé musejí vypořádat. Work-life balance pomáhá lidem se sladěním jejich osobního a pracovního života, aby zaměstnanci dosáhli vnitřní pohody a rychlé změny lépe zvládali. Špatně nastavený poměr mezi prací, rodinnou a osobním životem totiž může vést ke zdravotním fyzickým a psychickým problémům, a proto je potřeba, tuto problematiku nezanedbávat.

Důležitým prvkem je nahlížení společnosti na jednotlivé zaměstnance, protože každý je individuální a ke každému je potřeba přistupovat jinak, s jinými opatřeními a jinými benefity. Například jiné nástroje bude využívat zaměstnanec s malými dětmi a zaměstnanec ve středním věku.

Tato diplomová práce řeší Work-life balance ve vybrané společnosti X. Tato společnost byla vybrána na základě průzkumu a vzájemné domluvě s vedením společnosti, protože se o tuto problematiku začínají více zajímat a chtějí svým zaměstnancům nabídnout, co nejvíce možností, jak jim pomoci se sladěním práce a rodinného života. Společnost si přála zůstat po celou dobu práce v anonymitě.

Cílem diplomové práce je zhodnocení aktuálního přístupu podniku k problematice Work-life balance a navržení dalších vhodných opatření, která společnosti pomůžou s dalším rozvojem ve zkoumané oblasti. Aby mohl být cíl práce naplněn bude potřeba definovat jednotlivé základní pojmy týkající se problematiky benefitů a nástrojů, které dopomáhají ke sladění pracovního a osobního života.

Dále bylo potřeba popsat společnost na základě rozhovorů, interních předpisů a webových portálů podniku. Další část byla již věnována rozhovorům s vedením společnosti a HR specialisty na základě, kterých bude zjištěno, jaké nástroje a benefity společnost aktuálně svým zaměstnancům nabízí. Jako další bude uskutečněno dotazníkové šetření s vybranými zaměstnanci společnosti na základě, kterého budou zhodnocena aktuálně nabízená opatření a zjištěna situace u zaměstnanců, jaké nástroje a benefity využívají a jaké jim ve společnosti chybí.

V závěrečné části práce budou na základě dotazníkového šetření a rozhovorů zhodnocena současná opatření a budou navrženy nové nebo upraveny současné nástroje



ve společnosti, které zaměstnancům pomohou k lepší harmonizaci pracovního a osobního života.

Výsledky práce budou použity jako podpůrný nástroj při navrhování dalších opatření souvisejících s problematikou Work-life balance.

## **2 Literární přehled**

### **2.1. Vymezení problematiky Work-life balance**

Popularita Work-life balance neboli sladování osobního a pracovního života v posledních letech výrazně stoupá. Důvodem, proč začíná být o tuto problematiku stále větší zájem, je neustále se měnící společnost. Změny se objevují hlavně v oblasti sociální, demografické a výrazně také u technologické, hlavně díky novým vynálezům a objevům se společnost rozvíjí a posouvá dopředu stále rychleji. Tyto změny vedou ke zvyšování nároků na celou společnost, jak na jednotlivé organizace, tak na samotné jedince (Jones & Kalmi, 2006).

Nárůst zájmu o tuto problematiku je také způsoben obavami kvůli nevyváženému poměru mezi prací a rodinou, které mohou vést ke zhoršení zdravotního stavu a výkonnostních výsledků jednotlivců, rodin a společností. Přestože se v literatuře vyskytuje spousta definic pojmu Work-life balance, neexistuje žádné přesné vysvětlení významu (Kalliath & Brought, 2008).

### **2.2. Uvedení do problematiky a vymezení pojmu**

Důležité je postavení, z kterého se na problematiku díváme, protože Work-life balance znamená pro různé skupiny různé věci a jeho význam často závisí na kontextu konverzace a pohledu mluvčího (Lockwood, 2003).

Z pozice zaměstnance to může být dilema, jak zvládnou své pracovní povinnosti a do toho i osobní/rodinný život. Je důležité poznamenat, že tato problematika se v dnešní době netýká pouze zaměstnanců s dětmi, ale společnosti se snaží pomoci vyvážit rovnováhu osobního a pracovního života všem zaměstnancům. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o výzvu, jak vytvořit podpůrné prostředí firemní kultury, kde se zaměstnanci během pracovní doby mohou soustředit pouze na svou práci (Lockwood, 2003).

Martin (1967) uvedl ve své publikaci, že lidé mají právo na to, aby s nimi bylo zacházeno jako s lidskými bytostmi a měl by být brán zřetel na jejich potřeby, naděje a obavy. Tento požadavek se od té doby nikdy nezměnil (Martin, 1967).

Armstrong (2015) vysvětluje pojem Work-life balance jako „*poskytování prostoru pro pracovníky, aby mohli uvést do rovnováhy to, co dělají při práci, s povinnostmi a zájmy, které mají mimo práci, a tak smířit konkurující si požadavky práce a domácnosti takovým způsobem, aby to uspokojovalo jejich potřeby i potřeby jejich zaměstnavatelů*“ (Armstrong & Taylor, 2015).

Bird (2007) definuje pojem jako každodenní úspěch a radost ve všech aspektech našeho života, kterými jsou naši přátelé, rodina, naše práce a my sami.

Horváthová (2016) uvádí, že se jedná o širší kontext pojmu, který lze definovat pomocí několika faktorů:

- okolnosti, které jsou příznivé a podporující
- uznání potřeb životního stylu
- jistý příjem
- sociální pomoc
- podpora (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

Pozoruhodně uchopili koncept Work-life balance autoři Seiwert a Briant, kteří zdůraznili to, že každý může mít napínavý a vzrušující život, který ho naplňuje a nemusí se nechat ve své práci vykořisťovat. Poukázali na fakt, že spousta lidí se snaží v poměrně krátké době posunout v kariérním žebříčku, ale z dlouhodobého hlediska to pro ně není záruka životního štěstí, o které bychom správně měli usilovat. Z tohoto důvodu je vyrovnanost mezi pracovním a osobním životem tak důležitá a zaměstnanci i zaměstnavatelé by k tomu, také tak měli přistupovat (Seiwert & Tracy, 2011).

Burnett (2016) ve své publikaci uvádí, že „*Skutečné štěstí vychází z budování života, který pro vás funguje nejlépe*“ (Burnett & Evans, 2016).

Pojem Work-life balance tedy vyjadřuje snahu zaměstnance uspokojit rovnováhu mezi svými pracovními a osobními povinnostmi a aktivitami. Pro společnost by mělo být důležité připravit pro své zaměstnance takové podmínky, aby se mohli naplno věnovat dvě práci. Mnoho zaměstnanců tráví v zaměstnání převážnou část svého času, ale mají i mimopracovní povinnosti a osobní zájmy. Pokud svým zaměstnancům umožní zaměstnavatelé sladit tyto dvě oblasti dohromady, vytvoří pro ně velmi motivující pracovní prostředí, ve kterém budou jeho zaměstnanci rádi a efektivně pracovat (Armstrong & Taylor, 2015).

Dosahování rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem je založeno na realizování určitých nástrojů například flexibilní formy práce. Jedná se o zkrácené pracovní úvazky, home office, sdílená pracovní místa nebo pružné pracovní doby. Tyto formy práce umožňují využívat speciální systémy, díky kterým zaměstnanci získají volno navíc, které jim umožňuje řešit osobní nečekané životní situace, aniž by byla ohrožena jejich práce ve firmě (Armstrong & Taylor, 2015).

I když pochopíme význam sladění osobního a pracovního života, je náročné definovat a dosáhnout správného nastavení priorit. Protože to, co je pro jednu osobu v pořádku, může být pro jinou osobu neproveditelné. Někomu může vyhovovat pracovat neomezeně 7 dní v týdnu, zatímco jiný potřebuje najít jinou rovnováhu. Neexistuje jediný standard, který by pomohl tuto rovnováhu najít. Úspěch tedy může být pouze, když člověk hledá svou vlastní rovnováhu (Raja & Stein, 2014).

Správné nastavení pracovních a rodinných povinností vede ke snížení stresu a větší spokojenosti v životě. Díky spokojenosti se zaměstnanci více angažují a jsou produktivnější i ve svém pracovním životě (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010).

Významným faktorem problematiky Work-life balance je pracovní doba, která ovlivňuje možnost zaměstnanců nakládat s jejich časem. Dlouhé směny a práce přesčas stěžují sladění pracovního a osobního života. Přesčasy mají velký vliv nejen na Work-life balance, ale také na zhoršení výkonu v práci, sociální vztahy, zvýšení chybovosti a zhoršení zdravotního stavu. Zkrácený pracovní úvazek nebo vlastní rozvrh pracovní doby napomáhá ke snadnější harmonizaci mezi prací a osobním životem (Albertsen, Rafnsdóttir, Grimsmo, Tómasson, & Kauppinen, 2008).

Studie ukázaly, že ženy, které pracují na plný úvazek vykazují větší problém mezi harmonizací práce a rodiny než muži. Další velice důležitý faktor je počet dětí zaměstnance. U zaměstnanců, kteří jsou bezdětní je konflikt práce a osobního života mnohem nižší než pro zaměstnance s dětmi (Crompton & Lyonette, 2006).

### **2.3. Historický vývoj konceptu**

Koncept Work-life balance není pro současnou společnost žádnou novinkou. Tato myšlenka, že by lidé měli omezit množství času stráveného ve své práci, pochází už ze zákonů z druhé poloviny 19.století, ve kterých byla omezena pracovní doba pro ženy a děti. Roku 1938 byl zaveden zákon, který upravoval délku pracovního týdne na 44

hodin, přestože například u lékařů a dalších odborníků bylo předpokládáno, že jsou stále v „pohotovosti“ (Raja & Stein, 2014).

Ve 30. letech 20. století začaly existovat programy, které dopomáhaly zaměstnancům sladit jejich osobní a pracovní život. Například společnost W.K. Kellogg vytvořila pro své zaměstnance 4 šestihodinové směny místo tradičních osmihodinových. Díky tomu firma docílila na pracovišti větší pracovní morálky a efektivity (Lockwood, 2003).

V 60. letech 20. století se o podporu sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců začala zajímat také americká vláda. První programy směřovaly spíše na pracující matky. Jednalo se například o zavádění mateřských dovolených, práce na dálku nebo pružné pracovní doby (Kocianová, 2012).

Zlomový bod nastal v 80. letech, kdy se začaly o tuto problematiku zajímat jednotlivé společnosti. Změny, jako pružná pracovní doba, péče o dítě, práce z domova, se začaly týkat všech zaměstnanců, nejen žen. V 90. letech byl už v podnicích pojem Work-life balance zakotven jako klíčový pojem, který se týkal všech zaměstnanců bez rozdílu pohlaví. (Bird, 2006).

Přístup společnosti ke sladování osobního a pracovního života je dnes také rozhodujícím faktorem při výběru pracovního místa. (Raja & Stein, 2014).

Problematikou Work-life balance se zabývá také Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, dále jen OECD, která nechala provést výzkum pod názvem Better Life Index. Tento index porovnává blahobyt napříč zeměmi. Je zde porovnáno jedenáct kategorií, které OECD označila za důležité, v oblasti materiálních životních podmínek a kvality lidského života.

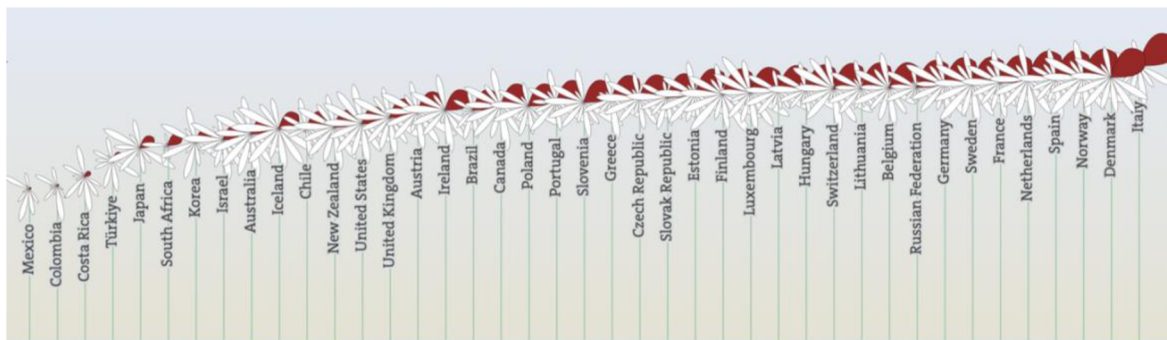
Oblastmi jsou:

- bydlení
- příjem
- pracovní místa
- společenství
- vzdělání
- životní prostředí
- občanská angažovanost
- zdraví

- spokojenost se životem
- bezpečnost
- rovnováha mezi pracovním a osobním životem (OECD, 2021).

Jednou z otázek, která se týká Work-life balance byl čas strávený v práci. Důkazy naznačují, že díky dlouhé pracovní době může dojít k poškození zdraví, ohrožení bezpečnosti a zvýšení stresu. Na základě výzkumu OECD průměrně 10 % ze všech respondentů pracuje více než 50 hodin týdně. Nejhůře na tom bylo Mexiko, kde zhruba 27 % Mexičanů odpracuje ještě více než 50 hodin, dále Turecko s téměř 25 %. Nejlépe na tom byly severní země Evropy, kde pouze 0,5 % zaměstnanců pracuje přesčas. V České republice pracuje zhruba 5 % zaměstnanců více než 50 hodin týdně. Dále z průzkumu zjistili, že muži mají delší pracovní dobu častěji než ženy. U mužů je to zhruba 14 % a u žen skoro 6 %. Další oblastí, na kterou byl průzkum zaměřen, byl čas věnovaný volnočasové a osobní péči dotazovaných, kde respondenti pracující na plný úvazek tráví více jak 63 % dne neboli 15 hodin osobní péčí (jídlo, spánek a podobně) a volnočasovými aktivitami (rodina, přátelé, koníčky a další). Na základě výzkumu OECD na prvních místech z pohledu Work-life balance skončily Nizozemsko, Norsko, Dánsko a Itálie. Celkové pořadí je zobrazeno na obrázku 1, kde je znázorněno, že Česká republika se umístila na 19.místě (OECD, 2021).

Obrázek 1 Pořadí států Work-life balance



Zdroj: (OECD, 2021)

V České republice je možné kompenzovat práci přesčas dvěma způsoby. Jsou jimi náhradní volno a finanční kompenzace (Čermáková, 2002).

Clayton (2016) ve své publikaci popisuje, že nadměrné množství práce odvádí člověka od kvalitního času s partnerem nebo děti, i když je doma (Clayton, 2016).

## **2.4. Přínosy Work-life balance**

### **2.4.1. Přínosy z pozice zaměstnavatele**

Research Institute v roce 2007 provedl výzkum, ve kterém zjistil, že v případě ztotožnění zaměstnanců s úsilím podniku podporovat rovnováhu mezi prací a osobním životem, dojde ve společnosti ke snížení fluktuace. Ztotožnění zaměstnanci jsou pyšní na svou firmu a svého zaměstnavatele a doporučují společnost svým známým, což mimo jiné je pro podnik nepřímá reklama. Spokojení zaměstnanci doporučují ostatním výrobky a služby podniku, ale také mohou dostat do společnosti nové zaměstnance (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010) .

Z dlouhodobého hlediska Work-life balance může mít mnoho dalších přínosů. Mezi, které patří například:

#### **Vyšší loajalita, snížení fluktuace a nemocnosti**

V případě, že jsou zaměstnanci dlouhodobě pod velkým tlakem a nejsou dostatečně ze strany vedení společnosti motivováni, odcházejí častěji z důvodu nemoci nebo rovnou dávají výpověď (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010).

#### **Zvýšení produktivity, výkonu a motivace**

Sladění osobního a pracovního života má pozitivní vliv na produktivitu jednotlivých zaměstnanců, od které se dále odvíjí vyšší produktivita celé společnosti. Například ve společnosti Pfizer v Kanadě zjistili, že na základě zavedení opatření Work-life balance se zvýšila produktivita v odděleních o 30 %. Když zaměstnanci vidí snahu ze strany zaměstnavatele, zvyšuje se jejich loajalita a důvěra ke společnosti. Zvyšuje se také jejich motivace a ochota pro zvýšení výkonu v práci (Kašparová & Kunz, 2013).

#### **Snížování nákladů**

Díky loajálním a spokojeným zaměstnancům je také možné snížit náklady společnosti na nábor nových zaměstnanců, a s ním spojené náklady na zaškolení nových. Například ve společnosti Telecom ve Velké Británii se přes 98 % žen vrací zpět po mateřské zpátky do společnosti a tím firmě ušetří 3 miliony liber, které by jinak musela firma vynaložit na nábor nových zaměstnanců (Kašparová & Kunz, 2013).

## 2.4.2. Přínosy z pozice zaměstnance

Na základě výzkumu Research institutu bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří se ztotožní se snahou společnosti podpořit Work-life balance, jsou hrdí na svého zaměstnavatele, doporučují firmu ostatním a tím se zvyšuje celková spokojenost zaměstnanců (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010).

(Yasbek, 2004) poukazuje na základě studie EEO Trust's Work and Life Awards přínosy pro zaměstnance díky zavedení Work-life balance politiky, mezi které patří:

- snižování využívání nemocenské
- snižování stresu
- zvýšení spokojenosti
- zvýšení loajality vůči zaměstnavateli
- větší flexibilita v rozmezí pracovní doby

Přínosem pro zaměstnance je především také udržení jejich harmonického vztahu s rodinou a dalšími známými, více času na své koníčky, odreagování se od práce, což prokazatelně vede ke snížení stresu, a tím působí jako prevence proti syndromu vyhoření. Někteří autoři dokonce uvádějí, že Work-life balance má i celospolečenský přínos, jelikož přispívá ke zvýšení porodnosti, čímž snižuje úbytek pracovních sil a stárnutí populace. Dále pomáhá předcházet výdajům souvisejícím se zdravotní péčí a snižování zdravotních problémů v souvislosti se snižováním stresu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

## 2.5. Bariéry v dosahování Work-life balance

I přestože je téma WLB ve světě již hodně rozšířené, stále se setkáváme na spoustu bariér, které zabraňují v dalším růstu. V České republice, na rozdíl od jiných západních zemí Evropy, není příliš rozšířené ve společnostech nabízet možnosti sladování osobního a pracovního života nebo nad tímto tématem vůbec uvažovat. Zaměstnanci si o tuto možnost nepožádají a zaměstnavatele to většinou ani nenapadne, aby svým zaměstnancům něco takového nabídl (Gillernová, Kebza, & Rymeš, 2011).

Bariéry související s dosahováním Work-life balance mohou vznikat z několika různých důvodů. Tím ovlivňují schopnost jednotlivých zaměstnanců skloubit pracovní povinnosti s osobními potřebami. Mezi hlavní bariéry patří:



**Nadměrná pracovní zátěž:** Kvůli vysokým pracovním nárokům, přesčasům a neustálému tlaku, který je na zaměstnance ze strany zaměstnavatele uvalován, aby dosahovali svých pracovních výsledků, nemohou zaměstnanci věnovat dostatek času na své osobní aktivity a dostatečný odpočinek.

**Nedostatečná flexibilita:** Práce s pevnou pracovní dobou a místem může být překážkou pro osoby, které potřebují mít větší kontrolu nad tím, jak si zorganizují svůj den.

**Kultura nepřetržité dostupnosti:** V případě, že je ve společnosti zvykem očekávat, že jsou zaměstnanci k dispozici i mimo pracovní dobu, může to vést k narušení osobního času a ztížit dosažení potřebné rovnováhy.

**Technologie:** Díky novým technologiím můžeme v dnešní době pracovat téměř odkudkoliv a kdykoliv, což může zaměstnancům ztěžovat rozdělení svého času na pracovní a osobní, protože v případě tlaku ze strany zaměstnavatele se snaží udělat svou práci, co nejdříve a tím pádem tráví prací stále více času.

**Dalšími jsou:** Nedostatečná podpora ve firmě, náročné pracovní cesty, kariérní ambice, nedostatečné finanční zabezpečení

Neméně důležité jsou také sociální tlaky okolí, může se jednat například o ženy na mateřské dovolené nebo později na rodičovské dovolené, které chtějí začít pracovat na nějakou vyšší úvazku, ať už plný nebo jednu z forem zkráceného. Ostatní lidé k ní zaujímají negativní postoj, protože si myslí, že by svůj čas měla věnovat řádné péči o dítě, a ne svému zaměstnání a kariéře (Rydvalová & Junová, 2011).

## 3 Nástroje na podporu rozvoje Work-life balance v podniku

Pomoci sladit pracovní a osobní život zaměstnancům může společnost prostřednictvím několika nástrojů. Je samozřejmostí, že každý nástroj se nehodí pro každého zaměstnance, z tohoto důvodu je nutné ke každému jedinci přistupovat individuálně podle jeho potřeb (Rydvalová & Junová, 2011).

Nástroje se rozdělují na legislativní a firemní. Legislativní jsou zřizovány státem, a firemní si zřizují zvláště jednotlivé společnosti.

Legislativní nástroje se řídí jednotlivými směrnicemi a nařízeními Evropské unie a České republiky. Jedná například o Směrnici Evropské unie z roku 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob. Podle směrnice mají od roku 2022 jednotlivé členské státy povinnost zavést otcovskou dovolenou a zavedení 5 dní volna na účelem péče o rodinného příslušníka a podobně. Mezi nástroje ze strany státu patří:

- mateřská dovolená
- otcovská dovolená
- porodné
- rodičovská a pečovatelská dovolená
- zařízení sloužící pro péči o děti zaměstnanců

Nástroje sloužící k podpoře harmonizace rodinného a pracovního života ze strany zaměstnavatele se řadí mezi nejdůležitější. Jednotlivé nástroje jsou zobrazeny v tabulce 1 (Rydvalová & Junová, 2011).

<b>Flexibilní formy práce</b>	<b>Péče o dítě</b>	<b>Další nástroje</b>
Zkrácený pracovní úvazek	Firemní školka	Příspěvky na rekreaci
Pružná pracovní doba	Hlídaní dětí	Sick-days
Sdílená pracovní místa	Letní tábory	Příspěvek na Vánoce
Práce na dálku	Finanční pomoc	Bezúročné půjčky
Dohody mimo pracovní poměr	Delší dovolená pro zaměstnance s dětmi	Finanční úlevy
Stlačený pracovní týden	Volno pro muže v případě porodu partnerky	
	Poradenství	
	Příspěvky na hlídání	

Zdroj: Rydvalová & Junová 2011

### 3.1. Flexibilní formy zaměstnání

S globalizací a technickým pokrokem došlo k rozvoji flexibilních forem zaměstnání. Společnosti musí často flexibilně zareagovat na vznikající poptávku s cílem udržení konkurenceschopnosti a díky tomu mají zaměstnanci více možností, jak se mohou uplatnit na trhu práce, v případě, že pro ně není z různých důvodů plný úvazek možný. Může se jednat o rodiče velmi malých dětí, které prozatím nemohou navštěvovat pravidelně jesle, školky a podobně. Pro rodiče je tedy těžko představitelné, že by mohli pracovat na plný úvazek, tedy osm hodin denně (Rydvalová & Junová, 2011).

Flexibilitu dělíme na pozitivní a negativní. O pozitivní se jedná v případech, kdy je přínosná pro obě strany, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Když flexibilita přináší výhody jen zaměstnavateli a na zaměstnance není brán zřetel, jedná se o flexibilitu negativní (Gilarová, 2004).

Dále můžeme flexibilitu rozdělit podle tří druhů. Funkční flexibilita, která zajišťuje rychlé převádění zaměstnanců z jedné činnosti na druhou. Dále numerickou flexibilitu, která umožňuje měnit počty zaměstnanců v souvislosti s aktuální potřebou pracovní síly a finanční flexibilitu, která je propojením dvou předešlých druhů. Cílem finanční

flexibility je pružná a rychlá reakce na stav poptávky a nabídky a využívání systému odměňování (Armstrong & Taylor, 2015).

Základní předpis, který upravuje formy zaměstnání prošel v posledním roce velkými změnami. Původní Zákoník práce 262/2006 Sb. byl nahrazen Zákonem 281/2023 Sb. Část novely zákoníku práce vstoupila v účinnost již v říjnu 2023, zbytek se stal účinným k 1.1.2024. Novelou se provedla transpozice evropských směrnic a jsou v ní zohledněny i další potřeby zaměstnanců, zaměstnavatelů a novinky pro pracující rodiče, pečující osoby a osoby pracující na dohodu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Zákoník stanovuje základní týdenní pracovní dobu, zkrácenou pracovní dobu, pružné rozvržení pracovní doby, konto pracovní doby, dohody o práci konané mimo pracovní poměr, práci z domova a práci na dálku (Sagit, 2023).

Flexibilní formy zaměstnání mohou sice pomoci se sladěním pracovního a osobního života, ale pouze když zaměstnanci sami chtějí a jsou schopni zkrácené úvazky efektivně využít. Různé typy alternativních úvazků nabízejí různé výhody pro zaměstnance, mezi které patří:

- více času pro rodinu
- pružná reakce na potřeby rodiny
- ušetření nákladů a času cestováním za prací
- samostatné rozvržení času (Rydvalová & Junová, 2011).

Uplatňování flexibilních forem přináší spoustu výhod i pro zaměstnavatele, kterými jsou:

- vyšší spokojenost zaměstnanců a tím jejich vyšší výkonost
- snížení absence a fluktuace zaměstnanců
- umožnění pracovat zaměstnancům se zdravotním omezením
- úspora provozních nákladů

Zároveň se, ale zaměstnavatelé můžou setkat s řadou nevýhod:

- omezený dohled nad pracovníky
- možné narušení týmové spolupráce
- zvýšené administrativní náklady
- možný negativní postoj manažerů (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí & TREXIMA, 2022).

### **3.1.1.Zkrácený pracovní úvazek**

Mezi nejvíce využívané opatření, které podporuje sladění osobního a pracovního života je v českých podnicích řazena práce na zkrácený úvazek, která je hodně žádaná u zaměstnanců, kteří mají děti, nejčastěji u matek (Ettlerová, Kuchařová, Matějková, Svobodová, & Šťastná, 2006).

Jedná se o pracovní dobu, která je domluvená smluvně při, které dochází ke zkrácení pracovní doby, a tudíž i snížení mzdy, která je snížena podle délky úvazku. Pokud o zkrácenou dobu požádá zaměstnanec nebo zaměstnankyně, kteří pečují o dítě mladší než 15 let nebo těhotná zaměstnankyně o zkrácení pracovní doby, je zaměstnavatel povinen žádosti vyhovět, pokud tomu nebrání závažné důvody (Sagit, 2023).

Průzkumy ukazují, že zaměstnanci, kteří využívají zkrácených pracovních úvazků jsou o 20-30% produktivnější než jejich kolegové, co pracují na plný úvazek. Zaměstnanci s kratším úvazkem se snaží využít svůj zkrácený čas v práci maximálně bez zbytečných časů na kávu s kolegy a podobně. Z pozice zaměstnavatele hrozí, že nebude moci efektivně vyhodnotit množství práce, které je zaměstnanec za zkrácenou dobu schopen odvést (Gilarová, 2004).

Mezi výhody zkrácených úvazků patří kombinace práce s jinými aktivitami nebo se může jednat o vhodný způsob přechodu z mateřské nebo rodičovské dovolené. Tuto formu úvazku můžou také využít osoby, které chtějí menší pracovní zátěž například před odchodem do důchodu nebo aktivní osoby v důchodovém věku (Seiwert & Tracy, 2011).

Mezi nevýhody patří nižší příjem a skutečnost, že zaměstnanci nemají často možnost využít další benefity, které společnost nabízí. Velká nevýhoda je i v kariérní postupu, kterého je v tomto případě velice složité dosáhnout (Rydvalová & Junová, 2011).

### **3.1.2.Pružná pracovní doba**

Zákoník práce definuje pružnou pracovní dobu jako dobu, kde si zaměstnanec sám zvolí začátek a konec pracovní doby v rámci úseků, které určí zaměstnavatel. Mezi začátkem a koncem je vložen časový úsek, kdy je zaměstnanec povinen být na pracovišti tzv. základní pracovní doba. Pružné rozvržení pracovní doby se neuplatňuje při pracovních cestách nebo když je potřeba zabezpečit náročný pracovní úkol, který má stanoven začátek a konec (Sagit, 2023).

Zaměstnavatel stanoví svému zaměstnanci základní pracovní dobu v délce například 4 hodin, po tuto dobu musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti například od 9 hodin do 13 hodin. Zbytek pracovní doby si pak zaměstnanec stanoví sám podle vlastních časových možností, tato doba se jmenuje volitelná. Celková délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin (Vybíhal, 2023).

Volitelná doba nabízí zaměstnancům s dětmi vyřešit spoustu logistických a organizačních problémů, které souvisejí především s vypravením dětí do škol a školek a jejich odpolední vyzvedávání, kde jsou rodiče omezeni otevírací dobou zařízení (Rydvalová & Junová, 2011).

Výhodou pružné pracovní doby pro zaměstnance je nesnížení finančního příjmu, protože zaměstnanec musí odpracovat stále stejný počet hodin, ale může si vybrat kdy. Pro zaměstnavatele je výhodou, že zavedení pružné pracovní doby nemusí být finančně náročné a pro zaměstnance je to velký benefit a díky tomu, že si zaměstnanec sám volí začátek a konec nedochází ke zpožděným příchodům a brzkým odchodům. Mezi další výhody patří: flexibilita pro sladění práce a rodinného života a to, že si zaměstnanec nemusí vybírat volno pro nečekané události. Mezi nevýhody patří vysoká administrativní zátěž a potřeba důsledné evidence pracovní doby (Homfray, Skalková, & Čmolíková Cozlová, 2022).

### **3.1.3. Sdílená pracovní místa**

V případě sdílených pracovních míst dochází k rozdělení jednoho pracovního místa mezi dva zaměstnance. Nejčastěji se vyskytuje forma děleného pracovního dne nebo týdne. Hlavní podmínkou, aby sdílená místa fungovala je komunikace mezi zaměstnanci, kteří pracovní pozici sdílejí. Tato forma patří pro zaměstnavatele k administrativně nejnáročnějším. Právě proto se sdílená pracovní místa využívají minimálně (Homfray, Skalková, & Čmolíková Cozlová, 2022).

Využívají se dvě základní formy sdílení míst:

1. Sdílení jednoho pracovního místa dvěma zaměstnanci, kde je nutné přesně nastavit procesy předávání a přebírání informací a povinností.

2. Sdílení jednoho pracovního místa (kanceláře nebo stolu) dvěma zaměstnanci rozdílných profesí. Díky tomuto řešení uspoří zaměstnavateli spoustu nákladů, které by

jinak musel vynaložit na dva prostory včetně nábytku, techniky a podobně (Rydvalová & Junová, 2011).

Společnosti, které využívají sdílená pracovní místa, podotýkají, že místa nejčastěji využívají rodiče malých dětí, kterým vyhovuje práce spíše v dopoledních hodinách a v odpoledních hodinách se střídají například se studenty, kteří pracují při studiu. Všem, kteří sdílená místa využívají se daří snadněji sladit práci s ostatními aktivitami. Pro podnik je složité najít vhodné zaměstnance, kteří se na pozicích střídají a dokáží spolu efektivně komunikovat. Zpočátku je to také náročné na zaškolení a vzájemné sladění vybraných zaměstnanců (Homfray, Skalková, & Čmolíková Cozlová, 2022).

### **3.1.4. Stlačený pracovní týden**

Stlačený pracovní týden má méně než 5 standardních pracovních dnů. Pracovní dny jsou tedy delší, ale pracovní týden kratší. Což znamená, že zaměstnanec odpracuje stejně dlouhou pracovní dobu, ale za méně dní. Tato forma zaměstnání je vhodná pro zaměstnance, kteří dojíždějí z velké dálky, tím se jim ušetří spousta času, který mohou využít pro harmonizaci svého osobního a pracovního života. Například věnovat více času rodině. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015).

### **3.1.5. Práce na dálku**

Práce na dálku nebo distanční forma práce znamená, že zaměstnanec vykonává svou práci jinde než na pracovišti. Často se jedná o práci v kanceláři a v domově zaměstnance. Další formou práce na dálku je tzv. teleworking, kdy zaměstnanec do své práce nedochází vůbec a vše je řešeno na dálku pomocí informačních technologií. Nevýhodou může být sociální izolovanost, kdy může zaměstnanci chybět osobní kontakt s kolegy. Výhodou je naopak maximální flexibilita zaměstnanců, a tím možnost sladění jejich osobního a pracovního života (Rydvalová & Junová, 2011).

V současné době se jedná o jeden z nejvíce diskutovaných nástrojů, sloužící ke sladění soukromého a pracovního života. Pandemie Covid-19 přitáhla velkou pozornost k této formě práce, kdy poptávka po ní mnohonásobně převýšila nabídku od zaměstnavatelů. Práce z domova můžeme být velkorysý benefit ze strany zaměstnavatele poskytovaný zejména dvěma skupinám osob. Jsou jimi matky malých dětí nebo manažeři na vysokých pozicích (Homfray, Skalková, & Čmolíková Cozlová, 2022).

Podle studie, kterou provedl Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, denně nebo několikrát za týden vykonává alespoň část práci z domu 17 % zaměstnanců a 58 % osobně samostatně výdělečně činných v průměru to je zhruba jedna čtvrtina pracujících (Homfray, Skalková, & Čmolíková Cozlová, 2022).

### **Změny v práci na dálku, které stanovila novela Zákoníku práce**

- zaměstnavatel je povinen uzavřít se zaměstnancem písemnou dohodu o práci na dálku
- závazek z dohody o práci na dálku lze rozvázat písemnou dohodou anebo písemně vypovědět
- v případě mimořádného opatření vlády je zaměstnavatel oprávněn písemně nařídit zaměstnanci výkon práce na dálku

### **Náhrada nákladů spojených s výkonem práce na dálku:**

1. Písemná dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o nákladech vzniklých při práci na dálku, které budou kompenzovány formou paušální částky
2. V případě, že není stanoveno poskytování paušální částky, hradí zaměstnavatel zaměstnanci pouze prokázané náklady
3. Zaměstnavatel se může písemně dohodnout se zaměstnancem, že mu při výkonu práce na dálku nebude náležet náhrada nákladů nebo jejich část (Zákony pro lidi, 2023)

### **3.1.6. Práce na dohodu**

Zákoník práce 262/2006 Sb. mluví o základním pracovněprávním vztahu, kterým je pracovní poměr, zároveň umožňuje i práci na dohody uzavřené mimo pracovní poměr. Jedná se o práce, které nepřímo souvisejí s flexibilní formou práce, protože se nejedná o klasický pracovněprávní vztah na základě pracovní smlouvy. Existují dvě formy dohod: dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti (Sagit, 2023).

Při výkonu práce na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti je zaměstnavatel povinen předem rozvrhnout zaměstnanci písemně pracovní dobu a obeznámit ho s tím nejpozději 3 dny před začátkem plánované doby. Zaměstnavatel se zaměstnancem si mohou dohodnout i kratší lhůtu pro sjednání (Zákony pro lidi, 2023).



## **Dohoda o provedení práce**

Dohoda o provedení práce se za účelem splnění konkrétního úkolu jednorázového charakteru. Tuto dohodu může zaměstnavatel uzavřít se zaměstnancem maximálně na dobu 300 hodin za jeden kalendářní rok. Do této doby se počítají veškeré dohody o provedení práce u jednoho zaměstnavatele. V dohodě o provedení práce musí být uvedeny sjednané práce a doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. (Rydvalová & Junová, 2011).

Odměna do roku 2023 neměla přesáhnout 10.000 Kč za jeden kalendářní měsíc, v případě že přesáhla vznikla účast na nemocenském a důchodovém pojištění.

Zaměstnavatel byl v případě překročení 10.000 tisíc také povinen zaplatit sociální pojištění (Homfray, Skalková, & Čmolíková Cozlová, 2022).

Dle zákona 281/2023 Sb. jsou od 1.července 2024 stanoveny dva limity pro odvody na sociální a zdravotní pojištění v případě dohody o provedení práce. První limit platí pro jednoho zaměstnavatele a je stanoven ve výši 25% průměrné mzdy, tedy 10 500 Kč pro rok 2024. Druhý limit se týká souběhu více dohod a více zaměstnavatelů a je stanoven ve výši 40% průměrné mzdy, tedy 17 500 Kč pro rok 2024. Jestliže zaměstnanec překročí jeden z limitů, bude muset odvést pojistné a bude jej muset zpětně doplatit i zaměstnavatel. Do limitů se nezapočítávají doby dle §348 Zákoníku práce jsou jimi překážky v práci, čerpání dovolené nebo pokud si zaměstnanec vybírá náhradní volno. Zaměstnavatel je povinen upozornit pracovníka nejpozději v den nástupu na možnou povinnost odvést pojistné na sociální zabezpečení (Zákony pro lidi, 2023).

## **Dohoda o pracovní činnosti**

Dohoda o pracovní činnosti se uzavírá na činnosti, která mají opakující se charakter. Maximální doba může překročit i 300 hodin za daný kalendářní rok. Nesmí, ale překročit polovinu průměrné týdenní pracovní doby. Z dohody o pracovní činnosti musí zaměstnavatel odvádět zdravotní a sociální pojištění a příjem zaměstnance musí být zdaněn a zahrnut do přiznání o dani z příjmu fyzických osob a jsou též započítány do důchodových let a příjmů. Pojištění musí být odváděno pravidelně každý měsíc s výjimkou měsíců, kdy příjem nepřesáhne 4.000 Kč (Rydvalová & Junová, 2011).

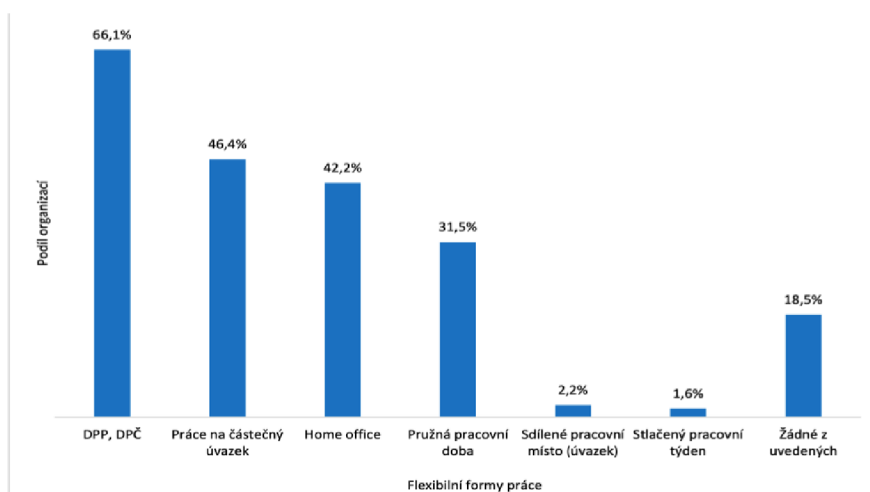
## Společná ustanovení o dohodách

- dohody musejí být uzavřeny písemně
- stejně jako zaměstnancům musí být osobě pracující na dohodu poskytnuto pracovní volno například v případě potřeby ošetření lékařem, účasti na svatbě, pohřbu, ale nenáleží mu náhrada odměny
- pracujícím na dohodu náleží příplatky za práci ve svátek, o víkendů, v noci a ve ztíženém prostředí
- v případě, že u zaměstnavatele zaměstnanec pracuje v posledních 12 měsících v rámci dohod po dobu alespoň 180 dní, tak si může podat žádost o zaměstnání v pracovním poměru, zaměstnavatel mu musí do 1 měsíce písemně odpovědět
- pracovníci na dohodu mají nárok na dovolenou za stejných podmínek jako zaměstnanci, pro účely dovolené činí délka týdenní pracovní doby 20 hodin týdně
  - pro získání dovolené je důležité trvání DPP nebo DPČ v příslušném kalendářním roce alespoň 4 týdny a odpracovat alespoň 80 hodin
- v případě práce na dálku nemá zaměstnanec nárok na náhradu nákladů, které mu vznikly, pokud si to se zaměstnavatelem nesjedná jinak (Zákony pro lidi, 2023)

### 3.1.7. Porovnání jednotlivých flexibilních forem práce

Na grafu 1 jsou shrnuty výsledky výzkumu nejčastěji využívaných flexibilních forem práce. Výzkum ukazuje, že nejčastěji jsou využívány dohody o pracích konaných mimo pracovní dobu, jsou jimi dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti, které dle výsledků využívá 66,1 % zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají 10 a více pracovníků. Dalšími hojně využívanými formami jsou zkrácené pracovní úvazky a home office. Nejméně se můžeme setkat se sdílenými pracovními místy a stlačeným pracovním týdnem, tyto formy patří v České republice zatím stále mezi novinky (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí & TREXIMA, 2022).

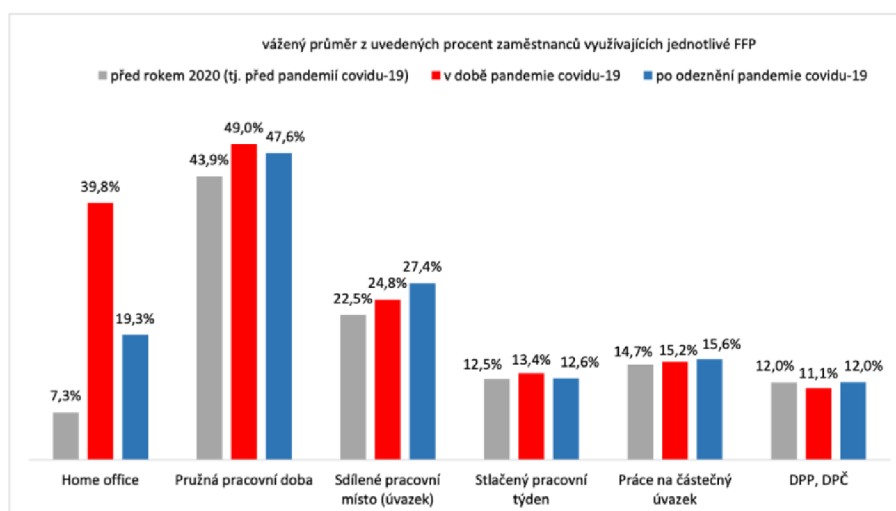
Graf IVyužívání jednotlivých flexibilních forem práce



Zdroj: (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2022)

Na grafu 2 je znázorněn dopad pandemie Covidu-19 na jednotlivé formy práce. Nejvýznamnější dopad to mělo na práci z domova. V době pandemie, kdy platila řada protiepidemiologických opatření, včetně doporučení státu, aby zaměstnavatelé přešli na formu práce z domova. V této době se podíl pracujících ze svých domovů výrazně zvýšil. Po rozvolnění opatření se sice podíl pracujících z domova snížil, ale stále zůstal více než 2,5krát vyšší než v době před začátkem pandemie. Co se týká ostatních flexibilních forem, nejsou patrné tak výrazné změny, pouze mírné navýšení. V případě dohod konaných mimo pracovní poměr došlo v době pandemie ke snížení počtu zaměstnanců. Po odeznění pandemie se podíl zaměstnanců vrátil na původní úroveň (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí & TREXIMA, 2022).

Graf 2 Podíl zaměstnanců využívajících flexibilní forma práce v období před a po pandemii



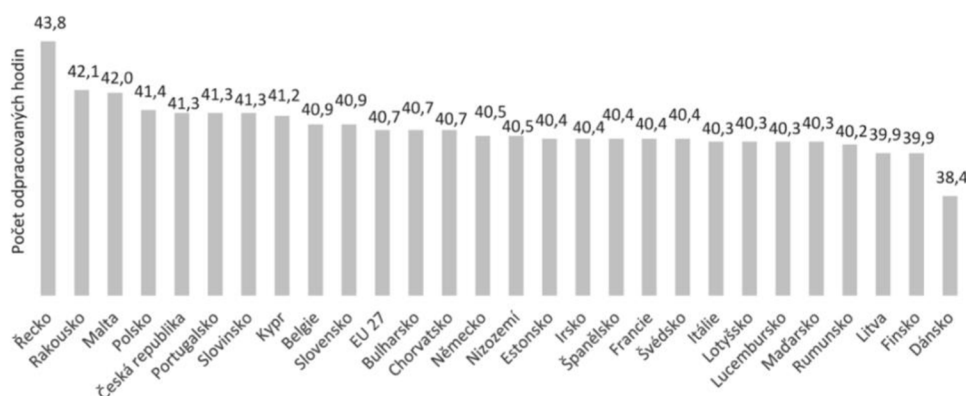
Zdroj: (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2022)

### 3.1.8. Srovnání pracovní doby v České republice a Evropě

#### Odpracovaná doba

Zvyšování flexibility pracovní doby je součástí evropské strategie zaměstnanosti. I přes snahu Evropské unie jsou stále velké rozdíly v délce pracovní doby mezi jednotlivými státy. Zaměstnanci v ČR se průměrným počtem odpracovaných hodin za jeden týden při plném úvazku řadí mezi země s delším pracovním týdnem. Oproti zemi s nejnižším průměrným počtem odpracovaných hodin, kterou je Dánsko, stráví zaměstnanci v ČR v práci průměrně o 2 hodiny déle. Oproti Evropskému týdennímu průměru je to o 1 odpracovanou hodinu déle. Odpracovaná doba v jednotlivých státech je zobrazena na grafu 3 (Vychová, 2022).

Graf 3 Průměrný počet odpracovaných hodin za týden v Evropě

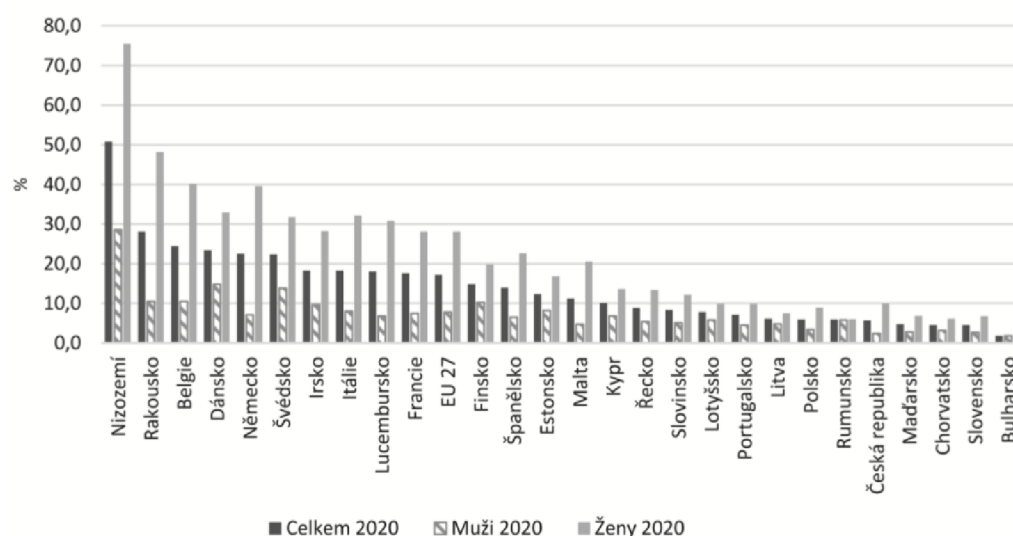


Zdroj: (Eurostat, 2023)

#### Zkrácené úvazky

Využívání zkrácených úvazků není v České republice příliš rozšířené, ve srovnání se zbytkem Evropy se řadí k zemím s nižším uplatněním této formy práce. Na grafu č.4 je zobrazeno využívání zkrácených úvazků žen a mužů v zemích Evropské unie za rok 2020. Více částečné úvazky využívají ženy a nejvíce žen využívá zkrácené úvazky v Nizozemí (Vychová, 2022).

Graf 4 Podíl osob zaměstnaných na zkrácený úvazek ve věku 15-64 let v %



Zdroj: ((Eurostat, 2023)

### Práce z domova

Čeští zaměstnanci pracují z domova méně ve srovnání se zeměmi Evropské unie, i přesto můžeme zaznamenat postupný nárůst. Stejně jako v dalších zemích začal pozvolný nárůst rozšiřování práce z domova před rokem 2020, který byl následně dále výrazněji ovlivněn pandemií Covid-19, která umožnila práci z domova širšímu okruhu zaměstnanců, kteří by bez období pandemie nárok na práci z domova neměli.

V některých zemích byla práce z domova pouze doporučována, ale někde to bylo povinností (Vychová, 2022).

## 3.2. Péče o dítě a další závislé osoby

Sladit práci a rodinu pro mnoho rodičů a pracovníků, kteří o někoho pečují je i v dnešní době značným problémem. Jedná se významný faktor, který přispívá k nedostatečnému zastoupení žen na trhu práce. U žen, které mají děti je pravděpodobné, že budou potřebovat pracovat méně hodin a více času trávit péčí o své děti. Současný právní rámec Evropské unie nabízí pouze málo motivujících pobídek mužům k převzetí rovného pečovatelského dílu s ženami. Ukázalo se, že díky většímu zaměření na opatření týkající se sladění osobního a pracovního života u mužů s dětmi, jako je dovolená nebo flexibilní formy práce, dochází k pozitivnímu dopadu na snížení neplacené práce v rodině u žen a tím došlo k nárůstu jejich času, který můžou věnovat placené práci (2019).

Po narození dítěte se nároky na vzdálenost do zaměstnání a pracovní dobu výrazně zvyšují. Rodiče musí brát zřetel na otevírací dobu institucí, které pečují o jejich děti v době jejich přítomnosti v zaměstnání. Dosáhnout kompatibility je možné pomocí tří způsobů:

- vhodným nastavením pracovní doby
- zaměstnání v blízkosti bydliště
- výběrem zaměstnavatele s kladným vztahem k rodině

Když se zaměstnanec vrací z rodičovské dovolené jeho podmínkou pro nástup je možnost umístění dítěte do instituce určené pro předškolní děti, bohužel v České republice je v současné době stále nedostatek těchto zařízení, které jsou nedostupné jak kapacitně, tak často i finančně. Každý rok počty žádostí se zamítnutím rostou a soukromá zařízení si rodiče dětí často nemohou finančně dovolit (Homfray, Skalková, & Čmolíková Cozlová, 2022).

Velkým benefitem by bylo pro zaměstnance vytvoření pracovních podmínek, které by jim umožnily snadnější rozhodování plánování mateřství a rodičovství. Kvůli nepostačujícím veřejným institucím, které pečují o předškolní děti, musejí zaměstnanci hledat řešení společně se zaměstnavatelem. Ti mají možnost jim ulehčit formou firemních školek, finanční pomoci, zařízením hlídání pro jejich děti případně v letních měsících příspěvkem nebo zařízením letních táborů (Křížková & Vohlídalová, 2009).

### **3.2.1. Firemní školky**

Firemní školky patří k nejdražší formě pomoci rodičům s dětmi, kteří se vrací zpět do práce. Není to náročné jen finančně, ale souvisí s tím spousta administrativy. Firemní školky si také zaměstnavatel nemůže daňově uznat. I přesto se v České republice objevují první firemní školky. Pokud mají volnou kapacitu často jsou volná místa nabízena i pro děti, které ve společnosti nemají zaměstnané rodiče, z části tak firemní školky suplují nedostatečnou kapacitu státních školek (Rydvalová & Junová, 2011).

Zřízením školky ve společnosti získá zaměstnavatel loajalitu svých zaměstnanců s dětmi a zatraktivní svůj podnik na trhu práce. Díky tomuto benefitu se zaměstnanci můžou vracet dříve z rodičovských dovolených. Na vybudování školky může podnik získat dotaci od Evropského sociálního fondu v rámci podpory rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a sladování práce a rodiny (Boháčová, Suchochlebová Ryntová, & Tichá, 2012).

## **Dětský koutek**

Alternativou pro zaměstnavatele může být zřízení tzv. dětských koutků. Pro společnost je to méně administrativně náročné, ale často se jedná spíše o krátkodobou péči o děti (Rydvalová & Junová, 2011).

Mezi další formy podpory ze strany zaměstnavatele patří:

- příspěvek na hlídání
- poradenství
- přestávky na kojení a prostor pro kojící matky
- přístup dětí na pracoviště, další volno v souvislosti s rodičovstvím (Rydvalová & Junová, 2011)

## **Změny pro rodiče a pečující osoby, které stanovila novela Zákoníku práce**

- výkon práce na dálku je nově upraven a počítá i s jednodušší možností hradit náklady paušálem (dosud zaměstnanci nedostávali zpravidla nic)
- zaměstnanec, který pečuje o osobu závislou nebo dítě do 9 let věku nebo těhotná zaměstnankyně si mohou podat písemnou žádost o výkonu práce na dálku
- posílila se jistota u rodičovské dovolené, což je v zájmu zaměstnavatele i zaměstnance – je zapotřebí žádat o rodičovskou dovolenou písemně a to alespoň 30 dní předem
- zákon nově umožňuje podání žádosti o rodičovskou dovolenou opakovaně, čímž zdůrazňuje možnost flexibilního čerpání rodičovské dovolené
- v případě, že bylo vyhověno zaměstnanci se žádostí o kratší pracovní dobu, může si podat písemnou žádost o obnovení (možné i částečně) původního rozsahu týdenní pracovní doby (Zákony pro lidi, 2023)

### **3.3. Další nástroje**

Další nástroje, které mohou pomoci sladit zaměstnancům osobní a pracovní život rozdělujeme do dvou skupin. První skupina se týká financí, řadíme do ní:

- příspěvky na rekreaci
- příspěvky na Vánoce
- bezúročné půjčky, finanční úlevy

Další skupina souvisí hlavně s navýšením počtu dní volna a podporou, řadíme do ní:

- delší dovolená pro zaměstnance s dětmi
- volno pro muže v případě porodu partnerky
- podniková rekreace pro zaměstnance a členy jejich rodiny
- sick-days
- poradenství a právní služby při krizových situacích
- udržování kontaktu se zaměstnanci v době, kdy jsou na rodičovské dovolené
- podpora zaměstnanců při studiu (Höhne, 2006).

### **3.3.1. Zaměstnanci na rodičovské dovolené**

Na základě výzkumu, která provedlo Gender Studies o.p.s. v rámci projektu týkající se přístupu zaměstnavatelů ke sladování osobního a pracovního života, který byl výhradně zaměřen na ženy s dětmi do 10 let bylo zjištěno, že:

- zaměstnavatelé nemají příliš tendenci být v kontaktu se zaměstnanci v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené
- oslovené ženy mají velký zájem pracovat i při rodičovské dovolené, ale brání jim nedostatečná vstřícnost zaměstnavatele, špatně nastavený systém a problémy s hlídáním dětí
- hlavní motivací žen k vrácení se dříve do práce není stagnující kariéra, ale finanční důvody a zájem o setkávání se s jinými lidmi a nesoustředit se pouze kolem dětí
- největší zájem mají oslovené matky o flexibilní formy práce
- velký zájem mají o firemní nebo s firmou spolupracující zařízení pro děti (Kašparová & Kunz, 2013).

### **3.3.2. Sick-days**

Jedná se o pracovní volno, v němž můžou zaměstnanci zůstat z důvodu nemoci doma. Toto zdravotní volno není podmíněno vyjádřením lékařem ani vystavením potvrzením o pracovní neschopnosti. Pro zaměstnance je to výhodný benefit, neboť mu umožňuje efektivně překlenout krátkodobou nemoc bez nutnosti návštěvy lékaře. Pro zaměstnavatele to znamená další náklad, ale je kompenzován tím, že kdyby šli zaměstnanci k lékaři pro potvrzení o neschopnosti zůstávají doma déle. Podmínky, za kterých je možné tyto dny čerpat jsou u každé společnosti jiné. (Štainc, 2014).



## 4 Cíl a metodika

### 4.1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení současného přístupu podniku k problematice Work-life balance a navrnutí vhodných opatření k dalšímu rozvoji podniku ve zkoumané oblasti.

Dílčím cílem bylo zjištění pohledu zaměstnanců na zkoumanou problematiku.

Pro účely této práce byla vybrána blízká společnost, která si přála z důvodu ochrany osobních údajů zůstat po celou dobu práce v anonymitě. Z tohoto důvodu vystupuje v práci pod názvem Společnost X.

### 4.2. Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části, a to teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje důležité informace, které se týkají zkoumané problematiky. Údaje pro teoretickou část byly získány studiem vybrané odborné české a zahraniční literatury, která s tématem úzce souvisí. Získané znalosti ohledně problematiky Work-life balance byly interpretovány v kapitole 2 „Literární přehled“ a v kapitole 3 „Nástroje na podporu rozvoje Work-life balance v podniku“. V této kapitole byly blíže popsány jednotlivé nástroje, které jsou ke sladění osobního a pracovního života zásadní.

V praktické části je již věnován prostor nastavení nástrojů Work-life balance ve Společnosti X. Vzhledem k tomu, že se toto téma stává stále aktuálnější, nechce být ani vybraná společnost pozadu. Prozatím nemá zpracovaný žádný oficiální dokument, který se této problematice týká, ale snaží se postupně některé nástroje a benefity nastavovat.

Tomuto nastavení je věnována kapitola 5 „Vlastní zpracování“. V první části je charakterizována Společnost X včetně části, která se týká počtu zaměstnanců.

Dále je zhodnocen současný stav opatření Work-life balance. Byly uskutečněny polostrukturované rozhovory se dvěma HR specialistkami a ředitelem jedné z poboček, která byla společností pro diplomovou práci vybrána. Rozhovory byly uskutečněny na začátku roku 2024 online formou prostřednictvím Google Meet. Na základě rozhovorů byly zjištěny informace o aktuálním stavu jednotlivých nástrojů, které společnost využívá k nastavování Work-life balance. Nástroje jsou rozděleny do několika částí a ty

jsou dále blíže specifikovány. Rozhovory byly nahrávány a potom přepsány do elektronické podoby. Po domluvě s vedením společnosti nejsou přepisy nahrávek součástí této práce.

Další část obsahuje zhodnocení jednotlivých opatření z pohledu zaměstnanců. Ke zjištění informací a názorů od zaměstnanců bylo uskutečněno dotazníkové šetření, na základě, kterého byl zjištěn pohled zaměstnanců na řešenou problematiku. Dále byly zjištěny aktuálně nabízené nástroje ve společnosti, které slouží ke sladování osobního a pracovního života v podniku. Respondenti byly dotázáni i na důsledky nerovnováhy mezi prací a osobním životem, které se u nich někdy vyskytly.

Společnost pro výzkum vybrala celkem 84 zaměstnanců, kteří měli spolupracovat na dotazníkovém šetření, tak aby byl dostatečný výzkumný vzorek a zaměstnanci byli ze všech věkových skupin zaměstnanců z několika různých poboček po České republice. V rámci dotazníkového šetření byly vytvořené otázky ohledně problematiky Work-life balance, na které vybraní respondenti odpovídali. Dotazník byl respondentům odeslán elektronicky na začátku roku 2024. Návratnost byla 100 %. Otázky z dotazníku jsou uvedeny v Příloze 1.

V závěru práce je uvedeno zhodnocení aktuálních nástrojů a benefitů a jsou navrhnuty nástroje nové, které by mohli podniku s rozvojem Work-life balance pomoci.

## 5 Vlastní zpracování

Výzkum v praktické části této práce byl proveden ve společnosti X. Z důvodu ochrany dat a interním předpisům společnosti zůstane společnost po celou dobu práce anonymní.

### 5.1. Představení společnosti X

Výzkum byl prováděn ve společnosti, která se zabývá prodejem a půjčováním vybavení a oblečení. Jedná se o dynamicky rozvíjející nadnárodní společnost, která má pobočky a prodejny po celém světě. Koncept prodejen společnosti je po celém světě téměř shodný, pouze se vždy přizpůsobuje podmínkám a návykům daných zemí. První prodejna byla otevřena v polovině 90. let 20.století. V současné době jich je otevřených přes 1 500 a pracuje zde přes 100 000 zaměstnanců.

Společnost X nabízí rozmanité produkty pro širokou škálu činností. Mezi nabízený sortiment patří oblečení, obuv, vybavení, doplňky a mnoho dalších potřeb.

V prodejnách nabízí převážně produkty vlastních značek, jedná se o téměř 90 % výrobků. Tímto způsobem může udržovat kontrolu nad kvalitou a inovacemi svých produktů. Na inovace a výzkum klade společnost velký důraz. Snaží se vylepšovat své produkty a přinášet nové technologie a používat nové materiály. Společnost je také angažovaná v udržitelnosti a snižování ekologického otisku, snaží se minimalizovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí a podporuje recyklaci a udržitelné výrobní postupy. Životní prostředí se také snaží podpořit digitalizaci a automatizaci dokumentů a procesů na všech odvětvích.

V České republice vznikla první pobočka v prvním desetiletí 21.století. V současné době se zde nachází přes 20 prodejen, ve kterých pracuje přes 2000 zaměstnanců.

Prodejny jsou rozmístěny ve všech krajích republiky. Na našem území jako společnost s ručením omezeným.

#### 5.1.1. Organizační struktura a zaměstnanci

V prodejnách společnosti se využívá plochá organizační struktura, tudíž má nízký počet stupňů řízení. Na nejvyšší pozici se nachází ředitel prodejny, který je zodpovědný za její fungování. Ředitelovi podřízeni jsou vedoucí jednotlivých oddělení a ti mají pod sebou 3 až 20 zaměstnanců. Počet zaměstnanců je dán velikostí jednotlivých odvětví a

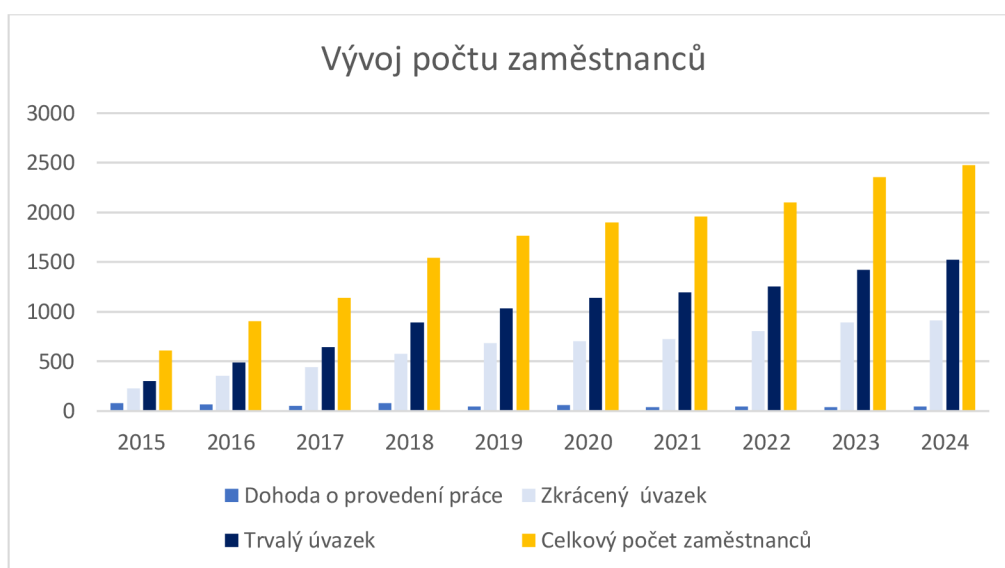
rozlohou prodejny. Vedení společnosti se snaží spíše o liberálnější styl vedení a snaží se vést své zaměstnance k samostatnému rozhodování a odpovědnosti.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům také možnost kariérního postupu, a to nejen na území České republiky, ale po celém světě, na místech, kde má společnost své pobočky.

Na grafu 5 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců společnosti v České republice. Dále jsou zde podrobněji rozebrány jednotlivé typy pracovních úvazků. Společnost je dynamicky rozvíjející se, a to můžeme vidět i na stále se zvyšujícím počtu zaměstnanců. Nárůst počtu zaměstnanců je především díky otevírání nových prodejen. Je důležité poznamenat, že společnost nikdy příliš nevyužívala zaměstnávání v rámci dohod konaných mimo pracovní poměr a je to zejména z důvodu, že to společnost spatřovala jako nevýhodné pro obě strany. Pro zaměstnance byla nevýhoda v nejistotě v zaměstnání a žádném nároku na dovolenou ani jiná volna. Pro zaměstnavatele se také jednalo o nejistotu, že zaměstnanec nemusí do práce další den dorazit. Díky novému zákoníku práce se postavení společnosti k dohodám může změnit kvůli nově nastaveným podmínkám.

Společnost také oproti konkurenci nabízí poměrně velké množství zkrácených úvazků. Tento trend je také rostoucí v průběhu let. Zkrácené úvazky a dohody o provedení práce tvoří přes 50 % úvazků společnosti. Tuto formu využívají především studenti, ženy na rodičovských nebo mateřských dovolených a rodiče menších dětí.

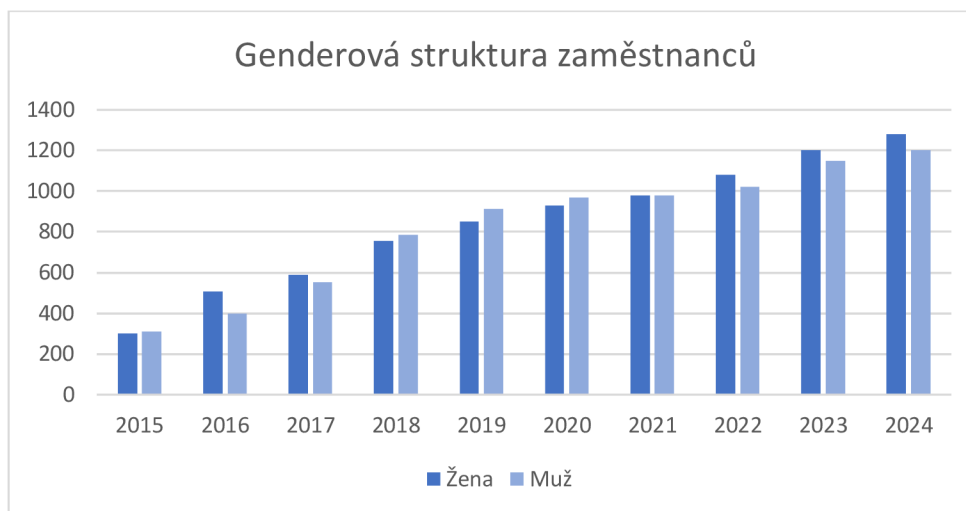
Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti X



Zdroj: Vlastní zpracování

Genderová struktura zaměstnanců je zobrazena na grafu 6. Struktura se drobně liší u manažerů a prodejních asistentů. U manažerů převažují muži se zhruba 65 %, u prodejních asistentů je to naopak, zde převažují ženy zhruba s 55 %.

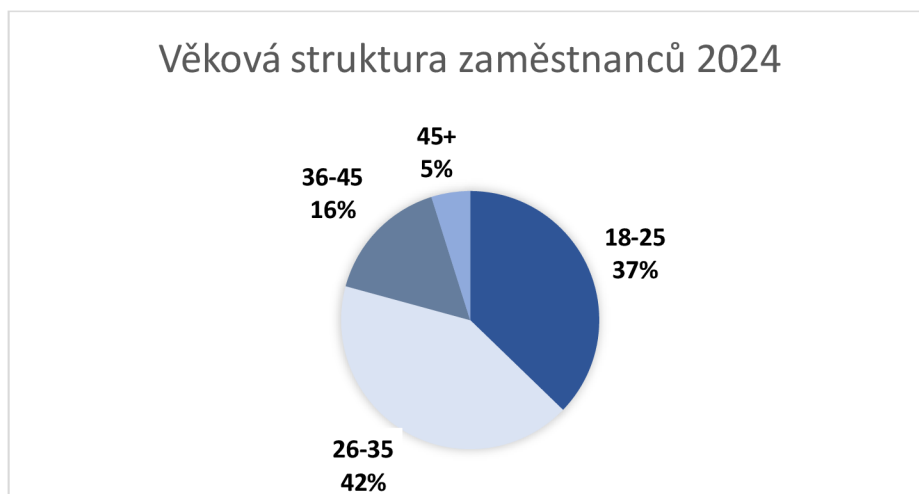
Graf 6 Genderová struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura zaměstnanců společnosti je znázorněna na Grafu 7.

Graf 7 Věková struktura zaměstnanců 2024



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost zaměstnává téměř 80 % zaměstnanců ve věku 18-35 let. Nejpočetnější skupina je ve věku 26-35 let, a to konkrétně 1041 zaměstnanců. Jedním z důvodů této věkové struktury ve společnosti je specifický druh pracovních pozic a specifické zaměření společnosti.

## 5.2. Zhodnocení současného stavu opatření Work-life balance ve společnosti X

Tato část práce je věnovaná zhodnocení současných opatření, která společnost X nabízí, aby pomohla svým zaměstnancům sladit osobní a pracovní život. Zhodnocení bylo provedeno za pomoci rozhovoru s HR specialisty, vedením společnosti, interních směrnic a informací získaných z webových portálů společnosti. Společnost nemá vytvořený žádný oficiální dokument, který se zabývá touto problematikou. I přesto se harmonizací osobního a pracovního života zaměstnanců snaží společnost zabývat a stále jim chce nabízet nová řešení, která by jim se sladěním mohla pomoci.

Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny se dvěma HR specialistkami, které pracují na centrále a mají na starosti zaměstnance z celé České republiky a ředitelem jedné z prodejen. Jedna ze specialistek vede tým o 3 členech. Její tým se zaměřuje na mzdy, digitalizaci a automatizaci procesů souvisejících se mzdami a další podpůrné činnosti, které se mezd týkají. Její tým má také na starosti postavení společnosti na trhu se mzdami, což znamená, že se snaží držet v určité mzdové úrovni ve srovnání s ostatními společnostmi. Konkrétně se jedná o 65% hranici nad kterou se chtějí držet nad ostatními společnostmi v podobném oboru na českém i zahraničním trhu.

Druhá specialistka, se kterou byl veden rozhovor, má na starosti 4členný tým, který se stará o správné nastavení benefitového programu společnosti a také mají na starosti otázky týkající se mateřských a rodičovských dovolených a nastavování opatření, díky kterým se právě zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené mohou dříve vrátit do pracovního procesu, popřípadě z něj vůbec neodejít. Její tým má na starosti i porovnání benefitů společnosti na trhu. Snaží se, aby se svými benefity byla společnost konkurenceschopná.

Posledním dotazovaným byl ředitel jedné z poboček. Má na starosti prodejnu s více jak 50 zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na různé pracovní poměry. Hlavní pracovní poměr má v této prodejně zhruba 50 % zaměstnanců, zbylí zaměstnanci mají zkrácený pracovní úvazek. Zaměstnanci jsou rozděleni do týmů, kde každý má svého manažera, se kterým jednotlivé věci ohledně svého zaměstnání konzultuje. Můžou tak lépe přizpůsobit délku úvazku potřebám jednotlivých zaměstnanců.

V rozhovorech s HR specialisty a ředitelem byly probrány jednotlivé možnosti, jaká opatření a nástroje mohou zaměstnanci využívat. Společnost je známá tím, že klade

důraz na zdravý životní styl svých zaměstnanců. Zaměřuje se na to, aby pracovní prostředí bylo pro zaměstnance podporující a aby mohli dosáhnout harmonie mezi prací a rodinou, tím že se pro ně snaží vytvářet různá podporující opatření. Jednotlivé nástroje a jejich využití jsou vždy komunikovány mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, aby mohli být nástroje maximálně individuálně využity.

### **5.2.1.Flexibilní formy práce**

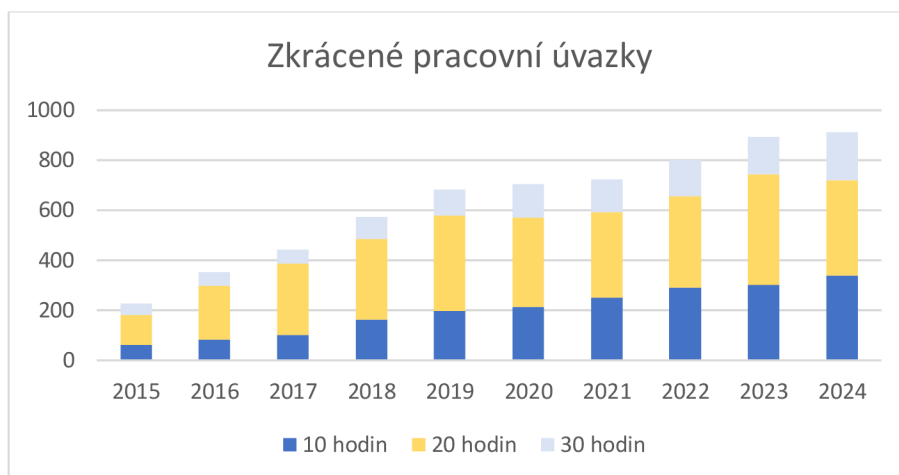
První velkým nástrojem, který společnost nabízí je flexibilní forma pracovní doby, kterou mohou zaměstnanci využít. Díky využívání flexibilních forem úvazků mohou zaměstnancům lépe řídit svůj čas a věnovat tak více času péči o sebe a svou rodinu. Flexibilní formy práce využívají často například ženy vracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené nebo ty, které na ní stále jsou a tato forma jim umožňuje začít se pomalu vracet do pracovního procesu nebo si při rodičovské dovolené něco přivydělat. Netýká se to ovšem jen žen, které mají děti.

#### **Zkrácený pracovní úvazek**

Jednou z nejvíce využívanou formou je zkrácený pracovní úvazek, který využívají zaměstnanci z několika důvodů. Například kvůli lepší rovnováze mezi osobním a pracovním životem, protože díky zkrácenému úvazku mohou věnovat více času svým zájmům, rodině a relaxaci. Mezi další neméně důležitý důvod je zlepšení produktivity, i když to tak nevypadá, tak mnoho zaměstnanců na zkráceném pracovním úvazku je produktivnější, než když měli standardní pracovní dobu 40 hodin týdně. Díky zkrácené pracovní době se zaměstnanci společnosti také věnují více vzdělávání a osobnímu rozvoji, které může být pro společnost přínosné. Zkrácený pracovní úvazek ve společnosti využívají i rodiče malých dětí, kteří se díky tomu mohou dříve zařadit do pracovního procesu.

Na grafu 6 je znázorněn vývoj jednotlivých typů zkrácených pracovních úvazků od roku 2015 až po rok 2024. Údaje jsou vždy k lednu daného roku.

Graf 8 Vývoj zkrácených pracovních úvazků

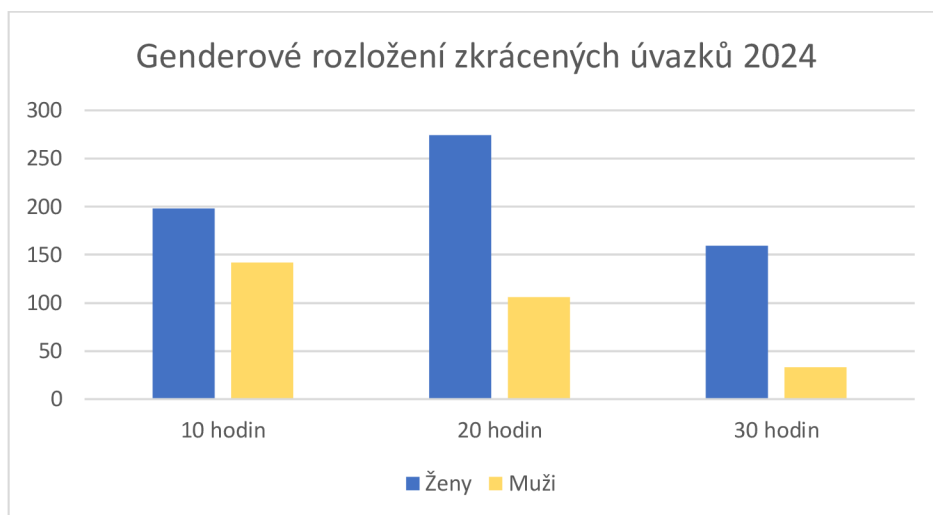


Zdroj: Vlastní zpracování

Převažující typ úvazku je na 20 hodin týdně, tento údaj je v průběhu let neměnný. Další v pořadí je 10hodinový, kterým společnost často nahrazuje dohody o provedení práce, které nabízejí ostatní společnosti.

Na grafu 9 je znázorněno genderové rozložení zkrácených úvazků podle délky úvazku. Údaje jsou za rok 2024 a v průběhu let jsou víceméně neměnné.

Graf 9 Genderové rozložení zkrácených úvazků



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že v každé délce úvazku převažují v jeho využívání ženy. Pouze u 10hodinového úvazku není rozdíl, tak velký. Je to dáno i tím, že 10hodinový úvazek využívají spíše studenti a ostatní typy úvazků využívají převážně ženy a někdy i muži s dětmi.



Další flexibilní formou je práce z domova, kterou mohou využít převážně zaměstnanci pracující na centrále, u zaměstnanců pracujících na jednotlivých pobočkách tato forma není možná z důvodu jejich nutné přítomnosti v pracovní době na prodejně. Tato forma byla hojně rozšířena až po propuknutí pandemie Covid-19, ale již předtím ji společnost v menší míře využívala.

Společnost neurčuje, kolik zaměstnanců může být zaměstnáno na home office. Počty zaměstnanců si určují jednotlivá oddělení podle potřeby a podle jednotlivých úkolů, které musí splňovat. Oddělení si určují i podmínky pro zaměstnance. Jedná se například o počet hodin, které můžou odpracovat z domova a počet hodin, které musí být přítomni v kanceláři a na školeních, konferencích nebo jednáních.

Každý zaměstnanec pracující z domova musí plnit předem dané cíle, které stanoví společně se svým nadřízeným. Zaměstnanec se pravidelně musí dostavit na centrálu kvůli školením, meetingům a dalším schůzkám. V případě, že zaměstnanec nezvládá plnit dané cíle, přestane mu být umožněna plnohodnotná práce na dálku a dochází ke kombinaci práce na centrále a práce z domova. Společnost svým zaměstnancům pracujícím z domova poskytuje pracovní notebook a telefon vše se vzdáleným připojením. Je to velmi dobré opatření, které zaměstnancům ušetří spoustu času, který by jinak strávili na cestě a zaměstnavateli ušetří náklady za provozování kanceláře. Mezi nevýhodu práce z domova patří nižší produktivita kvůli rušivým podmínkám, které domácí prostředí může vyvolávat nebo například kvůli přítomným dětem a mazlíčkům.

### **5.2.2.Péče o zdraví**

Další oblastí nástrojů je péče o zdraví. Již v úvodu bylo uvedeno, že se společnost zajímá o zdraví svých zaměstnanců a jejich životní styl. Společnost se zaměřuje na zlepšení fyzického i psychického zdraví svých zaměstnanců, protože ví, že od jejich zdravotního stavu se odvíjí i jejich spokojenost a související produktivita v práci. Každému zaměstnanci společnost poskytuje příspěvek na sport a wellness prostřednictvím multisport karet.

Také mohou zaměstnanci využít podniková sportoviště, která jsou dostupná na většině poboček v republice. Ve sportovišti můžou využít víceúčelový kurt, na kterém můžou hrát například tenis nebo volejbal nebo workoutové hřiště. Pravidelně jsou zde pořádány sportovní akce pro zaměstnance a jejich rodiny. Zdraví zaměstnanců se také snaží

společnost X preventivně podpořit pravidelným dezinfikováním pracovišť a dostatečným množstvím ochranných prostředků. V době pandemie jim byli zdarma poskytovány roušky a respirátory a proplaceny PCR testy.

### **Sick-days**

Zaměstnanci mají možnost také využít za jeden kalendářní rok 3 dny sick-days v případě drobné nemoci, aby nemuseli chodit ke svému doktorovi pro rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti, které by museli mít v případě, kdyby tuto možnost využít nemohli.

V případě, že zaměstnanec využije volno v rámci sick-days zaměstnavatel mu vyplatí peněžitě plnění ve výši 80 % z jeho průměrného výdělku za kalendářní rok. Na využití sick-days mají nárok zaměstnanci až po uplynutí pracovní doby. Společnost si může náklady daňově uznat.

### **Multisport program**

Společnost X poskytuje svým zaměstnancům možnost využít program Multisport. Program nabízí držitelům karet využívat širokou škálu sportovních aktivit ve více než 1800 smluvených sportovních zařízeních. O kartu si může zaměstnanec zažádat po zkušební době za poplatek. Poplatek je zaměstnanci strháván ze mzdy na základě dohody o srážkách ze mzdy, je tedy odečítán až z čisté mzdy, a tak nepodléhá odvodům na zdravotní a sociální pojištění. Velikost poplatku je stanovena podle výše úvazku.

## **5.2.3.Finanční podpora**

S Work-life balance úzce souvisí i finanční stránka každého zaměstnance, toho si je společnost samozřejmě vědoma, a proto se snaží zaměřit i na tuto stránku benefitů. Díky lepší finanční situaci si zaměstnanec může dovolit investovat finance do svých a rodinných koníčků, také může zaplatit dětem různé kroužky a obecně trávit více času se svou rodinou.

Společnost X poskytuje pro všechny své zaměstnance různé finanční benefity. Jedním z nich je měsíční bonus, který je závislý na dosažení výsledku pobočky, na které zaměstnanec pracuje a na dosažení výsledků celé společnosti. Tím se snaží zaměstnance motivovat k lepší produktivitě a efektivnosti. Každoročně jsou zaměstnanci odměňováni také podílem na zisku celé společnosti. Tento podíl může dosahovat až několika platů, maximálně se může jednat o 3. Zaměstnanci mají také

možnost nakoupit produkty vlastní značky společnosti se slevou 20 %. Na tuto slevu mají nárok po uplynutí zkušební doby. Mezi další finanční podporu můžeme zařadit příspěvek na penzijní spoření a stravování.

### **Příspěvek na penzijní spoření**

Na příspěvek na penzijní spoření má nárok každý zaměstnanec, který je starší 18 let a má trvalý pobyt na území České republiky nebo trvalý pobyt na území Evropské Unie a účastní se veřejného zdravotního a sociálního pojištění v České republice. Další podmínkou je, že zaměstnanec musí mít smlouvu na dobu neurčitou a sám si musí přispívat alespoň 300 Kč měsíčně. Výše příspěvku se u zaměstnanců liší podle doby, po kterou ve společnosti pracují. Výše příspěvku na penzijní spoření je znázorněna v tabulce 2. Pokud pracuje zaměstnanec ve společnosti déle než 5 let, příspěvek už se mu dále nenavýšuje.

*Tabulka 2 Výše příspěvku na penzijní spoření*

Počet let v podniku	Výše příspěvku
<b>1 rok</b>	1 000 Kč
<b>3 roky</b>	1 500 Kč
<b>5 let</b>	2 000 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Příspěvek na stravování**

Společnost nemá na pobočkách vlastní možnost stravování zaměstnanců v kantýně nebo jiném zařízení, z tohoto důvodu dostávají na stravování příspěvek. Zaměstnanci si mohou vybrat, zda jim bude společnost přispívat prostřednictvím příspěvku, který je přidán k výplatě nebo formou stravenek. Příspěvek na stravu v případě přidání k výplatě podléhá sociálním odvodům a dani z příjmu fyzických osob. Tím zaměstnanec získá pouze část z celkové vyplacené částky. Společnost si příspěvek může daňově uznat, protože je zakotven v jejích interních směrnících. Výše příspěvku je závislá na velikosti úvazku jednotlivých zaměstnanců a nezáleží na formě výkonu, zda vykonává práci z domova nebo na pobočce.

V případě, že má zaměstnanec 10hodinový úvazek nemá na příspěvek nárok. Ten vzniká až od 20hodinového úvazku, pouze za splnění předpokladu, že zaměstnanec

odpracuje alespoň 3 hodiny během jedné pracovní směny. Tento údaj je pravidelně kontrolován podle docházky každého zaměstnance. Nastavení příspěvku je stejné pro všechny zaměstnance a nezáleží na pozici, kterou ve společnosti vykonává. Výše příspěvku je znázorněna v tabulce 3.

Tabulka 3 Příspěvek na stravování podle délky úvazku

Velikost úvazku	Výše příspěvku za den
<b>10 hodin</b>	0 Kč
<b>20 hodin</b>	55 Kč
<b>30 hodin</b>	77 Kč
<b>40 hodin</b>	110 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2.4. Pracovní volno a další nástroje

### Dovolená

Mezi důležité faktory také patří pracovní volno. Společnost nabízí nadstandardní dovolenou oproti zákonem stanoveným 20 dnům nabízí svým zaměstnancům 5 dnů navíc. V případě vyšších manažerských pozic mají zaměstnanci nárok na 30 dnů dovolené. Díky většímu pracovnímu volnu mohou zaměstnanci se svými rodinami trávit více času a věnovat se více svým zálibám.

### Vzdělávání zaměstnanců

Společnost se snaží rozvíjet své zaměstnance, a proto jim proplácí různé vzdělávací kurzy. Například jim zajišťuje výuku anglického jazyka prostřednictvím podnikových lektorů. Do výuky je zařazena také odborná terminologie, kterou zaměstnanci v práci využívají. Jazykové kurzy jsou určeny výhradně pro zaměstnance po zkušební době. Vzhledem k tomu, že je společnost globální je jazykové vzdělávání ve společnosti velice důležité. Jazykové kurzy se konají vždy mimo pracovní dobu, a v současné době online formou kvůli snížení časové náročnosti na dojíždění za lektory. Dále poskytuje zaměstnancům odborná a manažerská školení, rozvíjení obchodních schopností a školení na informační systémy.

## 5.3. Zhodnocení opatření z pohledu zaměstnance

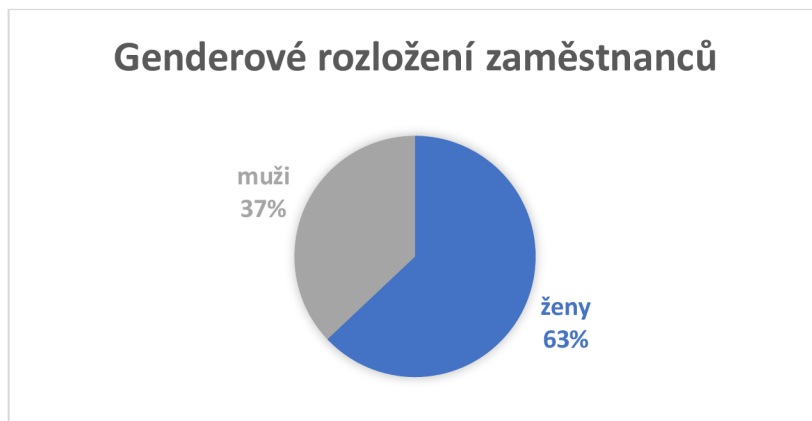
Další část diplomové práce byla realizována s vybranými zaměstnanci společnosti X pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřena na pohled zaměstnanců na zaměstnavatele, na jednotlivé nástroje a benefity, které společnost nabízí. Zaměstnanci měli v dotazníku ohodnotit, jak jsou jim předávány informace o možnosti využívání těchto nástrojů a jak jsou s těmito nástroji spokojeni, popřípadě, co by u aktuálně nabízených nástrojů změnili. Dále bylo zjišťováno, jaké nástroje, které by jim s Work-life balance pomohli, společnost prozatím nenabízí a jaké bariéry zaměstnanci spatřují v jejich sladění osobního a pracovního života.

### 5.3.1. Popis respondentů

Respondenti, byli vybráni z několika poboček, které se nacházejí po celé České republice, aby nebyl výzkum omezen polohou. Se společností byl domluven pouze omezený počet respondentů, kterým mohl být dotazník odeslán. I přes nižší počet respondentů se dají výsledky výzkumu brát jako relevantní. Dotazníky byly vyplněny celkem 84 zaměstnanci z různých oddělení a na různých pozicích.

Na grafu 10 je znázorněno pohlaví respondentů.

Graf 10 Genderové rozložení dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 53 respondentů jsou ženského pohlaví a 31 respondentů jsou mužského.

Věk respondentů byl rozdělen do 4 kategorií, které jsou znázorněny v Tabulce 4. Věk respondentů je při pohledu na problematiku Work-life balance velice důležitý, protože v každé fázi života na tuto oblast má zaměstnanec jiný pohled.

Tabulka 4 Věk respondentů

Věk	Počet zaměstnanců
18-25 let	29
26-35 let	29
36-45 let	16
45+	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejmłodším respondentem byla žena ve věku 20 let, které pracuje jako prodejní asistent na prodejně. Naopak nejstarším respondentem byla žena ve věku 54 let, které pracuje na centrále jako manažer výzkumu a vývoje výrobků. Nejvíce respondentů bylo ve věku 18-35 let, celkem jich je v této kategorii 58. Nejméně jich bylo ve věku 45+. Zde jich bylo pouze 10. Je to způsobeno i věkovým rozpořením celé firmy, protože právě v kategoriích 18- 25 a 26-35 let se nachází nejvíce zaměstnanců a naopak v kategorii 45+ jich pracuje ve společnosti nejméně.

Na grafu 11 je znázorněno, jak dlouho pracují zaměstnanci ve společnosti.

Graf 11 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti



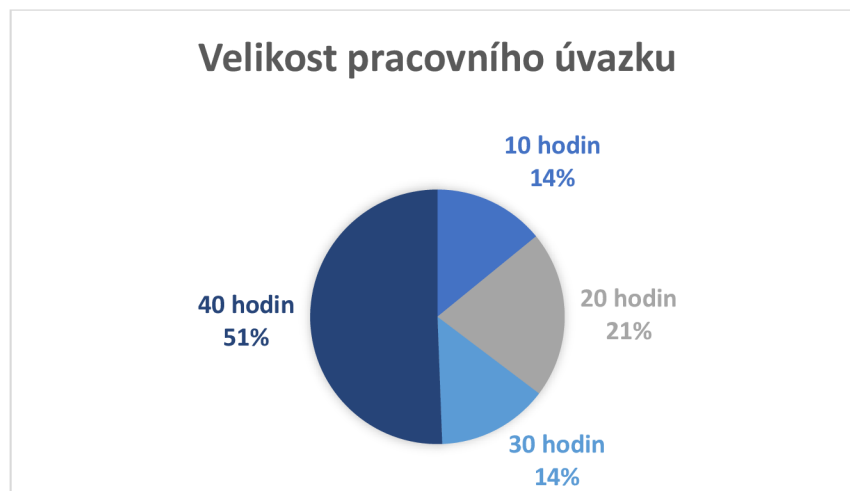
Zdroj: Vlastní zpracování

Délka zaměstnání byla konzultována i v počátečních rozhovorech s HR specialisty a toto rozpoření kopíruje i současný stav celé společnosti v České republice. Nejčastěji do 1 roku nebo do 2 let zde pracují zaměstnanci, kteří současně s prací i studují střední

nebo vysokou školu a po ukončení studia ze společnosti odcházejí. Ve společnosti také není moc zaměstnanců, kteří by zde pracovali více jak 10 let. V případě, že je zaměstnanec ve společnosti po takovou dobu často je povýšen na vyšší pozici do poboček v jiných zemích. Toto není podmínka, ale pokud se zaměstnanci chtějí posunout na vyšší pozici, často to tak bývá.

Na grafu 12 jsou znázorněny velikosti pracovního úvazku, které mají dotazovaní zaměstnanci.

Graf 12 Velikost pracovního úvazku respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Více, jak 50% dotazovaných zaměstnanců pracuje na standardní 40 hodinový úvazek. Tito zaměstnanci byli dále dotázáni, zda někdy ve společnosti využili nějakou z forem zkráceného úvazku. Pouze 3 z nich odpověděli, že ano. A bylo to z důvodu návratu z rodičovské dovolené a z důvodu péče o osobu závislou. Ostatní respondenti odpověděli, že o takové možnosti buď nevěděli nebo nikdy neměli potřebu zkrácenou formu úvazku využít.

### **Zaměstnanci s dětmi**

Další výzkumnou oblastí, na kterou byl dotazník zaměřen byly zaměstnanci s dětmi. Protože právě zaměstnanci s dětmi řeší nejčastěji problém se sladěním osobního a pracovního života. Z dotazníků vyplynulo, že více jak 60 % dotazovaných zaměstnanců má alespoň jedno dítě. V tabulce 5 je znázorněn počet dětí těchto 51 zaměstnanců.

Tabulka 5 Počet dětí respondentů

Počet dětí	Počet zaměstnanců
1	28
2	18
3	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že má pouze jedno dítě a nejméně zaměstnanců uvedlo, že má tři děti. Žádný z dotazovaných zaměstnanců neodpověděl, že by měl více jak tři děti.

V tabulce 6 je znázorněn věk dětí respondentů. Průměrný věk dětí zaměstnanců je 5 let. Nejmladším dětem je jeden rok a nejstarším 16 let. Věk dětí zaměstnanců se liší od průměrného věku dětí respondentů v průměru o 3,82 let.

Tabulka 6 Věk dětí respondentů

Věk dětí zaměstnanců	
Průměr	5,29
Minimum	1
Maximum	16
Modus	3
Medián	4
Směrodatná odchylka	3,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Zbýlých 40 % zaměstnanců bylo dotázáno, proč doposud děti nemají. Tato otázka byla z osobních důvodů respondentů dobrovolná, i přesto měla 100% návratnost. Nejčastěji se mezi odpověďmi objevoval byl věk respondentů. Často se mezi zaměstnanci společnosti objevují také studenti středních nebo vysokých škol, proto bylo jejich důvodem právě probíhající studium. V dotazníku se také objevovali odpovědi týkající se kariéry a kariérního postupu zaměstnanců ve společnosti nebo finanční situace. Mezi odpověďmi byl i fakt, že někteří zaměstnanci děti mít prostě nechťejí.



Dále byli zaměstnanci dotazováni ohledně ulehčení péče o dítě, zda se jim společnost snaží napomáhat. Většina dotazovaných spatřuje velkou výhodu v možnosti využití některé formy flexibilního úvazku například zkráceného pracovního úvazku.

Zaměstnanci pracující na centrále k tomu přidávají i možnost využití home office.

Více jak 60 % zaměstnanců uvedlo, že stávající opatření jsou pro ně dostačující. Někteří zaměstnanci uvedli, že při návratu z rodičovské dovolené měli problém se zajištěním péče o své dítě, protože pro ně nemohli sehnat státní školku nebo jesle z důvodu přeplněných kapacit. Z tohoto důvodu si museli například prodloužit o jeden rok rodičovskou dovolenou, a tudíž odložit nástup do práce nebo v případě nutnosti nástupu do práce zaplatit školku soukromou nebo zaplatit někoho, kdo se o jejich dítě v době pracovní doby postará.

Soukromou školku, dětskou skupinu nebo jesle využilo nebo stále využívá při návratu do pracovního procesu 12 z dotazovaných zaměstnanců. Ti uvedli, že by uvítali nějakou alternativu, kterou by pro své děti mohli využít ze strany společnosti.

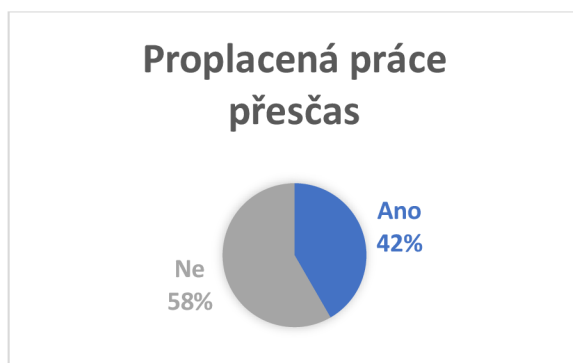
Další problém, který z dotazníků vzešel je pracovní doba a s tím související zajištění péče o dítě. Zaměstnanci na prodejnách mají pracovní dobu podle otevírací doby prodejny, která je do večerních hodin. S tímto vzniká problém s vyzvednutím dítěte z instituce, která o jejich dítě pečuje v čase, kdy jsou zaměstnanci v práci. Z tohoto důvodu jsou nuceni zaplatit svému dítěti nějakou volnočasovou aktivitu, osobu na hlídání, využívat možnost hlídání dalšími členy rodiny nebo v krajním případě vzít si s sebou dítě do práce, tato varianta není úplně častá, protože to pravidla společnosti nedovolují. Vždy záleží na domluvě s nadřízeným a musí se jednat o výjimečný případ.

V současné době mají zaměstnanci možnost využít zkrácenou formu úvazku. Pro většinu z dotazovaných není přechod na zkrácený úvazek z převážně finančních důvodů možná.

### **Práce přesčas**

Do výzkumu byla zařazena i otázka týkající se práce nad rámec stanovené pracovní doby. Více jak 70 % zaměstnanců uvedlo, že minimálně 3x za měsíc pracují nad rámec své pracovní doby. Tato doba je zaměstnancům vždy proplacena. Zaměstnanci byli dotázáni, zda je to pro ně vhodný způsob kompenzace. Výsledku dotazování jsou znázorněny na grafu 13.

Graf 13 Finanční kompenzace práce přesčas



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 13 je patrné, že více jak 50 % dotazovaných zaměstnanců není spokojeno se způsobem kompenzace práce nad rámec své pracovní doby a uvítali by jinou možnost kompenzace.

### **5.3.2. Pohled zaměstnanců na problematiku Work-life balance ve společnosti**

Další část práce je již věnovaná pohledu dotazovaných zaměstnanců na problematiku související s Work-life balance. Na začátku byli respondenti dotázáni na to, co pro ně znamená pojem Work-life balance. Níže jsou uvedeny jejich nejčastější zmíněné odpovědi:

- Vyvážený poměr mezi osobním a pracovním životem
- Rovnováha nebo určitá stabilita mezi osobním a pracovním životem, správné nastavení práce
- Oddělení práce a osobního života
- Sladění pracovního a osobního života
- Práce nezasahuje do rodinného prostředí
- Nenošení si práce domů a doma se věnovat již svým blízkým
- Možnost začlenění rodiny a blízkých do pracovního života pomocí různých rodinných dní

Další důležitá otázka byla mířená na to, jaký význam má pro zaměstnance harmonizace pracovního a osobního života. Zde se objevovali nejčastěji odpovědi:

- „Harmonizace je pro mě důležitá, protože se ve volném čase chci naplno věnovat své rodině.“
- „Je to pro mě hodně důležité, protože tyto dvě věci práce a můj život musejí být vždy v souladu.“
- „Harmonizace mezi prací a soukromým životem je pro mě velice důležitá hlavně z důvodu trávení mého volného času se svými blízkými, rodinou a také odpočinkem.“
- „Má to pro mě veliký význam, hlavně z důvodu nastavení vnitřní pohody. Je pro mě důležité fyzické a psychické zdraví, bez kterého by u mě brzy mohlo dojít k vyhoření. Již jsem se s tím setkala a byl to pro mě důvod ke změně zaměstnání.“
- „Veliký, jelikož ještě studuji vysokou školu, a tak je pro mě důležité najít správný balanc mezi všemi svými aktivitami jako je škola, práce, rodina, přátelé a koníčky.“
- „Při správném nastavení práce a rodinného života se mohu na vše více soustředit a jsem ve všem více efektivní.“
- „Harmonizaci přikládám velký význam, protože na pracovišti trávím velkou část dne.“

Volnou otázkou byli zaměstnanci dotázáni na současné nástroje a benefity, které jim společnost nabízí, aby jim pomohla lépe nastavit správnou rovnováhu mezi prací a osobním životem. Mezi nejčastější nástroje a benefity, které zaměstnanci odpověděli patří:

- 13.plat
- Přátelský kolektiv
- Teambuilding
- 5 týdnů dovolené
- Sick-days
- Multisport karta
- Slevy na produkty společnosti
- Home office
- Volná pracovní doba
- Flexibilní úvazek

- Možnost práce při rodičovské dovolené
- Individuální přístup

I přesto že většina zaměstnanců ví o možnosti využívání několika dní volna v rámci sick-days pouze 30 % z nich uvedlo, že je někdy v průběhu působení ve společnosti využili a nikdy v plné možné výši. Ani jeden ze zaměstnanců neuvedl jako benefit příspěvek na penzijní spoření a pouze dvakrát se objevila odpověď týkající se příspěvku na stravování.

Je zajímavé, že při rozhovorech s HR specialisty nebylo uvedeno, že zaměstnanci dostávají 13.plat. Je to z toho důvodu, protože ve skutečnosti zaměstnanci 13.plat nedostávají. Jedná se o podíl na zisku společnosti, který může být častokrát i vyšší než jeden plat zaměstnance.

I u volné pracovní doby, kterou zaměstnanci uvedli je situace jiná. Oficiálně totiž zaměstnanci nemají volnou pracovní dobu. Tuto informaci uvedli zaměstnanci pracující na home office, kteří vykonávají svou práci v čase, který se jim zrovna hodí. Podle pravidel společnosti by, ale měli pracovat v předem určené pracovní době.

Jako nejdůležitější nástroje ke sladění osobního a pracovního života zaměstnanci uvedli:

- Flexibilní pracovní doba
- Individuální přístup
- Nadstandardní dovolená

Zaměstnanci si také velice váží individuálního přístupu ze strany vedení společnosti. Každý zaměstnanec má svého přímého nadřízeného, který se o něj stará a pravidelně se společně scházejí, aby probrali aktuální úspěchy a neúspěchy, které se zaměstnanci povedli a jeho vidinu do budoucna. Schůzky jsou zpravidla uskutečňovány jednou za půl roku.

Další otázka byla mířená na opatření, která zaměstnavatel prozatím nenabízí, ale která by zaměstnanci uvítali a mohla by jim se sladěním pomoci. Nejčastěji zaměstnanci uváděli:

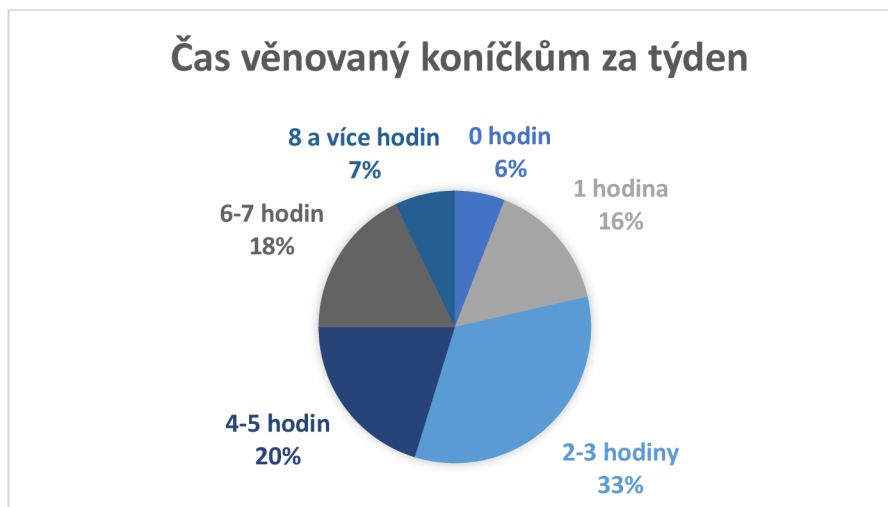
- Více zaměstnanců na pracovišti
- Možnost vzít si s sebou dítě na pracoviště
- Příspěvek na školkovné
- Podniková školka
- Lepší plánování směn
- Příspěvek na volnočasové aktivity dle vlastního výběru
- Příspěvek na životní pojištění
- Vzdělávací kurzy

Společnost se často potýká s pod stavem zaměstnanců. Nejčastěji z důvodu sezónnosti v letním a zimním období, kdy lidé výrazněji více nakupují ve společnosti X. V tomto období dochází u zaměstnanců k výraznějším přesčasům, protože musejí nahrazovat chybějící pracovní místa. Chybějící místa jsou převážně i z důvodu zaměstnanců, kteří pracující při studiu a na začátku léta ukončují studium. Toto zaměstnanci spatřují jako velký problém a zábranu ve sladění práce a soukromého života.

V počátečních rozhovorech bylo zjištěno, že společnost nabízí pro své zaměstnance různé vzdělávací kurzy. Několik zaměstnanců, ale v dotazníku uvedlo, že právě vzdělávací kurzy jim ve společnosti chybí. Tudíž někde nastal komunikační šum a je potřeba v některých případech zaměstnance lépe informovat.

Zaměstnanci byli dále dotazováni na čas, který týdně věnují svým koníčkům. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 14.

Graf 14 Čas věnovaný koníčkům zaměstnanců za týden



Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak 90 % zaměstnanců uvedlo, že tráví alespoň hodinu týdně volnočasovou aktivitou. Nejvíce zaměstnanců tráví svými koníčky alespoň 2 až 3 hodiny týdně.

V tabulce 7 jsou podrobněji znázorněny informace o času, který zaměstnanci věnují volnočasovým aktivitám. Průměrný počet hodin je 3,7 hodiny týdně. Nejčastěji tráví zaměstnanci 2 hodiny týdně svými koníčky. Počet hodin strávených volnočasovými aktivitami u jednotlivých zaměstnanců se liší od průměrného počtu hodin v průměru o 2,48 hodin.

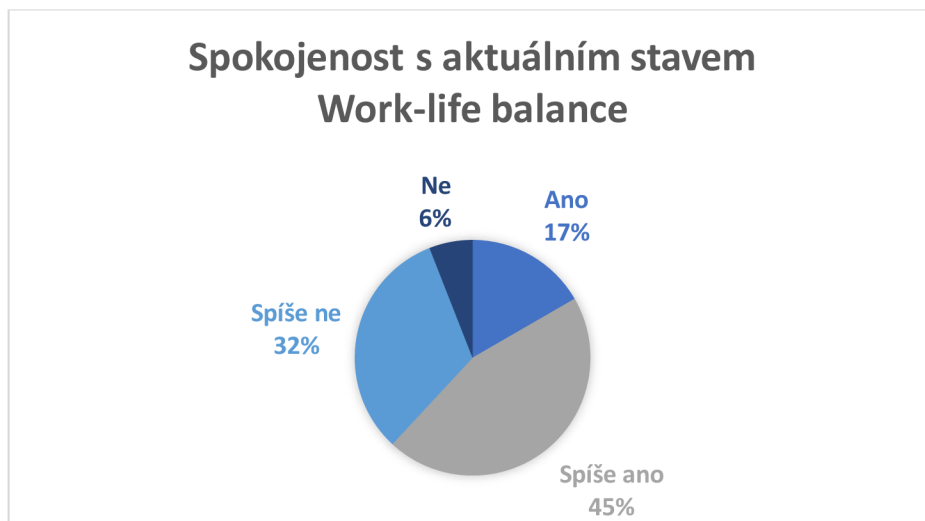
Tabulka 7 Čas věnovaný volnočasovým aktivitám

Volno časové aktivity (v hodinách)	
<b>Průměr</b>	3,72
<b>Minimum</b>	0
<b>Maximum</b>	10
<b>Modus</b>	2
<b>Medián</b>	3
<b>Směrodatná odchylka</b>	2,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako další v pořadí byla zaměstnancům položena otázka na spokojenost s aktuálním stavem sladění pracovního a osobního života. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 15.

Graf 15 Spokojenost s aktuálním stavem Work-life balance

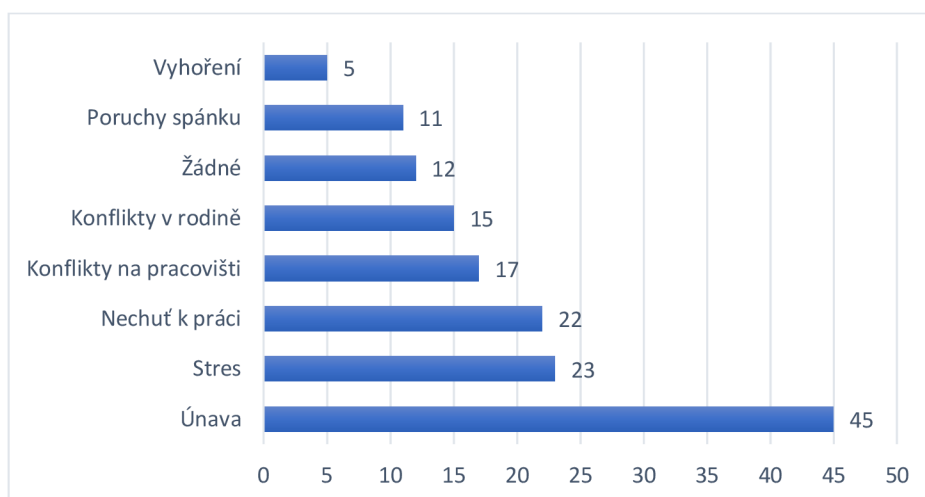


Zdroj: Vlastní zpracování

Jen 5 z dotazovaných zaměstnanců není spokojeno se současným stavem Work-life balance. Celkem 14 zaměstnanců je spokojeno s jejich současným stavem. Ostatní zaměstnanci by uvítali nějakou formu zlepšení.

V poslední řadě zaměstnanci odpovídali na otázku, jaké důsledky může mít případná nerovnováha Work-life balance. Zaměstnanci měli na výběr z několika možností a mohli vybrat maximálně 2, které se u nich někdy vyskytly. Výsledky jsou zobrazeny na grafu 16.

Graf 16 Důsledky nerovnováhy Work-life balance



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že se u nich projevuje únava, stres a nechuť k práci. Pět ze zaměstnanců odpovědělo, že se u nich někdy vyskytl syndrom vyhoření. I přesto že to vypadá jako poměrně malé číslo jedná se o velký problém, který pro zaměstnance může znamenat velké potíže.



## 6 Zhodnocení a návrh vhodných opatření

V této kapitole jsou představeny nástroje, které by mohly pomoci lépe sladit zaměstnancům osobní a pracovní život. Tyto nástroje budou stanoveny na základě získaných informací v rozhovorech a v dotazníkovém šetření.

Společnost X se snaží správně nastavit firemní politiku, tak aby pomohli zaměstnancům sladit osobní a pracovní život. I přestože společnost nemá žádný dokument, který tuto problematiku upravuje, má mnoho nástrojů, které tuto problematiku řeší. Na základě dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci mají povědomí o většině nabízených opatření, která jim společnost nabízí. Dále bylo zjištěno, že některá opatření jim nejsou dobře komunikována a o některých opatřeních zaměstnanci vůbec nevědí, že je mohou využít.

Nejčastěji jsou zaměstnanci neinformováni o možnosti vzdělávacích kurzů, které zaměstnanci označili jako chybějící. Jako nástroj dále nepovažují příspěvek na penzijní spoření a příspěvek na stravování. Dále bylo zjištěno, že jen pár zaměstnanců využívá možnost sick-days, vzhledem k tomu, že se jednalo pouze o dotazník nemohlo být dále zjištěno, proč tomu tak je.

Všichni zaměstnanci označili harmonizaci pracovního a osobního života jako velmi důležitou. V dnešní době se nejvíce rozvíjí personální politika zaměřená převážně na rodinný život. Proto by se na tuto oblast měla společnost více zaměřit, protože v současné době společnost nabízí zaměstnancům s dětmi pouze flexibilní formy práce ve formě zkrácených úvazků a home office. Zaměstnanci by od zaměstnavatele ocenili větší podporu v rámci péče o dítě. Toto by jim mohlo zásadně pomoci v harmonizaci pracovního a rodinného života.

Další skupinou jsou studenti, které společnost zaměstnává na zkrácené pracovní úvazky. U této skupiny je velká fluktuace v případě, že zaměstnanci ukončí studium. Společnost by se měla zaměřit i na tyto zaměstnance, kvůli kterým se objevují volné pracovní pozice.

Na základě zjištěných informací byla stanovena doporučení, která jsou zobrazena na Obrázku 2.

Obrázek 2 Stanovená doporučení

- 1 Zaměřit se více na zaměstnance s dětmi
- 2 Zaměřit se na více studenty
- 3 Více komunikovat jednotlivé nástroje a benefity
- 4 Příspěvek na libovolné volnočasové aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že více jak 50 % zaměstnanců není spokojeno se způsobem kompenzace práce přesčas. V současnosti jsou všechny přesčasy zaměstnancům propláceny. Po konzultaci s ředitelem jedné z poboček není v současné době jiný způsob kompenzace možný z důvodu pod stavu zaměstnanců.

## 6.1. Zaměstnanci s dětmi

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že více 60 % zaměstnanců má dítě. A je hodně pravděpodobné, že se tato skupina bude do budoucna rozšiřovat. Proto je důležité se na ní více zaměřit. Zaměstnanci si váží možnost využívání flexibilních forem práce, ale bohužel pro některé z nich není možnost například zkráceného úvazku možná. Pro některé zaměstnance není vyhovující ani home office z důvodu rušivých podnětů, které mají doma.

### Rodiče na mateřské a rodičovské dovolené

Prvním oblastí jsou rodiče na rodičovské nebo mateřské dovolené. Pro společnost je zásadní se na tuto oblast zaměřit, protože každoročně jim na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou odchází několik zaměstnanců. Společnost by jim měla nabídnout možnost, aby mohli pracovat i s malým dítětem z důvodu, aby o zaměstnance na nějakou dobu nepřišli a nemuseli za něj hledat náhradu, kterou by museli zaučovat. Zaučení trvá často jeden až dva měsíce a pro společnost je to mírnou přítěží, protože zaměstnávají člověka, který neví, jak danou práci vykonávat a k němu musí přiřadit zkušeného zaměstnance, který se nemůže své práci věnovat naplno. Další možností je

nabídnout jim jinou pracovní pozici, aby nevypadli z pracovního procesu a mohli si tak při rodičovské nebo mateřské dovolené přivydělat.

Tyto zaměstnance je v první řadě potřeba seznámit s variantou, že mohou využít zkrácenou formu úvazku. Toto je nutné komunikovat ještě před jejich odchodem na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Další možností je nabídnout jim novou nebo jinou už existující pozici. Například mohou přejít na home office a ve volných chvílích zpracovávat objednávky a reklamace nebo přejít pod centrálu, kde mohou také využít nějakou z forem práce, kterou můžou vykonávat z domova. Mohou také na zkrácený úvazek zaučovat nově nastupující kolegy. Další možností, která je výhodná pro zaměstnavatele i zaměstnance jsou sdílená pracovní místa, kde se na jedné pozici vystřídají dva zaměstnanci. Tito zaměstnanci se dopředu domlouvají na pracovní době a délkách směn. Tuto možnost můžou využít například studenti a rodiče na rodičovské dovolené, kdy každá skupina má volno v jinou denní dobu. Nevýhodou pro ně je, že musejí být neustále v kontaktu kvůli předávání informací.

Ty samé možnosti mohou být zaměstnancům nabídnuty i při návratu z rodičovské nebo mateřské dovolené. V případě potřeby to může být i ve větším rozsahu nebo na větší úvazek.

### **Rodiče v zaměstnání**

Další oblastí jsou rodiče, kteří se již vrátili z rodičovské dovolené a už jsou plně zařazeni do pracovního procesu. I oni mají možnost využití zkráceného pracovního úvazku, ale jen málokdo z nich to z finančních důvodů využívá.

Zaměstnanci v dotazníku uvedli možnost zavedení firemní školky. Tato varianta, bohužel není možná, protože na pobočkách není tolik zaměstnanců, pro které by se školka vyplatila. A není to ani možné z finančních důvodů společnosti. Pro zavedení firemní školky je potřeba vymezit prostor, vybudování sanitárního zařízení pro děti a zajistit dostatečné stravování, a to pro tak malou pobočku není ekonomicky možné.

První z možností je zajištění chůvy, která v určitou dobu bude docházet do podniku a bude se starat o děti zaměstnanců. Pro děti by bylo potřeba vybudovat prostory, kde budou mít možnost hrát si a v případě starších dětí připravovat se do školy. Chůva by byla zaměstnána na zkrácený úvazek nebo dohodu a provedení práce. Hodinová sazba chůvy se v současné době pohybuje okolo 170-230 Kč na hodinu. Do podniku by mohla docházet v pracovní dny zhruba na 4 hodiny denně. V tabulce 8 je znázorněn výpočet

mzdy a náklady pro zaměstnavatele v případě jedné chůvy na pobočce za předpokladu, že do podniku dochází 20 hodin týdně a má mzdu 190 Kč na hodinu.

Tabulka 8 Výpočet mzdy chůvy v případě DPP

<b>Základ daně</b>	<b>15 200 Kč</b>
<b>Zdravotní a sociální pojištění (zaměstnavatel)</b>	5 138 Kč
<b>Zdravotní a sociální pojištění (zaměstnanec)</b>	1 743 Kč
<b>Čistá mzda</b>	13 437 Kč
<b>Náklady pro zaměstnavatele</b>	20 338 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 9 je zobrazen výpočet mzdy v případě zkráceného úvazku a náklady pro zaměstnavatele.

Tabulka 9 Výpočet mzdy v případě zkráceného úvazku

<b>Základ daně</b>	<b>15 200 Kč</b>
<b>Zdravotní a sociální pojištění (zaměstnavatel)</b>	5 138 Kč
<b>Zdravotní a sociální pojištění (zaměstnanec)</b>	2 263 Kč
<b>Čistá mzda</b>	12 937 Kč
<b>Náklady pro zaměstnance</b>	20 338 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 8 a 9 vyplývá, že pro chůvu, která by se nechala ve společnosti zaměstnat by bylo lepší využít na dohodu o provedení práce.

V tabulce 10 je znázorněna přibližná cena přestavby místnosti, kde by probíhalo hlídání dětí.

Tabulka 10 Náklady na přestavbu místnosti pro děti

Položka	Cena
položení nové podlahy	6 000 Kč
gumová podlaha na hraní	1 288 Kč
vymalování	6 180 Kč
nákup stolů a židlí	6 000 Kč
nákup skříní	5 815 Kč
nákup hraček, knížek a dalšího vybavení	2 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>27 283 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Přibližná cena vychází okolo 27 500 Kč. V částce za vymalování je uvedeno nejen vymalování, ale i ozdobení prostor prostřednictvím samolepek na zeď. Poměrně nízká cena byla stanovena u hraček a dalšího vybavení, protože v tomto případě by mohli přispět zaměstnanci s dětmi, kteří by tuto možnost hlídání využili. Mohli by přispět buď finančně, ale spíše materiálně věcmi, které budou mít doma a už je třeba nebudou potřebovat.

Další možností je příspěvek na soukromou školku nebo na hlídání, které si zaměstnanci zařídí sami. Tím by mohl podnik zamezit tomu, že si zaměstnanci budou prodlužovat dobu na rodičovské dovolené a dříve nastoupí do práce. Příspěvek by mohl být ve výši 500,- měsíčně za dítě do 4 let. U starších dětí by mohla společnost přispívat na volnočasové aktivity dětí ve výši 250 Kč měsíčně. Tímto příspěvkem opět trochu ulehčí zaměstnancům péči o jejich děti a bude to další benefit díky kterému budou zaměstnanci v práci spokojenější.

Na základě získaných údajů z dotazníkového šetření byla vytvořena tabulka 11, v které je zobrazen počet zaměstnanců s dětmi, celkový počet jejich dětí a rozdělení do věkových skupin nad 4 roky a pod 4 roky.

Tabulka 11 Věkové rozdělení dětí

počet zaměstnanců s dětmi	<b>51</b>
celkový počet dětí zaměstnanců	79
věk dětí do 4 let	45
věk dětí nad 5 let včetně	34

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 12 jsou uvedena přibližná data přepočtena na celou společnost v případě 2 500 zaměstnanců.

Tabulka 12 Rozdělení dětí podle věku pro celou společnost

počet zaměstnanců s dětmi	<b>1 500</b>
celkový počet dětí zaměstnanců	2 325
věk dětí do 4 let	1 325
věk dětí nad 5 let včetně	1000

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že by data odpovídala přibližným datům z Tabulky 12 náklady pro zaměstnavatele na příspěvek na dítě by byl přibližně ve výši 912 500 Kč měsíčně. Tato částka je počítána na celou společnost v České republice.

V rámci zlepšení vztahů na pracovišti by mohla společnost pořádat různé rodinné dny, kdy se zaměstnanci mohou odreagovat. Pro ně a jejich děti by byl připraven program, kde se všichni mohou zabavit a více se sblížit.

Na Obrázku 3 je zobrazeno shrnutí všech navrhovaných opatření pro zaměstnance s dětmi.



## ZAMĚŘIT SE VÍCE NA ZAMĚSTNANCE S DĚTMI

- Upravení současné pracovní pozice na zkrácenou formu
- Nabídnutí jiné pracovní pozice, kterou mohou vykonávat z domova
- Sdílená pracovní místa
- Zajištění chůvy na pobočce
- Příspěvek na hlídání dětí
- Příspěvek na volnočasovou aktivitu dítěte
- Rodinné dny

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.2. Studující zaměstnanci

Dle vedení společnosti jsou studenti klíčový pro chod podniku, proto je nutné se aktivně snažit, aby byli v podniku spokojeni a aby v podniku zůstala většina z nich i po ukončení studia.

První bod, na který by se měla společnost zaměřit je výše platu. Mladí lidé si svou první práci nebo brigádu vybírají převážně podle finančního ohodnocení. Proto by měla nastavit finanční ohodnocení alespoň v průměru nebo nejlépe nad průměrem mezd v České republice.

Na základě zjištěných informací se průměrná mzda na pozici brigádníka v Česku pohybuje okolo 150 Kč na hodinu (Indeed, 2024).

Další důležitou věcí je pracovní prostředí, které má nejen na studenty velký vliv. Je důležité ostatním zaměstnancům vysvětlit důležitost studentů pro společnost, aby tak k nim přistupovali a snažili se jim být co nejvíce nápomocní nejen při jejich začátcích. Toto je také pro studenty důležité, když se rozhodují, zda ve společnosti zůstanou nebo ne. Vedoucí jim měli také věnovat nad standardnější péči, například si s nimi po měsíci nebo po dvou dát osobní schůzku a zeptat se jich, jak se jim ve společnosti daří a jak jim práce vyhovuje.

Vedoucí by také neměl zapomenout při uzavření pracovního poměru se zaměstnanci, pro které to je jeden z prvních pracovních poměrů, projít pořádně pracovní smlouvu a vše jim vysvětlit. Říci jim na co si mají v práci dát pozor a co mohou využít, například jaké nástroje a benefity.

Studenti můžou být také motivováni nabídkou společných teambuildingů, kde se setkávají zaměstnanci z různých poboček a zkusí nové věci, například různé sportovní aktivity. Velkou motivací pro ně také může být nabídka práce v zahraničních pobočkách, může se jednat například o výměnné pracovní stáže, kde si zaměstnanci mají možnost vyzkoušet život v jiném státě a zlepšit si znalosti jazyka.

Na Obrázku 4 jsou shrnuta všechna navržená opatření pro zaměstnané studenty.

*Obrázek 4 Navržená opatření pro pracující studenty*



## ZAMĚŘIT SE VÍCE NA STUDENTY

- Výše platu stanovená nad průměrem konkurenčních společností
- Příjemné pracovní prostředí
- Nadstandardní péče od vedoucího
- Společné teambuildingy
- Výměnné pracovní stáže na zahraničních pobočkách

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **6.3. Komunikace jednotlivých nástrojů**

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci neví o všech nabízených nástrojích a benefitech. Ze strany společnosti je potřeba, zlepšit komunikaci k zaměstnancům, protože když o opatřeních nevědí, nemohou je využít k harmonizaci a nástroje jsou zbytečně neefektivní. Zaměstnancům by měla být pravidelně poskytována informace o aktuálních nástrojích i s pokyny, jak a v jaké míře je mohou využít.

Jednou z možností může být prezentace a školení, kde mohou zaměstnanci zjistit potřebné informace a lépe jednotlivým nástrojům porozumět. Bylo by také dobré zdůraznit, že využíváním nabízených nástrojů mohou přispět ke své harmonizaci mezi rodinou a prací. Je také důležitá zpětná vazba, při které se budou moci zaměstnanci



k jednotlivým opatřením vyjádřit, protože jinak není možné zjistit, zda budou opatření využívána a zda budou efektivní a nápomocná k Work-life balance zaměstnanců.

Bylo by také možné vytvoření komunikační sociální sítě, kde tyto informace budou pravidelně aktualizovány. A mohou zde být sdíleny i praktické příklady od zaměstnanců, kteří některá opatření využívají. Příklad příspěvku je zobrazen na Obrázcích 5 a 6

Správce sociálních sítí	Náklady
<b>Externí firma</b>	4 000 Kč
<b>Zaměstnanec</b>	2 625 Kč

Náklady na zřízení sociálních sítí, jsou téměř nulové. Náklady jsou pouze na provoz, a to ve formě zaměstnance, který se o ně bude starat. Buď se může jednat o zaměstnance nebo o externí firmu. V případě, že by sociální síť měl na starosti zaměstnanec, mohla by to být součástí jeho úvazku nebo to může být nabídnuto zaměstnanci na rodičovské dovolené jako forma 5hodinového úvazku. Součástí toho by mohla být i správa dalších sociálních sítí, nejen této, která by byla interní pro zaměstnance společnosti. Měsíční náklady na správu sociálních sítí pro 5 hodin týdně jsou znázorněny v Tabulce 13.

Také by se k vedení společnosti měli zapojit jednotlivý manažeři a na pravidelných

Obrázek 6 Ukázkový příspěvek 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5 Ukázkový příspěvek 2



Zdroj: Vlastní zpracování

schůzkách zaměstnancům připomínat, jaké nástroje mohou využít a jaké změny v oblasti Work-life balance nastali. Popřípadě komunikovat s podřízenými zaměstnanci jejich problémy a společně s nimi hledat řešení.

V současné době se také rozjíždí švédský fenomén pod názvem FIKA. Jedná se o společně strávený čas u kávy a jídla jednou za čas, kde nejde pouze o pití kávy a jídlo. Jde o zpomalení a odklonění se od hektičnosti života a věnování se sobě a druhým. Společnost by mohla zavést společnou snídani, která se může konat jednou za měsíc a vedení pobočky na ní může komunikovat se svými zaměstnanci jednotlivé nástroje a cíle společnosti na základě, kterých získávají odměny. Náklady na FIKU nemusejí být veliké, protože se do ní často zapojují i zaměstnanci, kteří něco přinesou.

Zaměstnancům by mohla být vytvořena brožura s informacemi, kterou by dostali při nástupu do firmy nebo by si ji mohli volně vzít v kanceláři ředitele pobočky. Na Obrázku 7 je znázorněna ukázka informační brožury s nástroji a benefity, která má společnost již zavedeny. Tato brožura je vytvořena pro zaměstnance pracující na 40 hodin týdně, v případě jiné výše úvazku se výše benefitů mění. V třetí části brožury jsou blíže popsány nástroje související s péčí o zdraví. Takto by mohla být zpracována každá kategorie.

Obrázek 7 Návrh informační brožury

**Work-life balance**

**Společnost X**  
Nástroje a benefity  
40hodinový úvazek

**Nástroje a benefity**

- 1 Flexibilní formy práce**
  - Zkrácený úvazek
  - Home-office
- 2 Péče o zdraví**
  - Příspěvek Multisport karta
  - Využití podnikových sportovišť
  - Sportovní rodinné dny
  - Sick-days
- 3 Finanční podpora**
  - Měsíční bonus
  - Podíl na zisku společnosti
  - Produkty se slevou 20%
  - Příspěvek na penzijní spoření
  - Příspěvek na stravování
- 4 Pracovní volno, další nástroje**
  - 25 dnů dovolené
  - Vzdělávací kurzy

**2 Péče o zdraví**

**Multisport karta**

- v případě 40 hodinového úvazku máš nárok na příspěvek na kartu Multisport ve výši 600 Kč
- o kartu si zažádej u svého vedoucího

**Podniková sportoviště**

- téměř na každé pobočce se nachází venkovní sportoviště a workoutová hřiště, které můžeš libovolně používat mimo svou pracovní dobu

**Sportovní rodinné dny**

- několikrát do roka pořádáme sportovní dny na, kterých můžeš vyhrát zajímavé ceny, sleduj naše sociální sítě a dozvíš se víc

**Sick-days**

- všichni naši zaměstnanci mají nárok na 3 dny volna za rok v rámci sick-days
- to znamená, že v případě drobné nemoci nemusíš chodit k doktorovi pro neschopenku, stačí pouze zavolat svému vedoucímu a se situací ho seznámit

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 8 jsou shrnuta nabízená opatření, která mohou pomoci společnosti s lepší komunikací jednotlivých nástrojů souvisejících s Work-life balance.

*Obrázek 8 Nabízená opatření k lepší komunikaci nástrojů*

### **3** VÍCE KOMUNIKOVAT JEDNOTLIVÉ NÁSTROJE

- Presentace a školení + zpětná vazba od zaměstnanců
- Komunikační sociální síť
- Zapojení manažerů
- FIKA
- Informační brožura

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **6.4. Příspěvek na libovolné volnočasové aktivity**

V současné době společnost nabízí příspěvek 600 Kč na Multisport kartu prostřednictvím, které mohou zaměstnanci navštívit smluvená sportovní a relaxační centra. Pro některé zaměstnance na základě dotazníkového šetření není tento systém vhodný z důvodu omezeného výběru, protože v některých menších městech nejsou smluvená místa dostupná.

Univerzálnějším řešením by pro společnost mohlo být zavedení univerzálního příspěvku ve stejné výši jako byl příspěvek na Multisport kartu. Tento příspěvek budou zaměstnanci moci využít, jak budou chtít. Například na ubytování v Česku i v zahraničí, na permanentku na různé sportovní a relaxační aktivity podle vlastního výběru nebo si prostřednictvím příspěvku zařídit Multisport kartu. Velikost příspěvku by byla stanovena podle výše úvazku. Výše příspěvku by mohla být stanovena podobně jako příspěvek na kartu Multisport. V tabulce 13 jsou znázorněny jednotlivé výše příspěvku podle velikosti jednotlivých úvazků.

Tabulka 13 Výše příspěvku podle velikosti úvazku

Velikost úvazku	Výše příspěvku za měsíc
<b>10 hodin</b>	150 Kč
<b>20 hodin</b>	300 Kč
<b>30 hodin</b>	450 Kč
<b>40 hodin</b>	600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě 40hodinového úvazku může zaměstnanec využít až 7 200 Kč na libovolnou aktivitu. Tato částka by mu mohla stačit i jako příspěvek na ubytování v případě, že ji bude využívat ročně a ne měsíčně.

Náklady na příspěvek na libovolné volnočasové aktivity přepočtené pro celou společnost a všechny její zaměstnance jsou zobrazeny v Tabulce 14. Dále jsou v tabulce vypočteny průměrné náklady na jednu pobočku a její zaměstnance. Výše příspěvku vychází z dat společnosti na základě příspěvku na Multisport kartu.

Tabulka 14 Náklady na příspěvek na volnočasové aktivity

Velikost úvazku	Náklady na celou společnost	Průměrné náklady na jednu pobočku
<b>10 hodin</b>	51 000 Kč	2 550 Kč
<b>20 hodin</b>	114 000 Kč	5 700 Kč
<b>30 hodin</b>	86 400 Kč	4 320 Kč
<b>40 hodin</b>	913 200 Kč	45 660 Kč
<b>Celkem</b>	1164600	58 230 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.5. Simulační příklad navržených opatření

Pro přiblížení finančních nákladů navrhovaných opatření byl vytvořen simulační příklad, který je počítán na jednu pobočku, která má 50 zaměstnanců. Na home office pracuje 5 zaměstnanců, z čehož 3 zaměstnanci pracují na 20hodinový úvazek a 2 zaměstnanci na 40hodinový úvazek. Rozložení zaměstnanců je zobrazeno v Tabulce 15.

Tabulka 15 Počet zaměstnanců na pobočce

Velikost úvazku	Počet zaměstnanců
<b>10 hodin</b>	5
<b>20 hodin</b>	7
<b>30 hodin</b>	12
<b>40 hodin</b>	26

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 16 jsou zpracovány finanční náklady na jednu prodejnu na již zavedené a také na nově navržené nástroje Work-life balance v podniku. Údaje jsou počítány na jeden měsíc.

Tabulka 16 Náklady na jednotlivé nástroje Work-life balance

Zavedené nástroje	Náklady	Navržené nástroje	Náklady
<b>Home office</b>	2 576 Kč	Chůva	20 338 Kč
<b>Multisport karta</b>	23 850 Kč	Příspěvek na dítě	11 750 Kč
<b>Sick-days</b>	954 Kč	Sociální síť	2 625 Kč
<b>Měsíční bonus</b>	45 200 Kč	FIKA	2 000 Kč
<b>Podíl na zisku</b>	101 650 Kč	Brožura	58 Kč
<b>Sleva na produkty</b>	6 209 Kč	Volnočasové aktivity	23 850 Kč
<b>Penzijní spoření</b>	75 000 Kč	<b>Celkem</b>	<b>60 621 Kč</b>
<b>Příspěvek na stravování</b>	83 380 Kč		
<b>Náhrady mzdy za dovolenou</b>	18 900 Kč		
<b>Vzdělávání</b>	4 400 Kč		
<b>Celkem</b>	<b>361 939 Kč</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování

## Zavedené nástroje

U home office proplácí společnost státem stanovené náklady ve výši 4,6 Kč za každou započatou hodinu.

V rozhovoru s ředitelem společnosti bylo zjištěno, že za měsíc využije možnost sick-days průměrně jeden zaměstnanec.

Jak již bylo zmíněno v popisu nástrojů společnosti měsíční bonus je vyplácet na základě dosaženého výsledku pobočky a všech poboček v České republice, jeho velikost se tedy nedá přesně určit, proto byla částka vypočtena průměrem za 12 předchozích měsíců. U podílu na zisku dochází k výplatě jednou za rok a také se každý rok částka mění podle dosaženého zisku společnosti. Průměrná částka za poslední tři roky byla přepočtena na jeden měsíc.

Stejně, tak sleva na produkty byla vypočítána průměrem za poslední rok.

Náklady na dovolenou navíc a náklady na vzdělávání byly stanoveny na základě rozhovoru s ředitelem pobočky.

## Navrhované nástroje

Plat chůvy je vypočten dle údajů v tabulce 9 na 5 hodin denně.

Příspěvek na dítě byl konzultován s ředitelem pobočky. Na základě rozhovoru s ním bylo zjištěno, že 26 zaměstnanců má dítě. Konkrétní počet je znázorněn v Tabulce 17.

*Tabulka 17 Věk dětí zaměstnanců*

Věk dětí	Počet dětí
<b>Do 4 let</b>	17
<b>Nad 5 let</b>	13

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Náklady na správu sociálních sítí byli konzultováni s ředitelem pobočky.

Náklady na společnou snídani jednou za měsíc jsou počítány na 50 Kč na osobu v případě, že by dorazilo 40 z 50 zaměstnanců.

Cena jedné brožury je přibližně 5,8 Kč. V simulačním příkladu je počítáno 10 brožur za měsíc. Cena brožury byla konzultována s místní tiskárnou.

Náklady na volnočasové aktivity by byly stejné jako příspěvek na Multisport kartu.  
Pouze by došlo ke změně účelu příspěvku.

Pokud by společnost uskutečnila všechna navržená opatření, zvýšily by se náklady na pobočce o 36 771 Kč.

## 7 Závěr

Předmětem této diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu Work-life balance ve vybrané společnosti a návrh nových vhodných opatření, která pomůžou zaměstnancům i zaměstnavatelům.

Díky nástrojům a benefitům, která pomáhají se sladěním osobního a pracovního života mohou zaměstnavatelé vytvořit příjemné motivující prostředí pro své zaměstnance, kde se budou cítit komfortně a budou se snažit více seberealizovat. Na základě toho se zaměstnanci můžou cítit spokojenější, ve své práci budou produktivnější a ke svému zaměstnavateli loajálnější. Díky tomu může mimo jiné dojít ke snížení fluktuace ve společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současný přístup společnosti k problematice Work-life balance a navrhnout vhodných opatření, která by sloužila k dalšímu rozvoji podniku ve zkoumané oblasti.

Aby mohl být výzkum proveden bylo potřeba prostudovat odbornou českou a zahraniční literaturu, která seznamuje s pojmy souvisejícími s problematikou Work-life balance a nástroji, které pomáhají zaměstnancům sladit jejich osobní a pracovní život.

Praktická část již byla věnována vlastnímu zpracování vybraného tématu ve společnosti. V první části byla představena společnost včetně organizační struktury a krátkého popisu zaměstnanců a početní vývoj v průběhu let. Společnost z důvodu ochrany osobních údajů si nepřála být v práci zmíněna pod vlastním názvem, proto po celou dobu práce vystupuje pod názvem Společnost X.

Aby mohlo být dosaženo cíle práce byly prostudovány interní předpisy a webové portály společnosti a uskutečněny polostrukturované rozhovory s HR specialistkami a ředitel jedné pobočky, ve kterých bylo zjištěno, jaké nástroje a benefity společnost svým zaměstnancům ke sladění osobního a pracovního života nabízí. I přestože firma nemá žádný oficiální dokument, který problematiku Work-life balance upravuje, tak se tímto tématem hodně zabývá a stále se snaží hledat nová řešení i proto souhlasila se spoluprací na této diplomové práci.

Dále bylo uskutečněno dotazníkové šetření s vybranými zaměstnanci společnosti.

Zaměstnanci odpovídali na otázky ohledně zhodnocení aktuálně nastavených nástrojů



Work-life balance. Všichni zaměstnanci mají povědomí a většinu nabízených benefitů, některé však jako benefity už nevnímají a berou je jako samozřejmost a jiné berou jako benefit, a přitom to benefit není. Výsledky dotazníku ukázaly, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s aktuálními nastavenými nástroji ve společnosti. Někteří zaměstnanci poukázali na nástroje a benefity, které jim ve společnosti prozatím chybí a které by mohly pomoci s jejich harmonizací práce a osobního života. Přestože se jedná o nadnárodní společnost, snaží se ke svým zaměstnancům přistupovat individuálně. Individuální přístup je také důležitý pro správné nastavení zmíněných nástrojů Work-life balance.

V poslední části bylo provedeno zhodnocení aktuálně nabízených nástrojů a benefitů a navrhnutí nových, které by mohly podniku s rozvojem Work-life balance pomoci. Navrhované nástroje byly rozděleny do 4 oblastí a blíže specifikovány. Na konci byl vytvořen simulační příklad na jednu pobočku, ve kterém jsou vypočteny náklady na nově navržená a současně nabízená opatření.

Na závěr lze konstatovat, že společnost v současné době nabízí hodně nástrojů a benefitů, které zaměstnanci mohou v rámci Work-life balance využít. Nejčastěji se jedná o flexibilní formy úvazků ve formě zkráceného úvazku a home office. I přes množství nabízených benefitů má společnost stále prostor, kde se může zlepšit.

# **I. Summary**

The thesis deals with the issue of work-life balance in a selected company. The theoretical part introduces the issue and the individual tools related to it. The practical part first focuses on the characteristics of the company. In the next part, based on semi-structured interviews, the individual tools and benefits that the company offers to its employees to help them balance work and personal life are identified. The last part of the thesis deals with a questionnaire survey with employees. Based on this, the work-life balance measures offered by the company were evaluated and the current state of employee satisfaction was identified. The thesis concludes by proposing new tools that could lead to the development of the company in this area, based on the identified shortcomings.

## **Keywords**

Work-life balance, family, benefits, flexible norm of work

## II. Seznam použitých zdrojů

- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G. L., Grimsmo, A., Tómasson, K., & Kauppinen, K. (2008). Workhours and worklife balance. *Sjweh Suppl*, 2008.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání* (13 ed.). Praha: Grada Publishing.
- Bird, J. (2006). Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls [Online]. *Employment Relations Toda*, 2006(3). <https://doi.org/10.1002>
- Boháčová, K., Suchochlebová Ryntová, L., & Tichá, M. (2012). *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prorodinná opatření ve firmách* (1st ed.). Praha: APERIO - Společnost pro zdravé rodičovství.
- Burnett, W., & Evans, D. J. (2016). *Designing Your Life: jak si navrhnout spokojený život na míru*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Clayton, R. (2016). *In Search of Work-Life Balance* (1st ed.). Blue Moon Books.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe [Online]. *Acta Sociologica*, 2006. <https://doi.org/10.1177>
- Čermáková, M. (2002). *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice* (1st ed.). Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Ettlerová, S., Kuchařová, V., Matějková, B., Svobodová, K., & Šťastná, A. (2006). *Postoje a zkušenosti s harmonizací rodiny a zaměstnání rodičů dětí předškolního a mladšího školního věku* (1st ed.). Praha: VÚPSV.
- Eurostat. (2023). Average hours worked per employee, by working time [Online]. Retrieved February 7, 2024, from [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lc\\_rnum2\\_r2/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lc_rnum2_r2/default/table)
- Gilarová, R. (2004). Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušení práce. *Equal*.
- Gillernová, I., Kebza, V., & Rymeš, M. (2011). *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí* (1st ed.). Praha: Grada.
- Höhne, S. (2006). *Harmonizace rodiny a zaměstnání - současné možnosti a jejich reflexe u mladé rodičovské generace*. Praha: VÚPSV.

- Homfray, Š., Skalková, J., & Čmolíková Cozlová, K. (2022). *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy* (1st ed.). Praha: Management Press.
- Indeed. (2024). Indeed [Online]. Retrieved March 18, 2024, from <https://cz.indeed.com/career/brigáda/salaries>
- Jones, D. C., & Kalmi, P. (2006). Human Resource Management Policies and Productivity: New Evidence from An Econometric Case Study [Online]. *Oxford Review Of Economic Policy*, 2006. <https://doi.org/10.1093>
- Kalliath, T., & Brought, P. (2008). Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct [Online]. *Journal Of Management & Organization*, 2008(1), 327. <https://doi.org/10.5172>
- Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování* (1st ed.). Praha: Grada.
- Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Křížková, A., & Vohlídalová, M. (2009). Rodiče na trhu práce: mezi prací a péčí [Online]. *Sociologický Ústav Av ČR*. <https://doi.org/10.13060>
- Lazar, I. O. A. N., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *Isma Syc Int*, 2010.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance [Online], 2003. Retrieved from [http://old.adapt.it/adapt-indices-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood\\_work\\_life\\_balance\\_2003.pdf](http://old.adapt.it/adapt-indices-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf)
- Martin, A. O. (1967). *Welfare at work*. Bastford: Bastford.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2023). Novela zákoníku práce [Online]. Retrieved February 5, 2024, from <https://www.mpsv.cz/novela-zakoniku-prace>

- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2015). Metodika pro zajišťování rovnosti žen a mužů pracujících na MPO [Online].
- OECD [Online]. (2023). Retrieved September 1, 2023, from <https://www.oecdbetterlifeindex.org/>
- OECD. (2021). Employment by Sector (indicator) [Online]. *Oecd*. <https://doi.org/10.1787/9b68a198>
- Raja, S., & Stein, S. L. (2014). Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance [Online]. *Clin Colon Rectal Surg*. <https://doi.org/10.1055>
- Rydvalová, R., & Junová, B. (2011). *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe* (1st ed.). Praha: Grada.
- Sagit. (2023). *Zákoník práce 262/2006 Sb* (1st ed.). Ostrava: Sagit.
- Seiwert, L. J., & Tracy, B. (2011). *Jak sladit práci a osobní život: --a udržet si tělesnou i duševní pohodu* (1st ed.). Praha: Grada.
- Směrnice evropského parlamentu a rady: o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU, 2019 § (2019). Brusel: Evropský parlament a rada.
- Svaz průmyslu a dopravy ČR. (2022). Flexibilní formy práce v ČR [Online]. Retrieved February 7, 2024, from [https://www.spcr.cz/images/pdf/2022\\_Flexibilni\\_formy\\_prace\\_v\\_CR.pdf](https://www.spcr.cz/images/pdf/2022_Flexibilni_formy_prace_v_CR.pdf)
- Štáinc, R. (2014). Poskytování tzv. sick days v praxi [Online]. Retrieved September 6, 2023, from <https://www.stainc.cz/sick-days.html>
- Vybíhal, V. (2023). *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing.
- Vychová, H. (2022). Český trh práce v evropském srovnání [Online], 2022(2).
- Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, & TREXIMA. (2022). Flexibilní formy práce v ČR [Online]. Retrieved from [https://www.spcr.cz/images/pdf/2022\\_Flexibilni\\_formy\\_prace\\_v\\_CR.pdf](https://www.spcr.cz/images/pdf/2022_Flexibilni_formy_prace_v_CR.pdf)
- Yasbek, P. (2004). The Business Case for Firm-Level Work-Life Balance Policies: A Review of The Literature [Online]. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/266340222\\_The\\_Business\\_Case\\_for\\_Firm-Level\\_Work-Life\\_Balance\\_Policies\\_A\\_Review\\_of\\_The\\_Literature/stats](https://www.researchgate.net/publication/266340222_The_Business_Case_for_Firm-Level_Work-Life_Balance_Policies_A_Review_of_The_Literature/stats)

Zákony pro lidi. (2023). Zákon č. 281/2023 Sb. [Online]. Retrieved February 5, 2024, from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2023-281>

### III. Seznam obrázků

Obrázek 1 Pořadí států Work-life balance .....	14
Obrázek 2 Stanovená doporučení .....	58
Obrázek 3 Návrhy opatření pro zaměstnance s dětmi .....	63
Obrázek 4 Navržená opatření pro pracující studenty .....	64
Obrázek 5 Ukázkový příspěvek 1 .....	65
Obrázek 6 Ukázkový příspěvek 2 .....	65
Obrázek 7 Návrh informační brožury .....	66
Obrázek 8 Nabízená opatření k lepší komunikaci nástrojů .....	67

### IV. Seznam grafů

Graf 1 Využívání jednotlivých flexibilních forem práce .....	27
Graf 2 Podíl zaměstnanců využívajících flexibilní forma práce v období před a po pandemií.....	27
Graf 3 Průměrný počet odpracovaných hodin za týden v Evropě .....	28
Graf 4 Podíl osob zaměstnaných na zkrácený úvazek ve věku 15-64 let v % .....	29
Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti X.....	36
Graf 6 Genderová struktura zaměstnanců společnosti .....	37
Graf 7 Věková struktura zaměstnanců 2024 .....	37
Graf 8 Vývoj zkrácených pracovních úvazků.....	40
Graf 9 Genderové rozložení zkrácených úvazků .....	40
Graf 10 Genderové rozložení dotazovaných zaměstnanců .....	45
Graf 11 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti .....	46
Graf 12 Velikost pracovního úvazku respondentů .....	47
Graf 13 Finanční kompenzace práce přesčas .....	50
Graf 14 Čas věnovaný koníčků zaměstnanců za týden.....	53
Graf 15 Spokojenost s aktuálním stavem Work-life balance .....	55
Graf 16 Důsledky nerovnováhy Work-life balance .....	55

## V. Seznam tabulek

Tabulka 1 Nástroje Work-life balance .....	19
Tabulka 2 Výše příspěvku na penzijní spoření .....	43
Tabulka 3 Příspěvek na stravování podle délky úvazku .....	44
Tabulka 4 Věk respondentů .....	46
Tabulka 5 Počet dětí respondentů .....	46
Tabulka 6 Věk dětí respondentů .....	48
Tabulka 7 Čas věnovaný volnočasovým aktivitám .....	54
Tabulka 8 Výpočet mzdy chůvy v případě DPP .....	60
Tabulka 9 Výpočet mzdy v případě zkráceného úvazku .....	60
Tabulka 10 Náklady na přestavbu místnosti pro děti .....	61
Tabulka 11 Věkové rozdělení dětí .....	62
Tabulka 12 Rozdělení dětí podle věku pro celou společnost.....	62
Tabulka 13 Výše příspěvku podle velikosti úvazku .....	68
Tabulka 14 Náklady na příspěvek na volnočasové aktivity.....	68
Tabulka 15 Počet zaměstnanců na pobočce.....	69
Tabulka 16 Věk dětí zaměstnanců .....	70



# VI. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Raddová a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Ve své diplomové práci se zabývám problematikou Work-life balance. Ráda bych vás požádala o spolupráci při vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako poklad pro výzkum. Cílem práce bylo zhodnotit současný přístup společnosti, ve které pracujete, k problematice Work-life balance a navrhnout vhodné opatření, která by sloužila k dalšímu rozvoji podniku ve zkoumané oblasti.

1 Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž
- c. Jiné

2 Kolik je vám let?

- a. 18-25 let
- b. 26-35 let
- c. 36-45 let
- d. 45 a více let

3 Máte děti?

- a. Ano
- b. Ne

## **Zaměstnanci s dětmi**

4 Kolik máte dětí?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 a více

5 Jaký je věk vašich dětí?

.....

- 6 Snaží se vám firma ulehčit péči o dítě?
- a. Ne
  - b. Ano
- 7 Pokud ano, tak jak se vám firma snaží ulehčit péči o dítě?
- .....
- 8 Využíváte nějaké instituce v rámci zajištění péče o dítě? (Jesle, školka, družina, volnočasové aktivity)
- 9 Pokud ano, tak jaké instituce využíváte?

### **Pracovní pozice**

- 10 Na jaké pozici pracujete?
- .....
- 11 Jak dlouho ve společnosti pracujete?
- a. Do 1 roku
  - b. Do 2 let
  - c. Do 5 let
  - d. Do 10 let
  - e. Více jak 10 let
- 12 Jaká je velikost Vašeho současného úvazku?
- a. 40 hodin
  - b. 30 hodin
  - c. 20 hodin
  - d. 10 hodin
- 13 Jste spokojený/á se svým pracovním prostředím?
- a. Ano
  - b. Ne
- 14 Pokud ne, co byste chtěli v pracovním prostředí změnit?
- .....

- 15 Využíváte home office?
- a. Ano
  - b. Ne, má pozice to neumožňuje
  - c. Ne, nemám o home office zájem
  - d. Ne, nevím, jestli můžu využívat

16 Pracujete přesčas?

- a. Ano
- b. Ne

### **Přesčasy**

17 Jak často pracujete přesčas a kolik hodin průměrně týdně?

.....

18 Jak jsou vaše přesčasy kompenzovány?

- a. Propláceny
- b. Náhradní volno
- c. Jiný způsob kompenzace

### **Work-life balance**

19 Jak byste vysvětlil/a, co znamená Work-life balance?

.....

20 Jaký význam pro vás má harmonizace mezi prací a osobním životem?

.....

21 Jaké nástroje/benefity společnost současně nabízí, aby vám pomohla sladit práci a osobní život?

.....

22 Jaké nástroje využíváte?

.....

23 Jaké nástroje/benefity vnímáte jako nejdůležitější?

.....

24 Využíváte Multisport kartu? Pokud ne, proč ne?

.....

25 Jaké nástroje/benefity vám ve společnosti chybí a pomohli by vám ve sladění osobního a pracovního života?

.....

26 Kolik času týdně věnujete svým koníčkům?

- a. 0 hodin
- b. 1 hodina
- c. 2-3 hodiny
- d. 4-5 hodin
- e. 6-7 hodin
- f. 8 a více hodin

27 Jste spokojen/a s aktuálním stavem Work-life balance?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

28 Jaké důsledky může mít nerovnováha Work-life balance?

(uved'te maximálně dvě odpovědi, které se u vás někdy vyskytli)

- a. Únava
- b. Poruchy spánku
- c. Žádné
- d. Nechuť k práci
- e. Stres
- f. Vyhoření
- g. Konflikty v rodině
- h. Konflikty na pracovišti