



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA VE VYBRANÉ ORGANIZACI

THE PROPOSAL OF WORK-LIFE BALANCE IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Mgr. Bc. ANDREA MAJERČÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Majerčíková Andrea, Mgr. Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh slad'ování pracovního a soukromého života ve vybrané organizaci

v anglickém jazyce:

The Proposal of Work-life Balance in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOSNIČOVÁ, N., KOLÁŘOVÁ, J., 2012. Notebook a kočárek: Management rodičů ve firmách. Human Resources Management: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Ročník VIII., číslo 5, s. 44 - 45. ISSN 1801-4690.

ČERMÁKOVÁ, M., et al., 2002. Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 115 s. ISBN 80-7330-026-5.

FISCHEROVÁ, V., 2005. Proč dobré manažery stíhá syndrom vyhoření. Human Resources Management: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Ročník I, číslo 1, s. 64-65. ISSN 1801-4690.

RAŠTICOVÁ, M. 2011. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Habilitační práce. Brno : Fakulta podnikatelská VUT.

RENZETTI, C. M., CURRAN, D. J., 2005. Ženy, muži a společnost. Praha: Karolinum. 642 s. ISBN 80-246-0525-2.

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

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

L.S.

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

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

V Brně, dne 15.01.2014

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analyzovat strategii vybrané soukromé organizace v oblasti sladování pracovního a osobního života a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu. Práce specifikuje pojmy jako konflikt rolí v rámci pracovního a osobního života, gender a politika rovných příležitostí, koncept „flexicurity“ a dále nastiňuje různorodá opatření napomáhající sladování pracovního a soukromého života. V rámci analýzy bylo využito dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerkou vybrané organizace. Na základě získaných výsledků byla v závěru práce navržena konkrétní opatření vedoucí k efektivnějšímu sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců vybrané organizace, a to včetně finančních aspektů jejich zavedení.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to analyze the strategy of selected private sector organization in the field of work - life balance and to propose measures to improve the current situation. The thesis specifies terms such as role conflict in the framework of work-life balance, gender and equal opportunities policy, the “flexicurity” concept as well as outlines a variety of measures leading to work-life balance. During the analysis, investigation via questionnaire and interview with manager of the relevant organization has been used. Based on acquired results, specific measures leading to more effective balance of work and personal life of employees of selected organization, including financial aspects of their introduction, has been proposed in the conclusion of this thesis.

Klíčová slova

sladování pracovního a soukromého života, konflikt rolí, gender, politika rovných příležitostí, koncept „flexicurity“, kvartérní sektor

Key words

work-life balance, conflict of roles, gender, equal opportunities policy, “flexicurity” concept, quaternary sector

Bibliografická citace

MAJERČÍKOVÁ, A. Návrh slad'ování pracovního a soukromého života ve vybrané organizaci. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 95 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. ledna 2014

.....

Andrea Majerčíková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce, doc. PhDr. Martině Rašticové, Ph.D., za její odborné vedení při psaní této práce, cenné rady, ochotu a vstřícnost.

Poděkování patří i skupině poradenských společností Baker Tilly Czech Republic, především všem jejím zaměstnancům a manažerům, kteří byli ochotni účasti v mém výzkumném úsilí.

Obsah

Úvod	10
1 Teoretická východiska	12
1.1 Základní pojmy	12
1.1.1 Work-Life Balance	12
1.1.2 Gender a politika rovných příležitostí	13
1.1.3 Vztah mezi pracovním a soukromým životem	15
1.2 Pracovní život	17
1.2.1 Vztah zaměstnance k práci	18
1.2.2 Realita na trhu práce	18
1.2.3 Stres v zaměstnání a syndrom vyhoření	19
1.2.4 Gender a jeho vliv na pracovní život.....	22
1.3 Soukromý život	24
1.3.1 Volný čas	24
1.3.2 Zdraví a péče o něj	25
1.3.3 Rodina.....	26
<i>1.3.3.1 Pocit viny</i>	27
1.4 Druhy opatření ke sladování pracovního a soukromého života	27
1.4.1 Opatření ze strany státu	28
<i>1.4.1.1 Rodinná politika České Republiky</i>	28
<i>1.4.1.2 Legislativní úprava pracovního poměru</i>	31
1.4.2 Opatření ze strany zaměstnavatelů	34
<i>1.4.2.1 Opatření spočívající v organizaci pracovní doby</i>	34
<i>1.4.2.2 Opatření spočívající v určení pracovního místa</i>	36
<i>1.4.2.3 Opatření spočívající v podpoře zaměstnaných rodičů</i>	38
<i>1.4.2.4 Jiná opatření</i>	42
1.4.3 Opatření ze strany zaměstnanců	42
1.4.4 Koncept „flexicurity“	43
1.5 Kritické zhodnocení použité literatury	44
2 Analytická část	46
2.1 Cíl výzkumu	46

2.2 Metody výzkumu	46
2.2.1 Analýza interních dokumentů firmy	46
2.2.2 Pozorování a analýza pracovního prostředí	47
2.2.3 Dotazníkové šetření	47
2.2.4 Rozhovor s personální manažerkou.....	48
2.3 Charakteristika výzkumného souboru a popis sběru dat	48
2.4 Analýza vnějšího prostředí firmy	50
2.5 Základní informace o firmě a analýza jejího vnitřního prostředí	50
2.6 Výsledky analýzy formou pozorování a analýzy pracovního prostředí	52
2.6.1 Kancelářské prostory v Praze	52
2.6.2 Kancelářské prostory v Brně	53
2.7 Výsledky analýzy interních dokumentů firmy	53
2.7.1 Analýza vzorové pracovní smlouvy	54
2.7.2 Analýza interní Směrnice o zaměstnaneckých benefitech	55
2.8 Výsledky dotazníkového šetření	56
2.8.1 Pracovní doba a pracovní nasazení.....	58
2.8.2 Dovolena a péče o zdraví	61
2.8.3 Lokace pracovního místa.....	66
2.8.4 Skloubení pracovního a soukromého života.....	67
2.8.5 Péče o děti.....	71
2.9 Výsledky analýzy prostřednictvím rozhovoru s personální manažerkou	72
3 Návrhy opatření ke sladování pracovního a soukromého života	77
3.1 Zavedení pružné pracovní doby	77
3.2 Zřízení „oddechových zón“	78
3.3 Poskytování příspěvků pro aktivní oddech	80
3.4 Poskytování příspěvků na dětské tábory	84
3.5 Časový harmonogram	84
Závěr	86
Seznam použitých zdrojů	88
Seznam grafů	92
Seznam tabulek	93
Seznam obrázků	94
Seznam příloh	95

Úvod

Táto diplomová práca sa zaoberá konfliktom medzi pracovným a súkromým životom a možnosťami, ako tieto dva odlišné svety sladit. Schopnosť a možnosť skloubit pracovný a súkromý život je v súčasnej dobe pre mnoho zamestnaných ľudí veľmi dôležitým aspektom nielenom pri hľadaní pracovného miesta, ale aj pri rozhodovaní, či na svojej stávajúcej pracovnej pozícii setrvať. Na jednej strane sa také opatrenia vedúce k sladovaniu pracovného a súkromého života stávajú z pohľadu zamestnanca vítaným benefitom. Na druhej strane sa táto oblasť dostáva i do popredia zájmu zamestnávateľov, ktorí si nielenom chcú udržať svoje cenné zamestnávateľov, ale aj udržať týchto zamestnávateľov v dobrej psychickej a fyzickej pohode.

Sladovanie pracovného a súkromého života je veľmi často ztotožňované s tzv. harmonizáciou práce a rodiny. V dôsledku toho sa väčšina opatrení napomáhajúcich skloubeniu týchto dvoch oblastí života zameriava predovšetkým na pracujúce ženy – matky a v tejto súvislosti na usnadnenie starostlivosti o deti, ako napríklad zriaďovanie firemných škôlok, poskytovanie príspevkov na hľadanie či umožnenie práce z domu.

Je však nutno si uvedomiť, že pojem súkromý život postihuje oveľa širší obsah než pojem rodina. Súkromý život majú aj ľudia svobodní a bezdetní, a to aj ženy, aj muži.

Cieľom tejto práce je analyzovať a definovať konflikt rolí v rámci pracovného a súkromého života, preskúmať možná opatrenia vedúca k sladovaniu pracovného a súkromého života a následne aplikovať tieto teoretické vedomosti do praxe, t.j. analyzovať stávajúcu situáciu v oblasti sladovania pracovného a súkromého života vo vybranej firme a navrhnúť opatrenia vedúca k zlepšeniu, a to za súčasného rešpektovania nákladových stránok týchto opatrení z pohľadu zamestnávateľa.

V prvej časti tejto diplomovej práce sa tiež pokúsim nielenom vymedziť pojem sladovania pracovného a súkromého života, ale aj postihnúť význam opatrení vedúcich k aspoň čiastočnému prekonaniu konfliktu medzi týmito životnými rolami každého zamestnanca. Ďalej sa v tejto časti budem zaoberať rôznymi typmi týchto opatrení, a to aj z pohľadu štátu ako tvorca pracovno-právnej legislatívy, aj z pohľadu zamestnávateľa,

kterého zájmem je péče o jeho zaměstnance za účelem podpory jejich aktivity a kreativity.

Empirická část této práce se věnuje analýze současného stavu ve sféře sladování pracovního a soukromého života u vybrané organizace působící v soukromé sféře, konkrétně u skupiny poradenských společností působících v České republice pod hlavičkou Baker Tilly Czech Republic. Průzkum stávajícího stavu je realizován především prostřednictvím pozorování života vybrané firmy a analýzy jejich interních dokumentů. Detailnější náhled na současné fungování vybrané firmy a rovněž na potřeby zaměstnanců v oblasti sladování pracovního a soukromého života poskytne analýza ve formě dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerkou pobočky v Brně.

V poslední části této diplomové práce se na základě výsledků získaných v rámci vlastního výzkumu pokusím navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení situace v oblasti možností sladování pracovního a soukromého života, a to za současného zohlednění nákladové stránky těchto návrhů z pohledu zkoumané firmy.

1 Teoretická východiska

1.1 Základní pojmy

V následující kapitole popíšu základní pojmy které se vztahují k problematice sladování pracovního a osobního života, neboli k Work Life Balance. Tento anglický pojem se v české literatuře překládá rozličnými způsoby. Často se používá pojem „harmonizace práce a rodiny“, což však dle mého názoru není přiléhavé, jelikož soukromý život nezahrnuje pouze rodinu. Soukromý život mají přece i lidi, kteří ještě nemají založené rodiny v pravém slovy smyslu, jako např. singles či nesezdané partnerské páry. Raději budu proto používat jiný pojem, a to „sladování pracovního a soukromého života“ či jednoduše anglický pojem „Work Life Balance“.

1.1.1 Work-Life Balance

Work-Life Balance lze z angličtiny doslovně přeložit jako „rovnováha mezi prací a životem“. Dle internetových stránek worklifebalance.com se tato rovnováha opírá o dva elementy, přičemž tím prvním je pracovní výkon či výsledek (anglicky „achievement“) a tím druhým je požitek či potěšení (anglicky „enjoyment“). Tyto dva elementy jsou tudíž jak dvě strany jedné mince. Pokud tedy člověk jednostranně upřednostňuje jedno nebo druhé, vede to k životní nerovnováze (worklifebalance.com, 2003).

Work-Life Balance může být definován také jako „vyjádření touhy všech lidí, ne pouze těch majících rodiny nebo jiné pečovatelské povinnosti, dosáhnout a udržet rovnováhu mezi jejich placenou prací a životem mimo tuto práci, a to bez ohledu na to, co tento život zahrnuje, od péče o děti přes domácí práce až po volný čas a vlastní rozvoj (The Work Foundation, 2003, s.4)“.

V ekonomické praxi se koncept sladování pracovního a soukromého života projevuje především v zavádění flexibilní pracovní doby, částečných pracovních

úvazků, sdílených pracovních míst, možnosti pracovat z domu nebo také zakládáním foremních školek či firemních dětských koutků.

1.1.2 Gender a politika rovných příležitostí

Pojem gender (rod) lze definovat jako soubor určitých představ a předpokladů, které lidé jako jednotlivci, ale i jako celá společnost, vztahují k lidskému pohlaví jako biologické danosti, a to bez ohledu na osobnost konkrétního člověka. Lze ho rovněž chápat jako označení uměle, či lépe řečeno kulturně, vytvořených rozdílů mezi muži a ženami a jejich obrazem ve společnosti (Kimplová, 2008).

Jinak lze gender definovat také jako způsob, jakým jsou v dané společnosti a kultuře definovány soubory znaků, vlastností a projevů, které jsou označovány za typicky mužské nebo typicky ženské. Je však nutno zdůraznit, že jde o kategorii podléhající vývoji, a tudíž proměnlivou. Gender v sobě zahrnuje dva významné momenty, a to proces vývoje rodové identity a následně přijetí rodové role, čímž dochází k propojení stránky sociální a stránky subjektivního vnímání samého sebe (Křížková, Pavlica, 2004).

Vztahy mezi muži a ženami, a též to jak jsou lidská pohlaví vnímána společností jako celkem, jsou ve velké míře ovlivněny tzv. genderovými stereotypy. Jde o předem utvořené soudy a hodnocení, z nichž mohou být vytvořené silné myšlenkové proudy s prvky diskriminace. Tyto zjednodušující a zaujaté předpoklady týkající se vlastností, názorů a rolí žen a mužů se projevují jak v soukromé, tak i v profesionální sféře a mohou vést k diskriminaci těch, kteří svým chováním vybočují z daného stereotypu nebo těch, kteří v souladu s těmito stereotypy nedisponují požadovanými vlastnostmi (Křížková, Pavlica, 2004).

V této souvislosti je rovněž nutno definovat pojem genderový kontrakt, což je soubor nepsaných pravidel, která mužům a ženám připisují různou práci a různou hodnotu, jiné povinnosti a odpovědnost, odlišné vlastnosti a schopnosti. Genderový kontrakt umožňuje a napomáhá nadále udržovat rozdělení genderových rolí, a to jak v soukromém, tak i ve veřejném životě (Křížková, Pavlica, 2004).

Politika rovných příležitostí souvisí nejenom s genderovými otázkami, ale i se sladčováním pracovního a soukromého života. Jelikož rozdílné vnímání žen a mužů a jejich postavení ve společnosti významně ovlivňuje nároky a požadavky na ně kladené, a to jak v rámci soukromého, tak i profesního života, má vliv i na vytváření jejich životní rovnováhy.

Rovné příležitosti žen a mužů lze vnímat jako „neexistenci bariér přístupu k ekonomickému, politickému a sociálnímu uplatnění (Křížková, Pavlica, 2004, s.103).“ Lze je také vnímat jako stav, kdy muži i ženy mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a danosti a stejným způsobem využívat skýtající se příležitosti. Znamená tudíž stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života (Trnková, 2007).

Politika rovných příležitostí se v důsledku ženské emancipace a masivního zapojení žen do pracovního života stala důležitým tématem nejenom pro jednotlivce či zaměstnavatele, ale i na úrovni národní, či dokonce nadnárodní.

V roce 1980 se Česká republika (ještě jako součást Československé socialistické republiky) stala signatářem Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen, která byla připravena na půdě Organizace Spojených Národů. Tato smlouva je dodnes považována za jakousi mezinárodní deklaraci ženských práv. Na základě této smlouvy se Česká republika zavázala „ve všech oblastech, zvláště v politické, sociální, hospodářské a kulturní oblasti přijímat veškerá opatření, včetně opatření legislativních, k zajištění plného rozvoje a povznesení žen, s cílem zaručit jim uplatňování a využívání lidských práv a základních svobod na základě rovnoprávnosti s muži“. Dále se Česká republika zavázala k přijmout „veškerá příslušná opatření ke změně společenských a kulturních zvyklostí pokud jde o chování mužů a žen s cílem dosáhnout odstranění předsudků a zvyků a všech jiných praktik založených na podřazenosti nebo nadřazenosti jednoho z pohlaví nebo na stereotypních úlohách mužů a žen a k zabezpečení toho, aby rodinná výchova zahrnovala řádné pochopení mateřství jako společenské funkce a uznání společné odpovědnosti mužů a žen za výchovu a rozvoj jejich dětí“.

Zavedení rovných šancí si jako jednu z priorit stanovila i Evropská unie, a to dokonce již ve svých zakladatelských dokumentech. Římská smlouva z roku 1957

formulovala požadavek stejné odměny za stejnou práci pro muže i ženy. Amsterdamská smlouva z roku 1999 stanovila, že „rovnost pohlaví je součástí základů a cílů právního řádu společenství“. V rámci podpory rovných příležitostí pro všechny přijala Evropská unie i několik směrnic, přičemž v současnosti je nejdiskutovanější návrh směrnice, která by měla zaručit vyšší počet žen ve vedení velkých podniků a firem. Jejím cílem je dosáhnout podílu ve výši alespoň 40% v prospěch doposud méně zastoupeného pohlaví mezi členy řídicích orgánů.

Dle Národního strategického referenčního rámce České republiky pro období let 2007 – 2013, který byl připraven Ministerstvem České republiky pro místní rozvoj, znamená princip rovných příležitostí „potírání diskriminace na základě pohlaví (genderové hledisko), rasy, etnického původu, náboženského vyznání, světového názoru, zdravotního postižení, věku či sexuální orientace.“ Jak je v tomto dokumentu zmíněno, velmi důležitým tématem v této oblasti je i otázka rovnosti mužů a žen.

1.1.3 Vztah mezi pracovním a soukromým životem

Vztah mezi pracovním a soukromým životem, zvláště pak životem partnerským či rodinným, je velice komplikovaný, mnohými odborníky z oboru sociologie a psychologie je dokonce označován za vyloženě konfliktní. Pokud jde o současnou situaci v České republice, s tímto názorem se i já plně ztotožňuji, tudíž budu v této práci nadále používat pojem „konflikt mezi pracovním a soukromým životem“.

Na tomto místě bych ráda poukázala na to, že o problematice sladění pracovního a soukromého života se obvykle uvažuje pouze u osob majících rodinu v pravém slovy smyslu (tj. včetně dětí), přičemž se navíc považuje téměř výlučně za záležitost žen. Tuto koncepci bych ve své práci ráda opustila, jelikož zastávám názor, že soukromý život mají všichni, nejenom zaměstnané matky. Je pak tudíž nutno uvažovat konflikt pracovního a osobního života i u ostatních osob, tj. u všech žen a mužů, a to bez ohledu na to zda mají nebo nemají děti. Pod soukromý život proto nebudu zahrnovat jenom rodinu či partnerství, ale i volný čas, záliby, oddych a péči o zdraví.

V České republice se konflikt mezi pracovním a osobním životem začal projevovat především po roce 1989, tudíž po přechodu na svobodnou tržní ekonomiku. Konkurenční boj se přenesl i do oblasti ucházení se o pracovní místo, a tak přinesl tlak na větší pracovní výkonnost a rovněž i růst časové náročnosti profese. Také se začaly objevovat nové způsoby organizace pracovní doby, nové formy zaměstnanosti a pracující lidé začal ohrožovat fenomén nezaměstnanosti (Vohlídalová, 2007a). To vedlo k redukci času, jenž lze věnovat soukromému životu a potažmo rodině. V současnosti je tudíž pracovní trh nastaven tak, že jednotlivec nemá žádné závazky v soukromé sféře, což však absolutně neodpovídá realitě (Vohlídalová, 2007b). Jak jsem již zmínila výše, i bezdětná osoba či osoba nemající partnera má nárok na soukromý život.

Jak již bylo zmíněno výše, pracovní tlak na jednotlivce od počátku devadesátých let neustále roste a vyvstávají zejména nové požadavky na pracovní výkon: nutnost být téměř neustále k dispozici, nepravidelná pracovní doba, důraz na iniciativu a inovaci původních řešení, důraz na motivaci a týmovou práci. Tyto změny s sebou nesou jako podmíněný důsledek nejenom strach o pracovní místo (a tudíž o zdroj příjmu), ale i stres z neustálých změn. Rozpor mezi pracovním a soukromým životem se tak ještě zvýšil.

Na druhé straně je v České republice ještě pořád možno sledovat značně negativní postoj zaměstnavatelů k opatřením, které by jejich zaměstnancům umožnili lépe sladit pracovní a soukromý život. Tuto rezistenci je možno zdůvodnit tím, že v České republice nedošlo k významné změně v poměru zaměstnanosti žen a mužů. Avšak došlo k proměnám v podobě požadavků na pracovní výkon, přičemž tyto se v rámci na českém trhu práce významně dotkly nejenom ženských, ale i mužských pracovních drah, přičemž však současně zůstala zakonzervována primární odpovědnost žen za chod domácnosti a péči o rodinu (Vohlídalová, 2007a).

Výše zmíněné změny měly tudíž dopad jak na ženy, tak i na muže, jenž jsou svobodní a bezdětní. Trend ve společnosti navíc diktuje, aby muži i ženy slavili úspěch v profesní oblasti. Úspěchy v soukromé oblasti zůstávají téměř nepovšimnuty, dokonce lze říci že jsou považovány za bezvýznamné.

Na druhé straně je však nutno zmínit, že pracující obyvatelstvo České republiky je se svou životní situací, pokud jde o sladění pracovního a soukromého života, vcelku spokojeno. Jak vyplývá z výzkumu Sociologického ústavu Akademie věd České republiky z roku 2005 (zpracováno dle Vohlídalová, 2007a), napětí mezi pracovním a osobním životem pociťovala pouze necelá jedna třetina respondentů. Většina respondentů rovněž měla pocit, že jejich práce nemá vliv na jejich rodinu nebo je tento vliv pozitivní. Na druhé straně je zde nutno zdůraznit, že do skupiny lidí, kteří pociťují silné napětí, pokud jde o skloubení práce a rodiny, patří především lidé vykonávající časově náročné profese, jako například manažeři a manažerky, vedoucí a řídicí pracovníci. Podobné výsledky nabídl i průzkum ohledně vlivu práce na soukromý život, kde osoby v těchto profesích uvedly, že práce jim soukromý život značně komplikuje a má na něj negativní vliv.

1.2 Pracovní život

Pojem pracovní život lze definovat velice široce. Pokud však zahrneme pod tento pojem jakoukoli a veškerou práci člověka (včetně práce neplacené, dobrovolnické či práce v domácnosti), začne se nám „pracovní život“ překrývat se „životem soukromým“. Obvykle se tudíž pod pojem „pracovní život“ zahrnuje pouze práce placená, a to jak práce v rámci zaměstnaneckého, služebního či jiného pracovního poměru, tak i práci podnikatelů. Pro účely mé práce budu však nadále pod pojmem práce chápat pouze pracovní aktivity na základě pracovních vztahů. Jelikož podnikatelé si své pracovní aktivity, včetně množství času stráveného prací a pracovního nasazení, regulují sami, není možné opatření ke sladování pracovního poměru na ně aplikovat. Navíc, práce se zaměřuje na analýzu vztahu mezi pracovním a soukromým životem manažerů konkrétní organizace, tudíž zaměstnanců této organizace.

1.2.1 Vztah zaměstnance k práci

Vztah zaměstnance k práci zahrnuje několik rovin, zejména to jak člověk hodnotí svou práci, jaké místo zajímá práce v jeho životě. Toto hodnocení ovlivňuje velké množství faktorů, mezi ně patří výchova, životní zkušenosti, společenské postavení a životní plány. Tyto faktory lze označit jako vnitřní či subjektivní, jelikož každý zaměstnanec má svůj vlastní hodnotový systém. Externím faktorem je především veřejné mínění (Vohlídalová, 2007b).

Vztah zaměstnance k práci lze definovat rovněž jako pracovní spokojenost. Tento pojem sice může vyvolávat představu, že jde o vyjádření kladného postoje zaměstnance k práci. Takovéto vymezení je však příliš úzké. Tuto definici je nutno rozšířit na všechny formy subjektivního prožívání jednotlivých aspektů pracovního života, přičemž některé mohou být ohodnoceny kladně a jiné naopak záporně. Výslednice pak určí pracovní spokojenost či pracovní nespokojenost.

Pracovní spokojenost může být chápána dvěma způsoby (Vohlídalová, 2007b):

- širší pojetí zahrnuje osobnostní rysy konkrétního zaměstnance a vše, co se vztahuje k pracovním podmínkám, tj. spokojenost v práci; a
- užší pojetí jde o spokojenost zaměstnance s prací, tj. s úkoly, jež vykonává, s kolegy se kterými pracuje, s odměnou za práci, atd.

1.2.2 Realita na trhu práce

V průběhu posledních dvou desetiletí prošel trh práce významnými změnami. Významným trendem je pokles manuálně náročné práce a citelný nárůst významu sektoru služeb. Na tento trend navazuje neustálý rozvoj a rostoucí význam komunikačních a informačních technologií.

Tyto změny charakteru práce probíhají nejenom na českém trhu, ale v principu v celém světě tzv. západní kultury a lze je shrnout pod pojem „flexibilizace práce“. Tento nový trend v sobě zahrnuje (Křížková, 2007):

- nárůst prostorové variability, tj. změny týkající se místa práce (práce z domova, ve veřejných prostorách, ve sdílených kancelářích);
- nárůst pracovní mobility, která se projevuje častým stěhováním za prací, ale i absolvováním různých rekvalifikačních kurzů;
- nárůst časové flexibility, jenž se projevuje nutností být neustále k dispozici; a
- nárůst organizační variability, tj. změny v organizaci práce, důraz na týmovou práci, různorodost pracovních úkolů.

1.2.3 Stres v zaměstnání a syndrom vyhoření

Stres a syndrom vyhoření jsou pojmy, které jsou nerozlučně spjaty se sladováním pracovního a soukromého života.

- **Stres v zaměstnání**

Pojem stres pochází z anglického slova „stress“ a znamená tíseň, nesnáze, tlak. Zakladatele nauky o stresu fyziolog a endokrinolog Hans Selye definoval stres jako „nespecifickou (tj. nastávající po různých typech zátěží) fyziologická reakce na jakýkoliv nárok kladený na organizmus“ (Rosch, 2012).

V současné době téměř všichni zaměstnanci trpí pocitem, že jsou pod neustálým tlakem a tudíž ve stresu. Jak již bylo zmíněno výše, požadavky zaměstnavatelů na schopnosti i výkon zaměstnanců rostou, pracovní podmínky podléhají častým změnám, existují nové komunikační kanály, v jejichž důsledku se komunikace zrychluje, svět práce se stává pořád více multikulturním. Vládne v něm soutěživost, zaměstnanci se tudíž můžou cítit ohroženi svými kolegy či podřízenými. V důsledku krize navíc v posledních letech pořád roste nezaměstnanost, pracovních míst je v porovnání s množstvím zájemců o práci málo. Zaměstnanci se proto musí nejenom neustále zlepšovat, vzdělávat a pracovat ve vysokém tempu, ale navíc trpí strachem o svoje pracovní místo (Mayerová, 1997).

Stresové faktory neboli stresory, jsou podněty, které vyvolávají stres. Stresory můžou mít různé formy od biologických až po psychologické. Jejichž společným znakem je, že člověk, na kterého působí, již není schopen adekvátně reagovat (Mayerová, 1997).

Největším stresovým faktorem v zaměstnání však zřejmě pořád zůstává velký objem pracovní činnosti a časový tlak. Významnou psychickou zátěž představuje i nadměrná odpovědnost, jež je kladena na některé zaměstnance, hlavně tedy ty ve vedoucích pozicích. Jiný stresor mohou představovat i mezilidské vztahy na pracovišti, tj. vztahy s klienty, kolegy či s nadřízenými. V poslední době se na pracovišti začíná čím déle tím častěji objevovat i šikana, a to jak ze strany nadřízených („bossing“) nebo ze strany kolegů („mobing“). Ta je pak rovněž obrovským zdrojem stresu, přičemž může vést až k destrukci samotného pracoviště (Mayerová, 1997).

Dlouhodobý vliv takovéto psychické zátěže může přerůst až do zhoršení pracovní schopnosti konkrétního zaměstnance. Můžou se objevovat poruchy vnímání a soustředění, roztržitost, zpomaluje se činnost, myšlenkové procesy i procesy rozhodování, oslabuje se paměť. V závažných případech, kdy stresový faktor působí dlouhodobě nebo v neúnosné intenzitě, mohou výše popsané příznaky přerůst i do psychických či psychosomatických onemocnění, respektive způsobit celkové oslabení a zhoršení psychické a fyzické kondice (Mayerová, 1997).

Nadměrný stres může způsobovat následující poruchy (Mayerová, 1997):

- fyziologické poruchy, jako např. zvýšený srdečný tep, změny krevního tlaku, svalové napětí, problémy s dýcháním;
- emocionální poruchy, jako např. deprese, agresivita, úzkost, nervozita, náladovost, neschopnost koncentrace; a
- poruchy chování, jako např. snížená výkonnost, úrazovost, nadměrné požívání alkoholu nebo užívání drog za účelem oddechu či zvýšení výkonnosti, komunikační problémy.

Výše popsaný stres lze rovněž označit jako stres negativní. Pozitivní stres na druhé straně má žádoucí účinky. Může pak sloužit jako motivace, nabudění k dosažení maximálního výkonu či dokonce jako jistá forma uspokojení z práce (Mayerová, 1997).

Zvládat a odbourávat negativní stres lze pomocí různých technik a způsobů. Pozitivní myšlení, relaxace, změna životního stylu patří mezi tyto techniky. Jak lze tudíž vidět, právě sladování pracovního a soukromého života může významným způsobem vést ke snížení pracovního stresu (Mayerová, 1997).

- **Syndrom vyhoření**

Syndrom vyhoření je jakýmsi opakem stresu. Sice může mít velice podobné důsledky, má však úplně odlišný původ. K vyhoření zpravidla dochází, když zaměstnanec plní velice jednoduché či rutinní úkoly. Nedostatek výzev a vhodných cílů pak vede k nudě a pocitu bezvýznamnosti. Příčinou syndromu vyhoření je tudíž zklamání, nesplnění snů a ideálů, pocit marnosti a bezmoci, přesvědčení o neschopnosti ovlivnit běh událostí. Ohroženi jsou především zaměstnanci, kteří jsou nadšení, mají o svou práci skutečný zájem, chtějí dosahovat vynikajících výsledků, avšak jejich práce jim z důvodu pouhého plnění příkazů nadřazeného není schopna toto poskytnout. Emoční vyčerpání pak vede k podobným důsledkům jako dlouhodobé působení stresových faktorů (Fischerová, 2005).

Syndrom vyhoření zahrnuje několik etap, od prvotního nadšení až po absolutní vyhoření (Fischerová, 2005):

- Stadium nadšení představuje prvotní etapu po nástupu do zaměstnání, kdy zaměstnanec projevuje bezbřehé nadšení z práce, dobrovolně jí věnuje velké množství svého času, práce mu přináší uspokojení
- Stadium stagnace nastává, když se zaměstnanec na dané pozici zapracuje a začíná se v ní velmi dobře orientovat. Počáteční nadšení začíná nahrazovat realita. Zaměstnanec si začíná uvědomovat, že práce není vše a touží věnovat více času svým koníčkům a svému soukromému životu. Brzdí ho však pracovní nasazení, které sám sobě nastavil v průběhu první etapy.
- Ve stadiu frustrace začíná zaměstnanec zpochybňovat smysl a význam své práce. Má pocit, že výsledky jeho práce nemají žádoucí efekt. V důsledku toho začíná pociťovat frustraci, bezmoc, osobní selhání.

Nastupují emoční důsledky syndromu vyhoření, jako např. náladovost, nervozita, neschopnost komunikovat s kolegy, konflikty na pracovišti. Mohou se objevit i první fyzické příznaky.

- Stadium apatie se vyznačuje úplným vyhasnutím původního nadšení. Nastupuje apatie. Zaměstnanec vykonává pouze ty nejnnutnější činnosti, práce přesčas ho obtěžuje, nevyhledává nové úkoly ani podněty, realizace nových nápadů a změny ho obtěžují. Zaměstnanec se v tomto stadiu cítí vyčerpaný a velmi unavený. Dochází u něj k absolutnímu emocionálnímu vyčerpání.
- Stadium intervence zahrnuje většinou vyhledání odborné pomoci. V této fázi je nutno přistoupit ke změně životního stylu, často následovanou i změnou zaměstnání. Neobejde se bez aktivní spolupráce ze strany zaměstnance, důležité je zjistit, co konkrétně bylo příčinou vyhoření, jaké má životní priority a co je nutné v jeho životě změnit.

Jelikož „léčení“ syndromu vyhoření je velmi komplikované, je velice důležitá prevence, a to především u zaměstnanců ve vedoucích a manažerských pozicích. Tyto zaměstnance je totiž velice těžké nahradit. V rámci prevence je vhodné myslet na své zdraví, věnovat se rodině, přátelům, svým zálibám a koníčkům, relaxaci. Sladění pracovního a soukromého života tak představuje vhodnou formu prevence (Fischerová, 2005).

1.2.4 Gender a jeho vliv na pracovní život

Postavení žen na trhu v České republice je značně netypické, a to především v porovnání s krajinami západní Evropy. Jelikož během minulého režimu byla nezaměstnanost v podstatě kriminalizovaná (trestní čin příživnictví) a pro část obyvatelstva v aktivním věku byla zavedena povinnost pracovat, byly české ženy v podstatě přinuceny zapojit se do pracovního procesu. Navíc byla práce žen potřebná i z hlediska obstarání dostatečného příjmu pro rodinu. České ženy tak byly ve velké míře součástí pracovního života již od padesátých let minulého století. Na druhé straně, ženy

v krajinách západní Evropy se do pracovního procesu začaly ve větší míře a s pravidelností zapojovat až v průběhu sedmdesátých let (Tomešová, Bartáková, 2008).

I v současné době většina žen v České republice pracuje. Je to dáno především dvěma faktory. Tím prvním je ekonomická potřeba práce. Jelikož příjmy v České republice jsou citelně nižší než v krajinách západní Evropy, většina rodiny je závislá na dvou příjmech, přičemž jeden z těchto příjmů obvykle do rodiny přináší žena. Druhým faktorem je potřeba prosazení se, potřeba osobního úspěchu a seberealizace (Křížková, 2008).

Avšak ani tato dlouhá tradice zapojení žen do pracovního procesu nijak významně nenapomohla vyrovnání postavení mužů a žen na trhu práce, ani nepřispěla k rovnoměrnému rozdělení práce žen a mužů v domácnosti. Péče o děti a chod domácnosti tudíž i nadále ovlivňuje především kariéru žen (Tomešová, Bartáková, 2008).

Jak již bylo naznačeno výše, genderové stereotypy a generový kontrakt se na Českém trhu pořád projevují. Důsledkem toho jsou ženy a muži koncentrovány do různých povolání. Ženy obvykle pracují ve školství, v zdravotnictví a ve službách, naopak muži v průmyslu, zemědělství a na řídicích pozicích s vysokou mírou odpovědnosti a širokými pravomocemi. Tomuto rozdělení se jinak říká i „genderová segregace“, která se projevuje ve dvou formách (Křížková, 2009):

- horizontální segregace, která je charakterizovaná koncentrací mužů a žen v různých typech pozicí
- a vertikální segregace, která se projevuje rozdílným zastoupením žen a mužů na různých stupních organizační hierarchie.

Nejvíce diskutovaným jevem v oblasti nerovností mezi muži a ženami v pracovní sféře je platové znevýhodnění žen, tj. skutečnost, že ženy dostávají za stejnou práci nižší odměnu.

Co se týče nerovností mezi ženami a muži v rámci pracovního trhu, tyto můžou být způsobeny různými faktory. V této souvislosti se nabízí otázka, zda jedním z těchto faktorů není odlišný přístup žen k práci a to, že práce není pro ženy tak důležitá jako pro

muže. Právě tento argument bývá totiž častým vysvětlením nerovného postavení žen. Jak však již bylo zmíněno výše, ženy tvoří téměř polovinu pracovních sil v České republice a odpracují téměř stejné množství hodin jako muži. V množství vykonané práce tudíž důvod nerovnosti zřejmě nespočívá. Pokud se zaměříme se na rozdílnost postojů žen a mužů k práci, lze rovněž říci, že žádné významné rozdíly mezi muži a ženami neexistují. Jak již bylo popsáno výše, ženy považují práci jednak za nutný zdroj příjmu rodiny a jednak za možnost seberealizace. Nejsilnějším argumentem tak pořád zůstávají genderové stereotypy.

1.3 Soukromý život

Jak již bylo naznačeno výše, pod pojem soukromý život je nutno zahrnout množství aktivit a osob, které nesouvisejí přímo s pracovním životem člověka, tj. zahrnujeme pod něj veškeré mimopracovní aktivity zaměstnance. Patří tu tudíž jak volný čas, záliby, oddych, péče o zdraví, péče o rodinu a děti, tak i vztahy s jednotlivými členy rodiny, partnerem či přáteli.

1.3.1 Volný čas

Volný čas lze chápat jako „čas zbytkový, který zbývá po splnění všech povinností – pracovních, studijních, rodinných i po uspokojení všech fyziologických potřeb (Spousta, 1996)“. Velký sociologický slovník definuje volný čas jako „čas, v němž člověk nevykonává činnost pod tlakem závazků plynoucích ze společenské dělby práce, nebo z nutnosti zachování biofyziologického či rodinného systému (Velký sociologický slovník, 1996, s. 165)“.

Volný čas a aktivity s ním spojené tvoří významnou oblast v životě člověka. Je však nutno zdůraznit, že jde o fenomén současné doby. Pokud chápeme volný čas jako čas, se kterým člověk svobodně nakládá, pak nemusí jednoznačně souviset se zkrácením pracovní doby.

V České republice však ještě pořád mnoho lidí neví, co by měli ve svém volném čase dělat, a tak ho často tráví díváním se na televizi či za počítačem. Takové trávení

volného času však nemá valný efekt. Jak říkají Kraus a Poláčková, volnočasové aktivity jsou ovlivněny biologickým zráním a jsou odrazem dosažené úrovně mentálního, sociálního a psychického zrání. Současně jsou stimulem dalšího zrání jedince a můžou vést i k posunu či změně jeho hodnotové orientace.

Na tomto místě je však nutno zdůraznit, že ne vždy lidi ve svém volném čase dělají to, co opravdu chtějí. Velice často totiž dělají to, co mohou, jelikož je limituje i další faktory, jako např. ekonomické a finanční možnosti, možnosti v místě bydliště či nabídka služeb a zboží.

V současné době se již hodně zaměstnavatelů snaží podporovat volný čas svých zaměstnanců a jeho kvalitní užití. Svým zaměstnancům tak nabízí různé benefity, účelem kterých je kvalitní prožití volného času (různé poukazy, vstupenky, organizace sportovních akcí, atd.).

1.3.2 Zdraví a péče o něj

Jak již bylo zmíněno v kapitole pojednávající o stresu, stres může být vyvolán nejenom psychickými, ale i fyzickými podněty. Jedním z nejvýznamnějších fyziologických stresových faktorů je nemoc či obecně fyzická nepohoda. To si již uvědomují i zaměstnavatelé. Navíc, nemoc zaměstnance představuje pro zaměstnavatele celkem vysoké náklady, a to jak ve formě náhrady mzdy zaměstnanci, tak i ve formě „ušlého výkonu“ konkrétního zaměstnance. Zaměstnavatelé se tudíž o zdraví svých zaměstnanců zajímají čím dále tím více. Jsou vytvářené různé programy, jejichž úkolem je motivovat zaměstnance věnovat čas péči o své zdraví, neboli podporovat zdravý životní styl.

Dle mého názoru, zdravý životní styl zahrnuje zdravý spánek, zdravou stravu, sport a relaxaci.

1.3.3 Rodina

Velký sociologický slovník vymezuje rodinu jako "původní a nejdůležitější společenskou skupinu a instituci" s hlavními funkcemi reprodukce, výchovy, socializace a přenosu kulturních vzorů (Velký sociologický slovník, 1996, s. II940).

Jak je již obecně známo, rodina současnosti je značně odlišná od rodiny, jak existovala a fungovala v dobách minulých. Život v rodině ovlivňují tři zásadní faktory (Čermáková, 2002):

- zavržení paternalistického modelu a příklon k mixu liberálních a sociálně demokratických principů, pokud jde o uspořádání rodiny, což má v podstatě za následek proměnu rolí v rodině;
- převedení různých činností, úkolů a odpovědností ze státu na rodinu;
- ponechání mnoha nástrojů sociální politiky v rukách státu, což s sebou přináší závislost rodiny na odpovědnosti či neodpovědnosti politických představitelů (např. rozhodování v oblasti státní podpory bydlení, příspěvku na dítě či tzv. porodného).

V rámci všech těchto a mnoha dalších faktorů ovlivňujících sociální politiku, se však jaksi zapomíná na rodiny, kde oba rodiče pracují a současně se starají o děti.

Přitom právě taková rodina je v současnosti rodinou nejtypičtější, tj. rodina tvořena matkou, otcem a dětmi, přičemž oba rodiče jsou živitelé. Dalším častým typem je rodina s pouze jedním rodičem – samoživitelem. Dále lze mezi tzv. rodinné domácnosti zařadit i soužití nesezdaných párů (Renzetti, Curran, 2005).

Právě v souvislosti s posledně jmenovaným typem „rodiny“ je nutno zdůraznit, že rodinné povinnosti nesouvisí pouze s rodičovstvím, ale i se samotným chodem domácnosti. Na druhé straně je zcela zřejmé, že především rodičovství – a v jeho rámci především mateřství, jelikož žena obvykle věnuje péči o děti více času než muž – klade na jedince velmi vysoké nároky, a to jak na energii, čas, ale i finance.

Z výzkumu, který byl v roce 2006 proveden pracovníky Sociologického ústavu Akademie věd České republiky, vyplývá, že „průměrná domácnost zaměstnanců s dětmi dosahuje pouze 60 % čistého příjmu na osobu domácnosti zaměstnanců bez dětí“.

Jelikož výchova dětí představuje pro rodinu citelné zvýšení nákladů, jeden z rodičů je nucen pracovat více. Počet hodin strávených práci narůstá, a to u mužů i u žen, což je v přímém rozporu s úspěšným sladováním pracovního a rodinného života (Čermáková, 2002).

1.3.3.1 Pocit viny

V případě, že jedinec není schopen sladit soukromý a pracovní život, resp. upřednostňuje jeden před druhým, často nastupuje pocit viny. Zaměstnané matky mívají pocit viny, že se nedostatečně věnují svým dětem. Pocit viny trápí především matky, které se do práce vrátily brzo po porodu, a tak se dítěti nevěnují „naplno“. Paradoxně znají tento pocit i ženy, které zůstaly doma s dítětem, celodenně se starají o děti a o domácnost, přičemž si vyčítají, že nepřispívají do rodinného rozpočtu. Navíc mohou trpět pocitem marnosti, jelikož jejich vzdělání a schopnosti nejsou plně využity. Současně však trpí pocitem viny, který vyplývá z rozporu mezi časovou náročností práce a potřebou trávit čas s partnerkou/manželkou a dětmi, i mnoho otců.

1.4 Druhy opatření ke sladování pracovního a soukromého života

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, sladit pracovní život se životem soukromým, především tedy partnerským a rodinným je velice těžké. V poslední době je tato tematika předmětem diskuzí v odborné, ale i laické veřejnosti. Zajímá se o ni jak stát, a to v podobě nových koncepcí rodinné a pracovní politiky, ale i pracující lid a zaměstnavatelé.

Nerovnováhu mezi pracovním a soukromým životem se jedinci snaží eliminovat za pomoci různých strategií, a to v souladu se svými možnostmi a příležitostmi. Tyto strategie musí tudíž odpovídat osobním preferencím, vlastnostem a individuálním potřebám konkrétního jedince a současně zohledňovat možnosti, které jedinci nabízí jejich rodina či stát a územní samospráva, možnosti, jež nabízí lokalita, kde bydlí, možnosti, které nabízí zaměstnavatel a též finanční možnosti daného jedince.

Opatření k usnadnění sladění pracovního a soukromého života lze rozdělit do dvou skupin, konkrétně:

- opatření formální povahy, která zahrnují opatření ze strany státu (tj. rodinnou politiku, legislativní opatření a instituce určené k péči o děti) a možnosti nabízené zaměstnavateli;
- neformální opatření, jako například využití pomoci starých rodičů či jiných rodinných příslušníků, dělba prací v rodině, atd.

1.4.1 Opatření ze strany státu

Opatření usnadňující sladění pracovního a soukromého života zahrnují jednak zákonnou úpravu pracovního poměru a jednak opatření tzv. rodinné politiky.

1.4.1.1 Rodinná politika České republiky

V souladu s Národní koncepcí podpory rodiny s dětmi (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008) je základním cílem rodinné politiky „pro vznik a stabilní fungování rodin vytvořit všestranně příznivější společenské klima a podmínky, odstraňovat bariéry a společenské tlaky, kterým jsou rodiny vystaveny a které ohrožují jejich funkčnost, podporovat a posilovat vědomí a význam rodinných hodnot ve společnosti a přijímat všechna potřebná politická opatření.“ Rodinná politika se v této souvislosti zaměřuje především na podporu vytváření vhodných socioekonomických podmínek pro fungování rodin orientující se na finanční zajištění rodiny, slučitelnost práce a rodiny a služby péče o děti.

A. Podpora finančního zajištění rodiny

Finanční pomoc pro rodiny s dětmi se odehrává v dvou oblastech, a to v rámci daňových zákonů a v rámci systému sociálního zabezpečení.

Pokud jde o daňová opatření, mluví se o tzv. nepřímou finanční podporu ve formě daňového zvýhodnění na vyživované dítě žijící s poplatníkem v domácnosti poskytovaného formou slevy na dani, formou daňového bonusu, případně kombinací obou forem, a to ve výši 13 404 Kč (zákon o daních z příjmů, §35c), a dále ve formě odpočtu na manžela či manželku ve výši 24 840 Kč poskytovaného pouze formou slevy na dani, pokud jejich roční příjmy nepřesahují hranici 68 000 Kč (zákon o daních z příjmů, §35ba, odst. 1, písm. b). Přirozeně, oba tyto instrumenty lze uplatnit pouze tehdy, pokud je daná osoba ekonomicky aktivní.

System sociálního zabezpečení se naopak zaměřuje na ty jedince, které jsou z různých důvodů neaktivní. Tato oblast zahrnuje úpravu sociálního pojištění¹, státní sociální podpory², pomoci v hmotné nouzi³ a dávky sociální péče pro osoby se zdravotním postižením⁴.

B. Opatření směřující ke slučitelnosti práce a rodiny

Cílem je umožnit rodičům lepší slučitelnost jejich rodičovské a profesní role v případech, že nechtějí rezignovat ani na své rodičovství a ani na svou profesní realizaci.

• Mateřská dovolená

Zaměstnané náleží v souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě mateřská dovolená, a to po dobu 28 týdnů nebo – porodila-li zároveň dvě nebo více dětí – po dobu 37 týdnů. Mateřskou dovolenou žena nastupuje zpravidla od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu. Nástup je možný od počátku osmého týdne před tímto dnem.

Doba čerpání mateřské dovolené se považuje za důležitou osobní překážku v práci, během které je žena omluvena pro nepřítomnosti v práci. Po tuto dobu má nárok

¹ Sociální pojištění zahrnuje nemocenské pojištění (upraveno zákonem č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění) a základní důchodové pojištění (upraveno zákonem č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění).

² Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů

³ Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů

⁴ Vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí ČR č. 182/1991 Sb., kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení a zákon o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů

na dávky tzv. peněžité pomoci v mateřství. Vrátili-li se žena do práce po skončení mateřské dovolené, je zaměstnavatel povinen, zařadit ji na její původní práci a pracoviště.

Podobná pravidla platí i pro muže, který je otcem dítěte nebo manželem ženy, která dítě porodila, a to v tom případě, že by se ženě během porodu něco stalo a nemohla by se o dítě starat nebo pokud s matkou dítěte uzavře písemnou dohodu, že bude pečovat o dítě.

- **Rodičovská dovolená**

Zaměstnavatel je rovněž povinen poskytnout muži i ženě s malým dítětem na jejich žádost rodičovskou dovolenou. Rodičovská dovolená se poskytuje matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otcí od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký o ni požádají, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku tří let. Rodičovská dovolená však nemusí být čerpána vcelku. Zaměstnankyně i zaměstnanec, kteří se vrací po rodičovské dovolené zpět do práce, musí být zařazeni podle pracovní smlouvy. Po dobu čerpání rodičovské dovolené přísluší rodiči nárok na rodičovský příspěvek dle zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře.

Rodičovskou dovolenou mohou zaměstnankyně i zaměstnanec čerpat současně. V takové situaci přísluší rodičovský příspěvek jen jednomu z nich.

- **Jiná ochranná opatření**

Dle zákoníku práce a nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, ve znění pozdějších předpisů je zaměstnavatel dále povinen omluvit nepřítomnost zaměstnaného rodiče v práci, a to po dobu ošetřování dítěte mladšího než deset let nebo jiného člena domácnosti a po dobu péče o dítě mladší než deset let, které nemůže být z důležitých důvodů ve škole, školce či jiném zařízení péče o děti. Po tuto dobu má rodič nárok na dávku nemocenského pojištění.

Pracovní volno s náhradou mzdy se rovněž poskytuje při narození dítěte manželovi nebo druhovi na nezbytně nutnou dobu k převozu manželky nebo i družky do zdravotnického zařízení a zpět. Pracovní volno bez náhrady mzdy se muži poskytuje i k účasti při porodu manželky nebo družky. Zaměstnavatel je dále povinen poskytnout pracovní volno bez náhrady mzdy k doprovodu dítěte do školského poradenského zařízení ke zjištění speciálních vzdělávacích potřeb dítěte, a to jenom jednomu z rodičů na nezbytně nutnou dobu.

K ochraně zaměstnaných matek slouží i další opatření, vesměs upravena zákoníkem práce. Jde například o ochranu těhotných žen v podobě převedení na jinou, bezpečnější práci, zákazech určitých typů prací, poskytování přestávek na kojení.

1.4.1.2 Legislativní úprava pracovního poměru

Jelikož problémy se sladováním pracovního a soukromého života mají především zaměstnanci, kteří si obvykle nemohou svou pracovní dobu regulovat sami, upravuje tuto oblast i legislativa, a to především zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

A. Úprava pracovní doby

Dle zákoníku práce, části čtvrté, nesmí délka stanovené týdenní pracovní doby činit překročit 40 hodin týdně. Délka stanovené týdenní pracovní doby činit nesmí překročit u zaměstnanců pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě či na báňských pracovištích geologického průzkumu nesmí délka pracovní doby překročit 37,5 hodiny týdně. Kratší stanovená pracovní doba se rovněž uplatní u zaměstnanců pracujících v zaměstnáních s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem (konkrétně 37,5 hodiny týdně) a v zaměstnáních s dvousměnným pracovním režimem (konkrétně 38,75 hodiny týdně). Délka jedné pracovní směny nesmí přesáhnout 12 hodin. V souladu se zákoníkem práce rozvrhuje pracovní dobu zaměstnavatel, přičemž zpravidla tak dělá v rámci pětidenního pracovního týdne.

Zaměstnavatel je dále povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut.

Při rozvržení pracovní doby je zaměstnavatel povinen přihlédnout k tomu, aby toto rozvržení nebylo v rozporu s hledisky bezpečné a zdraví neohrožující práce a pracovní dobu rozvrhnout tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny nepřetržitý odpočinek po dobu alespoň 12 hodin. Tento odpočinek může být zkrácen až na 8 hodin avšak pouze za podmínky, že následující odpočinek mu bude prodloužen o dobu zkrácení tohoto odpočinku a pouze v určitých povoláních.

Po pětidenním pracovním týdnem musí následovat dny pracovního klidu. To jsou dny, na které připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu, a také státní svátky. Práci ve dnech pracovního klidu může zaměstnavatel nařídit jen výjimečně a pouze pokud by šlo o tzv. nutné, naléhavé práce, které nemohou být provedeny v pracovních dnech. Nepřetržitý odpočinek v týdnu musí trvat během každého sedmidenního období alespoň 35 hodin. Obvykle se nepřetržitý odpočinek v týdnu stanoví všem zaměstnancům na stejný den a to tak, aby do něho spadala neděle.

B. Práce přesčas

Právě práce přesčas, která je ze strany zaměstnavatelů často vyžadována, a to hlavně u zaměstnanců na vyšších a řídicích pozicích, způsobuje mužům a ženám snažícím se o sladění pracovního a soukromého života značné problémy.

Jak je stanoveno v ustanovení §93 zákoníku práce, práci přesčas je možné konat jen výjimečně a zaměstnavatel ji může zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů. Na druhé straně ji může nařídit i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami a dokonce i na dny pracovního klidu. Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatek nebo náhradní volno.

Nařízená práce přesčas však nesmí překročit 8 hodin v týdnu a 150 hodin v průběhu kalendářního roku. Práce přesčas nad tuto hranici může být ze strany zaměstnavatele požadována pouze na základě dohody se zaměstnancem a celkový

rozsah práce přesčas může být maximálně 416 hodin ročně. Zde je nutno zdůraznit rozdíl mezi prací přesčas v rozsahu 150 hodin, kterou zaměstnavatel může nařídit a prací přesčas překračující tuto hranici, kterou lze konat pouze na základě dohody.

Velice častým jevem v pracovních smlouvách u manažerských a dalších řídicích pozic je klauzule, která stanovuje, že případná práce přesčas (obvykle v rozsahu 150 hodin ročně) je již započítána ve sjednané měsíční mzdě. V takovém případě již zaměstnanec za práci přesčas nedostane zákonný příplatek ani náhradní volno.

C. Dovolená

Jak je obecně známo, zaměstnanci vzniká právo na dovolenou. Toto právo mu vzniká, pokud u daného zaměstnavatele konal práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce a její výměra činí nejméně čtyři týdny v kalendářním roce, pět týdnů pokud jde o státního zaměstnance a osm týdnů u akademických pracovníků a pracovníků ve vzdělávacích službách. v kalendářním roce (zákoník práce, část devátá).

D. Důležité osobní překážky v práci

Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci poskytnout volno z různých dalších důvodů, přičemž některé z nich slouží k usnadnění pracovního a soukromého života. Některé z nich jsem již zmínila v rámci rodinné politiky jako „jiná opatření“.

V souladu s nařízením vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci patří mezi tyto pracovní překážky:

- vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení;
- pracovně-lékařská prohlídka, vyšetření nebo očkování související s výkonem práce;
- přerušování dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků, nemohl-li zaměstnanec dosáhnout včas místa pracoviště jiným přiměřeným způsobem;

- znemožnění cesty do zaměstnání z povětrnostních důvodů, avšak pracovní volno se poskytne nejvýše po dobu jednoho dne;
- svatba, přičemž pracovní volno se poskytuje na dva dny v případě vlastní svatby zaměstnance a na jeden den pokud jde o účast na svatbě dítěte.
- úmrtí, kdy se pracovní poskytně na dva dny při úmrtí manžela, druha nebo dítěte a na další den k účasti na pohřbu těchto osob, a dále jeden den k účasti na pohřbu rodiče a sourozence a některé další rodinné příslušníky;
- pohřeb spoluzaměstnance;
- přestěhování, přičemž pracovní volno může trvat maximálně dva dny;
- vyhledání nového zaměstnání.

1.4.2 Opatření ze strany zaměstnavatelů

Dle Gender Studies, o.p.s. lze opatření vhodné ke sladování pracovního a soukromého života nabízené zaměstnavateli kvalifikovat dle jejich povahy na:

- a) opatření spočívající v organizaci pracovní doby;
- b) opatření spočívající v určení místa výkonu práce;
- c) opatření spočívající v podpoře zaměstnaných rodičů;
- d) jiná opatření.

1.4.2.1 Opatření spočívající v organizaci pracovní doby

Základem těchto opatření je napomáhat sladování pracovního a soukromého života prostřednictvím možnosti zaměstnance organizovat si sám svou práci a pracovní dobu a přizpůsobit ji svým potřebám a potřebám své rodiny.

A. Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je takový režim pracovních směn, při němž si zaměstnanec sám volí začátek, popřípadě i konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem ("volitelná pracovní doba"). Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti ("základní pracovní doba"). Při pružném rozvržení pracovní doby musí být průměrná týdenní pracovní doba naplněna ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem, nejdéle však v období 26 týdnů (Zákoník práce, §85).

Výše uvedená definice je obsažena v Zákoníku práce. Tam je rovněž uvedeno, že začátek a konec základní a volitelné pracovní doby volí zaměstnavatel. Je tudíž plně na vůli zaměstnavatele, zda svému zaměstnanci povolí či nabídne režim pružné pracovní doby, a jak bude tento režim ve skutečnosti vypadat. Pokud má mít toto opatření na zaměstnance a jeho soukromí život pozitivní vliv, je vhodné prodiskutovat podmínky jeho realizace se zaměstnancem a přizpůsobit tak pracovní dobu jeho potřebám. Nespornou výhodou tohoto nástroje je, že zaměstnanec nepřichází o žádnou část mzdy, jelikož pracuje pořád na plný úvazek, akorát v „netypickém“ čase.

B. Částečný či zkrácený pracovní úvazek

Podobně jako u pružné pracovní doby, je i tato možnost upravena zákoníkem práce. V souladu s legislativní úpravou se zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout na kratší pracovní době (Zákoník práce, §80), tj. na pracovní době kratší než je maximální délka týdenní pracovní doby, která činí obecně 40 hodin. Nejběžnější je denní zkrácený úvazek na 4 nebo 6 hodin nebo týdenní pracovní úvazek v délce 20 hodin (Fialová, 2010). Přirozeně, v takovém případě přísluší zaměstnanci mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době, což může často působit jedincům finanční problémy. To způsobuje, že toto opatření není pro mnohé zaměstnance nijak zvlášť atraktivní.

C. Sdílené pracovní místo („Job Sharing“)

Sdílení pracovního místa, neboli v angličtině „Job Sharing“, spočívá v rozdělení jednoho pracovního místa mezi dva zaměstnance. Zákoník práce tuto formu uspořádání pracovní doby, nebo lépe řečeno formu organizace práce jako takové, neupravuje. Záleží tudíž pouze na dohodě mezi zaměstnavatelem a konkrétními zaměstnanci. Tato dohoda upravuje i způsob dělení práce (4+4 hodiny nebo 6+2 hodiny). Mzda, nárok na dovolenou a další nároky z pracovního poměru se pak vypočítávají poměrně podle počtu odpracovaných hodin (Fialová, 2010).

D. Neplacené volno na delší dobu

Pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnanci neplacené volno, nejde již o sladění pracovního a soukromého života v pravém slova smyslu, jelikož nejde o sladění práce a soukromí v běžném denním životě, kdy zaměstnanec pracuje a pobírá za to mzdu. Naopak, zaměstnanec v takovém případě nepracuje, nepobírá žádnou mzdu, avšak je pořád zaměstnancem zaměstnavatele a ten mu „drží“ místo.

Tato možnost se začíná stávat velice populární pro zaměstnance především v krajinách západní Evropy, např. ve Velké Británii a souvisí s trendem ovlivňujícím soukromí život (Sudová, 2012). Jde jednoduše o to „vypnout“ a na určitou dobu opustit pracovní svět, a to z různých důvodů (sebepoznání, vzdělání, oddech, cestování, atd.). Má však své výhody i pro zaměstnavatele. Jednak nepřijdou o své zaměstnance, jednak jim to může pomoci ušetřit, hlavně teď v době ekonomické krize (dají se tak tudíž vyřešit i pracovní prostoje v důsledku nedostatku zakázek).

1.4.2.2 Opatření spočívající v určení pracovního místa

Základem těchto opatření je napomáhat sladění pracovního a soukromého života prostřednictvím možnosti zaměstnance pracovat v prostředí které mu plně vyhovuje, a to především za účelem současného plnění rodičovských povinností

(hlídání dětí). Jde především o to, aby si zaměstnanec mohl svobodně zvolit pracovní lokaci.

A. Práce z domova

Rozvoj této formy práce je spojen především s rozvojem informačních a komunikačních technologií a výpočetní techniky. Česká legislativa tento způsob práce neupravuje, všechno silně odvisí od dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, z čeho mohou vznikat různé nesrovnalosti a rozpory. Práce z domova by tak měla být vykonávána výhradně v pracovně-právním vztahu, měla by mít jasně a objektivně měřitelné výsledky, aby se zaměstnanec a zaměstnavatel vyvarovali případným nedorozuměním (Fialová, 2010).

Práce z domova však přináší výhody i nevýhody. Mezi výhody (Čermáková, 2005) patří:

- výkonnost vyšší až o 20 %;
- redukce automobilizmu;
- snížení nezaměstnanosti, jelikož zaměstnávání „na dálku“ umožňuje zaměstnávat i lidi v regionech s nedostatkem pracovních míst.

Na druhé straně přináší práce z domova i negativa (Čermáková, 2002), jako např. nedostatečnost sociálních kontaktů, slabé soužití se zaměstnavatelem a kolegy, nedostatečné vnímání sdílených hodnot zaměstnavatele, neschopnost oddělit práci od osobního života, práce po nocích či v jiné „nesociální“ době, chybějící samostatná pracovní místnost a s tím související nedostatečná schopnost koncentrace. Jak je vidět tak práce z domova není univerzálním řešením konfliktu pracovního a soukromého života, naopak může tento konflikt ještě vyostřovat.

B. Práce „on the way“

Práce „on the way“ je relativně novým trendem a jde o projev svobody ve volbě pracovní lokace. Prosazuje se především v krajinách západní Evropy. Jde o to, že zaměstnanec může pracovat i během přesunů mezi dvěma lokalitami nebo naopak, může si dohodnout, že místo práce bude na určitém, pro něj vhodném místě, avšak bude se pružně měnit podle potřeb zaměstnance⁵.

Přirozeně, takovýto způsob uspořádání práce vyžaduje jisté zázemí, jako např. připojení k internetu v hromadných dopravních prostředcích a na nádražích či vybudování a zřízení tzv. flexibilních kanceláří, které je možno si pronajmout na určitý přesně omezený čas (Sudová, 2012).

C. Práce z veřejných prostor

Podobně jako u práce „on the way“ jde o vyjádření svobody ve volbě místa, ze kterého zaměstnanec pracuje, jde například o práci z kaváren. Jde o jakousi modifikaci práce z domova, přičemž však zaměstnanec neztrácí kontakt s jinými lidmi, má jakýsi „sociální background“, není izolován (Sudová, 2012).

1.4.2.3 Opatření spočívající v podpoře zaměstnaných rodičů

Rodina, jak již bylo zmíněno v předcházejících kapitolách, je pro ženy i muže v České republice obvykle velice důležitá. V důsledku tzv. baby boom-u začínají i český zaměstnavatelé vnímat potřebu podpory rodičů s dětmi. Přínosem pro zaměstnavatele je především možnost udržet si již zapracované nebo získat nové, kvalitní zaměstnance z řad zaměstnanců s malými dětmi, kteří by jinak nebyli schopni zapojit se do pracovního procesu a podávat adekvátní výkon (Bosničová, Kolářová, 2012).

⁵ Jde například o organizaci střetnutí s klienty či s kolegy tzv. „na půlcestě“.

A. Diskuze s rodiči před odchodem na mateřskou

V případě odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou je klíčové nastavit procesy tak, aby se odcházející otec či matka zaměstnavateli neztratili. Nejdůležitější je v tomto ohledu komunikace. Je nutno, aby si obě strany vyjasnili své představy a plány. Je vhodné proto uspořádat výstupní pohovor, během kterého bude prodiskutováno, zda a za jakých okolností se zaměstnanec plánuje vrátit do práce. Je přirozené, že tyto představy se můžou po příchodu dítěte změnit, avšak jde především o to, naznačit odcházejícímu zaměstnanci, že se s ním i nadále počítá. Důležité je též předání aktuálních kontaktních údajů (e-mail, telefonní číslo), aby zaměstnavatel nemusel držet místo někomu, o kom nic neví, netuší (Bosničová, Kolářová, 2012).

B. Kontakt s rodiči na mateřské nebo rodičovské dovolené

Pravidelný kontakt je rovněž vhodné udržovat i v průběhu mateřské či rodičovské dovolené. Lze to provést například tak, že zaměstnanci bude ponechán přístup na pracovní e-mail, bude mu pravidelně zasílán firemní časopis či jiné informace o zaměstnavateli, bude zván na firemní akce, bude pořád navštěvovat pracoviště. Tak se nastane, že zaměstnanec ztratí kontakt se svou prací, neztratí svou kvalifikaci ani profesní dovednosti.

Jiným vhodným způsobem, jak zapojit zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené do chodu firmy, je možnost svěřit jim příležitostně nějakou práci, pokud projeví zájem (Bosničová, Kolářová, 2012).

C. Zapracování po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené

Sladění pracovního a soukromého života je možno ulehčit i komunikací po návratu z mateřské či rodičovské dovolené nebo i těsně před ním. Je vhodné opětovně přediskutovat se zaměstnancem jejich představu o práci, např. práce na zkrácený úvazek, práce z domova, potřeba zaškolení (Bosničová, Kolářová, 2012).

V rámci zapracování po příchodu z mateřské či rodičovské dovolené je vhodné zaměstnanci poskytnout supervizi, dohled (mentoring) nebo jinou pomoc se zapracováním. Možné je také poskytnout vracejícímu se zaměstnanci školení, aby si obnovil vědomosti či získal povědomí o změnách v oboru (Bosničová, Kolářová, 2012).

D. Dítě na pracovišti

Jiná forma podpory zaměstnaných rodičů spočívá v zabezpečení možnosti pro umístění dítěte během pracovní doby a zabezpečení péče o něj v této době.

- **Firemní školka**

Firemní školka je jedním z nejnákladnějších a nejnáročnějších opatření v rámci podpory zaměstnaných rodičů. Zřizování a fungování předškolních zařízení je totiž ze strany státu přísně regulováno. Předškolní zařízení je nutné rozlišit na ty, které jsou zařazeny do rejstříku škol a školských zařízení vedeného podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále pouze „školský zákon“) a na ty, které do tohoto seznamu zařazeny nejsou.

V souladu se školským zákonem je možno zakládat i firemní školky, tj. mateřské školy určené ke vzdělávání dětí zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele nebo zaměstnavatelů. Na tyto školky se však vztahují jak vzdělávací programy nařízené Ministerstvem školství, ale také hygienická vyhláška Ministerstva zdravotnictví.

- **Dětský koutek**

Další možností jak zabezpečit zaměstnaným rodičům dostatek času pro práci, je založení dětského koutku. Ten je možno založit na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (dále pouze „živnostenský zákon“). Zařazení do konkrétní živnosti se řídí věkem dítěte, přičemž hranicí jsou tři

roky. Pokud bude poskytována služba spočívající ve výchově dětí nad tři roky věku, půjde o živnost volnou, obor činnosti č. 72: „Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“. V případě, že by se však jednalo o výchovu, resp. péči o děti do tří let věku, už by daná činnost nespádala pod shora jmenovanou živnost volnou, ale do živnosti vázané, a to konkrétně "Péče o dítě do tří let věku v denním režimu".

- **Dětské skupiny**

Ministerstvo práce sociálních věcí a rodiny se pokouší vytvořit zákon, který by zřízení „firemních školek“ usnadnil. Takovým zákonem je i tzv. zákon o dětské skupině a chůvě. Dětské skupiny převzalo ministerstvo z německých „Kinder Gruppe“. Zřízení dětské skupiny by mělo být mnohem méně náročné než vybudování klasické firemní školky. Na zřizovatele dětské skupiny by se totiž neměli vztahovat podmínky školského zákona, zákona o péči o zdraví lidu ani zákon o živnostenském podnikání nevztahují. Náklady na zřízení a provoz dětské skupiny by rovněž měli být pro zaměstnavatele daňově uznatelné. Dětské skupiny návrh zákona rozděluje na tři typy – malá maximálně pro čtyři děti, střední pro 12 a velká až pro 24 dětí. Platí, že se o ně musí starat pracovníce s pedagogickým, sociálním či zdravotnickým vzděláním. V budoucnu budou moci o děti pečovat i takzvané chůvy, které získají potřebnou kvalifikaci (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2012).

- **Dítě v kanceláři**

Další možností je vytvořit na pracovišti takovou atmosféru a takové podmínky, aby zaměstnanec mohl mít své dítě během pracovní doby u sebe. Diskuze o takové možnosti se v současnosti odehrává na příklad ve Velké Británii (Sudová, 2012). Jde o jakési skloubení výhod práce z domova (dítě je neustále s rodičem), přičemž však zaměstnanec není izolován od svých kolegů, což umožňuje lepší propojení s firmou a jejími hodnotami a cíli.

E. Finanční příspěvky

Zaměstnavatel může svou podporu zaměstnaným rodičům poskytnout i ve formě finančních příspěvků na hlídání dětí, na školkovně, atd.

F. Organizace různých programů a pobytů

Jinou možností jak ulehčit sladování pracovního života a péče o děti je organizace různých programů či pobytů, a to jak pro děti, tak i společně pro děti s rodiči. Může jít například o organizaci letních či zimních táborů, tzv. dětských dnů, rodinných lyžařských zájezdů, atd. Vedlejším pozitivním efektem může být budování loajality k zaměstnavateli a též silnějšího pouta nejen ze strany zaměstnance, ale i ze strany zbytku jeho rodiny.

1.4.2.4 Jiná opatření

Jelikož soukromí život nezahrnuje pouze péči o dítě, podpora sladování soukromého a pracovního života ze strany zaměstnavatelů by se měla orientovat i na jiné oblasti soukromého života, jako například volný čas a péče o zdraví. V tomto smyslu je zaměstnancům možno poskytovat různé benefity ve formě příspěvků na sportovní a relaxační aktivity, na dovolenou či na kulturu. Rovněž je možno přispívat na péči o zdraví, a to například ve formě uzavření smlouvy s lékařem o provedení detailních preventivních prohlídek, finančních příspěvků nebo poukazů na masáže, prohlídky zraku atd.

1.4.3 Opatření ze strany zaměstnanců

Každý jedinec volí za účelem skloubení pracovního a soukromého života určitou strategii. Je nutno zdůraznit, že nejdůležitějším bodem v tomto ohledu je podpora ze strany životního partnera. Přirozeně, nejde jenom o péči o děti, ale i o chod domácnosti.

Pokud mají oba partneři bez zásadních problémů zvládat svůj pracovní život, potřebují si své povinnosti v rodině a v partnerském životě dělit.

1.4.4 Koncept „flexicurity“

Sladování pracovního a soukromého života je součástí a současně i podnětem prosazujícího se konceptu „flexicurity“, jehož cílem je skloubení dvou protichůdných dimenzí trhu práce, konkrétně flexibility trhu práce a jistoty trhu práce. I v důsledku opatření vedoucích ke sladování pracovního a soukromého života jsou často zaměstnanci (především tedy zaměstnané matky s malými dětmi) vytlačováni na tzv. sekundární trh práce. To znamená, že se převážně vyskytují na takových pozicích, kde je flexibility přizpůsobená potřebám zaměstnavatele, avšak ne vždy přispívá i ke sladění pracovního a soukromého života konkrétního zaměstnance (Kotýnková, 2011).

Dle definice Evropské komise „představuje flexicurity komplexní přístup k politice pracovního trhu, který kombinuje dostatečnou pružnost smluvních ujednání, umožňující firmám a zaměstnancům zvládat změny se souběžným poskytnutím jistot, že zaměstnanci mohou setrvat ve stávajícím zaměstnání, nebo že budou schopni velmi rychle najít nové pracovní místo s jistotou přiměřeného příjmů mezi zaměstnáními. Toho lze dosáhnout prostřednictvím celoživotního učení, aktivními politikami na trhu práce a vysoké úrovně sociální ochrany. (European Commission, 2007)“.

V rámci definice konceptu flexicurity je nutno vymezit základní druhy flexibility a též základní druhy jistot, které se vyskytují na pracovním trhu.

Na pracovním trhu lze identifikovat následující typy flexibility (Evropský hospodářský a sociální výbor, 2007):

- vnější kvantitativní flexibilita, která vyjadřuje obtížnost/snadnost najímání a propouštění zaměstnanců ze strany zaměstnavatele;
- vnitřní kvantitativní flexibilita, která vyjadřuje obtížnost/snadnost přizpůsobení objemu práce aktuálním potřebám zaměstnavatele prostřednictvím tzv. vnitřního trhu práce, například pomocí práce přesčas nebo zkrácením pracovní doby;

- vnitřní funkční flexibilita, která vyjadřuje obtížnost/snadnost uskutečnění organizačních změn se strany zaměstnavatele a schopnost zaměstnanců se tímto změnám přizpůsobit;
- finanční flexibilita, kterou lze definovat jako možnost zaměstnavatele přizpůsobovat mzdové náklady aktuálním ekonomickým podmínkám.

Na druhé straně lze v rámci trhu práce a pracovního života identifikovat následující druhy jistot (Evropský hospodářský a sociální výbor, 2007):

- jistota pracovního místa, které je dosahováno pomocí opatření znemožňujících zaměstnavatelům rychlé a nenadále propouštění zaměstnanců, a to pomocí stanovení přesných podmínek propouštění v právních předpisech;
- jistota zaměstnanosti, která je dána širokou možností zaměstnanců udržet si zaměstnání, i když ne konkrétní pracovní místo u konkrétního zaměstnavatele, a je realizována prostřednictvím vysoké zaměstnatelnosti jedinců pomocí vzdělávání, výcviku a školení;
- jistota příjmů, jenž je dosahována pomocí poskytování stálého příjmů v období nezaměstnanosti;
- jistota možnosti kombinace vyjadřuje schopnost/neschopnost zaměstnanců kombinovat své zaměstnání s jinými soukromými nebo sociálními aktivitami. Jak je vidět, tohle je oblast sladování pracovního a soukromého života.

1.5 Kritické zhodnocení použité literatury

Jelikož se pojmu „sladování pracovního a soukromého života“ dostává zvýšené pozornosti ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů, postupně se přebíjí i na významné místo v oblasti teorie. Vznikají tak různé teoretické proudy, přičemž každý z nich klade důraz na jinou oblast. V této práci jsem se snažila o jakýsi průnik všemi těmito teoriemi,

a to za účelem postížení co nejširší škály opatření vedoucích ke sladování pracovního a soukromého života.

Jak již bylo zmíněno výše, tématu konfliktu rolí a překonání rozporu mezi těmito rolemi se věnuje velké množství autorů z různých oborů, především z oboru psychologie a sociologie. Na druhé straně bych ráda podotkla, že literatury věnující se danému tématu z pohledu ekonomie není zas tolik. Navíc, často poukazuje pouze na potřebu sladování pracovního a soukromého života u zaměstnankyň s dětmi, přičemž problémům, se kterými se potýká mužská část pracující populace, se věnuje pouze okrajově. Problémy svobodných a bezdětných zaměstnanců dokonce opomíjí úplně. Právě z tohoto důvodu bylo postížení všech možných teoretických řešení v oblasti sladování pracovního a soukromého života značně komplikované, jakkoli jednoduchý se tento úkol jevil zpočátku.

2 Analytická část

2.1 Cíl výzkumu

Cílem této diplomové práce je analyzovat možnosti sladování pracovního a soukromého života u vybrané firmy působící v českém prostředí a na základě této analýzy se pokusit navrhnout pro vybranou firmu vhodnou strategii v oblasti sladování pracovního a soukromého života jejich zaměstnanců.

V rámci tohoto hlavního cíle budou realizovány dílčí cíle, které se zaměřují na:

- zkoumání a vyhodnocení pracovních podmínek ve vybrané firmě,
- zhodnocení současného stavu v oblasti opatření vedoucích ke sladování pracovního a soukromého života ve vybrané firmě,
- zjištění požadavků a přání ohledně sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců vybrané firmy a
- navržení opatření v rámci strategie v oblasti sladování pracovního a soukromého života u vybrané firmy.

2.2 Metody výzkumu

K naplnění dílčích cílů výzkumu byly využity různé metody zkoumání: analýza interních dokumentů pomocí komparativní analýzy a porovnání těchto dokumentů s právními normami regulujícími zkoumanou oblast, pozorování, dotazníkové šetření a semistrukturovaný rozhovor.

2.2.1 Analýza interních dokumentů firmy

Zkoumány byly jak veřejně přístupné dokumenty obsahující informace o vybrané firmě, tak i interní dokumenty vybrané firmy vztahující se k opatřením vedoucím ke sladování pracovního a soukromého života. Co se týče veřejně přístupných

informačních zdrojů, využity byly webové prezentace a též výpisy z veřejně přístupných registrů (výpis z Obchodního rejstříku, výpis z Živnostenského rejstříku, výpisy z evidencí profesních komor). Z interních dokumentů byly ze strany vybrané firmy pro účely tohoto výzkumu poskytnuty následující dokumenty:

- vzorová pracovní smlouva pracovníka na pozici odborného konzultanta a
- Směrnice o poskytování a čerpání zaměstnaneckých benefitů.

2.2.2 Pozorování a analýza pracovního prostředí

Účelem této metody je získat vizuální představu o zkoumané skutečnosti. Jednoduše lze říci, že jde o ohledání či obhlídku na místě, a to za účelem zjištění aktuálního stavu věci. V rámci této práce byla metoda pozorování využita při ohledání jednotlivých kancelářských prostor, ve kterých zaměstnanci vybrané firmy pracují. Konkrétně šlo o kancelářské prostory v Praze na adrese Hybernská 32, Praha 1 a kancelářské prostory v Brně na adrese Česká 17, Brno - střed. Pozorování proběhlo v únoru roku 2013, a to během běžného pracovního dne a v pracovní době. Během místního šetření bylo především vizuálně prozkoumáno a zhodnoceno vybavení kanceláří a jeho vliv na zaměstnance a jejich pracovní prostředí (pocit pohody v práci, možnost oddechu, vhodné sezení, atp.).

2.2.3 Dotazníkové šetření

Dotazník (vychází z Rašticová, 2011) se zaměřuje na zkoumání pracovních podmínek, pracovní pohody, vliv informačních technologií na práci a propojení pracovního a soukromého života. Tento dotazník byl pro potřeby tohoto výzkumu upraven, některé otázky byly vypuštěny, jiné změněny a rovněž byly přidány otázky nové. Účelem těchto úprav bylo přizpůsobení otázek podmínkám soukromé organizace působící v kvartérním sektoru tak, aby bylo možno zjistit nejenom současný stav

zkoumaných veličin, ale i přání a představy zaměstnanců firmy do budoucna. Upravený dotazník⁶ použitý pro účely této práce se skládá z uzavřených a polouzavřených otázek.

2.2.4 Rozhovor s personální manažerkou

Účelem této metody je především ověření a prohloubení informací získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané soukromé organizace. Rozhovor byl veden s hlavní manažerkou kanceláří v Brně, mezi jejíž kompetence patří kromě jiného i nábor nových zaměstnanců pro kanceláře v Brně a dále péče o zaměstnance působící v této kanceláři a komunikace s nimi v nejrůznějších otázkách, včetně otázek pracovní pohody.

2.3 Charakteristika výzkumného souboru a popis sběru dat

V dotazníkovém šetření byli osloveni zaměstnanci všech firem skupiny Baker Tilly Czech Republic, dotazník byl rozeslán e-mailem, a to prostřednictvím příslušných manažerů. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. Pokud jde o technickou stránku, dotazník byl vytvořen pomocí webové stránky mojeanketa.cz., díky čemuž byla a je zaručena absolutní anonymita jednotlivých respondentů.

Dotazníkové šetření probíhalo v měsících únor a březen roku 2013. Osloveno bylo všech 25 zaměstnanců Baker Tilly Czech Republic a z tohoto počtu oslovených se podařilo shromáždit vyplněné dotazníky od 17 respondentů (tj. 68 % z oslovených zaměstnanců). Obdržené dotazníky byly vyplněny kompletně a řádně.

V rámci 17 obdržených vyplněných dotazníků odpovědělo 14 žen (82 %) a 3 muži (18 %). Tento poměr zhruba odpovídá poměru mužů a žen v celkovém počtu zaměstnanců Baker Tilly Czech Republic.

Rozvrstvení respondentů dle věku a pohlaví znázorňuje jak následující tabulka, tak i níže uvedený graf.

⁶ Viz Příloha č. 1

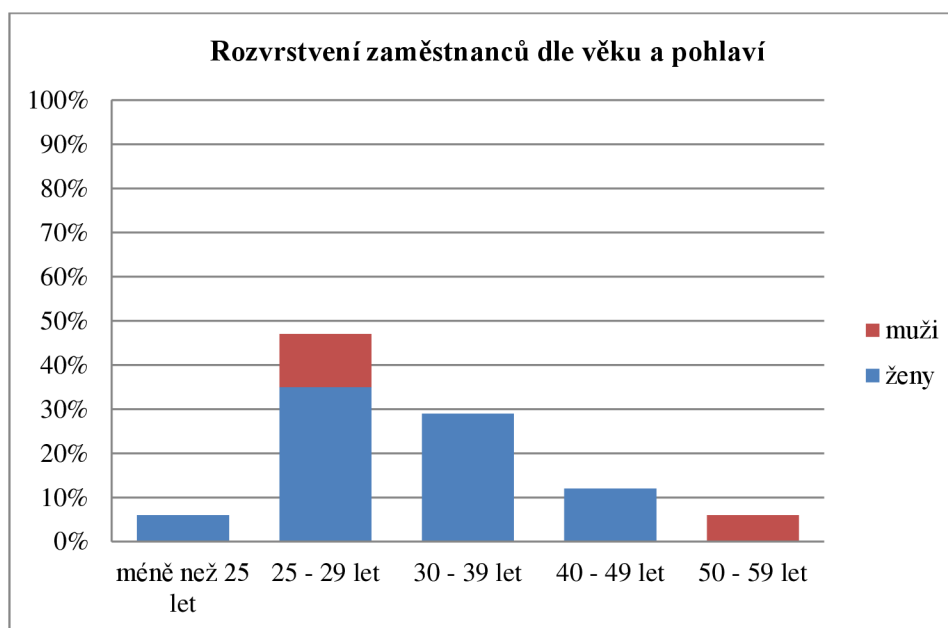
Tabulka č. 1: Rozvrstvení respondentů dle věku a pohlaví

	Praha		Brno	
	ženy	muži	ženy	muži
méně než 25 let	-	-	1	-
25 - 29 let	2	2	4	-
30 - 39 let	3	-	2	-
40 - 49 let	2	-	-	-
50 - 59 let	-	1	-	-

Zdroj: Vlastní výzkum

Jak lze dovést z výše uvedeného, respondenti jsou převážně mladí lidé ve věku kolem třiceti let, zadaní a žijící ve společné domácnosti s partnerem (76,5 %). Bohužel pouze čtyři respondenti odpověděli, že s nimi v domácnosti žijí děti, přičemž tyto děti jsou ve věku od tří do desíti let. Považuji za nutné zdůraznit, že všichni tyto respondenti jsou ženského pohlaví, dva ve věku 30 – 39 let a dva ve věku 40 – 49 let.

Graf č. 1: Rozvrstvení zaměstnanců dle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

Pokud jde o zastoupení respondentů dle jednotlivých pracovišť, 10 respondentů pracuje v kancelářských prostorách v Praze a 7 zaměstnanců zas v kancelářích v Brně.

2.4 Analýza vnějšího prostředí firmy

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, cílem této práce je pokusit se navrhnout vhodnou strategii v oblasti sladování pracovního a soukromého života u vybrané firmy působící v českém prostředí. Za tímto účelem byla pro praktickou aplikaci vybrána skupina poradenských společností působící pod jménem Baker Tilly Czech Republic.

Skupina Baker Tilly Czech Republic působí v tzv. kvartérním neboli znalostním či informačním sektoru ekonomiky, který se obvykle vyčleňuje ze sektoru třetího, tj. ze sektoru služeb. Do tohoto sektoru lze zařadit různorodá odvětví, jejichž společným znakem je vyšší zapojení intelektuálních činností. Kvartérní sektor je založený na vysoké vzdělanosti a vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky – odborníky. Mezi tato odvětví patří například informační služby, konzultační činnosti, vzdělávání, věda a výzkum nebo finanční služby.

Kvartérní sektor a v jeho rámci i poradenské služby v oblasti práva, účetnictví a daní se od terciárního sektoru služeb odlišují především tím, že tyto služby nejsou nijak zvlášť spjaté s konkrétním místem, tj. je možné tyto služby poskytovat i na dálku. Jelikož řádné poskytnutí těchto služeb často nevyžaduje přímý kontakt („tváří v tvář“) odborníka a klienta, je tuto práci možno dělat z různých prostor a v různém čase. Právě z těch důvodů, že tuto práci je možno dělat v různém čase a z různých lokací, je nejenom vhodné, ale i velmi dobře možné a proveditelné v tomto sektoru zavést nejrůznější opatření ke sladování pracovního a soukromého života.

2.5 Základní informace o firmě a analýza jejího vnitřního prostředí

Skupina Baker Tilly Czech Republic působí na českém trhu již od roku 1996. První společností skupiny založenou v České Republice byla firma Contract Administration s.r.o., následována firmami Czech Accounting Services, s.r.o. (předtím Baker Tilly Czech Republic, spol. s r.o.) v roce 1998, Baker Tilly Czech Republic Audit s.r.o. v roce 2007, Baker Tilly Czech Republic Tax Advisers s.r.o. v roce 2007, TGC Corporate Lawyers s.r.o. v roce 2008 a Baker Tilly Czech Republic Accounting s.r.o. a

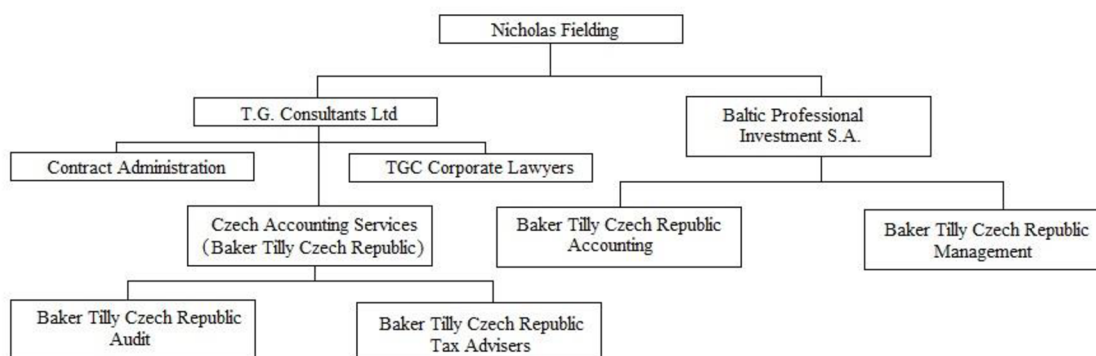
Baker Tilly Czech Republic Management s.r.o., obě v roce 2012. Pro účely zjednodušení budeme nadále všechny tyto firmy označovat společným jménem „Baker Tilly Czech Republic“.

Baker Tilly Czech Republic patří mezi přední poskytovatele účetních, daňových, auditorských a poradenských služeb v České republice. Rozsah služeb, které Baker Tilly Czech Republic poskytuje, zahrnuje:

- vedení účetnictví a mzdového účetnictví,
- daňové poradenství,
- audit.
- business a HR poradenství a
- právní služby a advokacie.

Jak je vidět ze schématu organizační struktury níže, mateřskými firmami skupiny Baker Tilly Czech Republic v České Republice jsou a) společnost T. G. Consultants Limited se sídlem na Normanských ostrovech (Channel Island), a b) společnost Baltic Professional Investment S.A. se sídlem v Lucemburském velkovévodství. Majitelem obou mateřských společností je pan Nicholas Fielding z Velké Británie. Skupina je majetkově a personálně úzce propojena s dalšími společnostmi, a to jak na českém, tak i na polském a slovenském trhu.

Obrázek č. 1: Organizační struktura Baker Tilly Czech Republic



Zdroj: Vlastní výzkum

Skupina Baker Tilly Czech Republic je nezávislým členem sítě Baker Tilly International, což je globální mezinárodní síť vysoce kvalitních, nezávislých, účetních a

poradenských společností, které poskytují svým klientům služby na co nejvyšší možné úrovni.

Společnost Baker Tilly Czech Republic má v České republice dvě pobočky – v Praze na adrese Hybernská 32, Praha 1 a v Brně na adrese Česká 17, Brno-střed. V pražské kanceláři je soustředěné oddělení auditu, oddělení účetnictví a oddělení poskytující poradenství v oblasti mezd a personalistiky. V Brně sídlí daňové oddělení, část účetního oddělení a právní oddělení. Celkový počet zaměstnanců skupiny Baker Tilly Czech Republic je 25.

Tabulka č. 2: Rozvrstvení zaměstnanců BTCR dle pohlaví a lokality

Lokalita	Praha	Brno
muži	6	0
ženy	9	8
celkem	17	8

Zdroj: Vlastní výzkum

Prostřednictvím místního šetření, tj. prostřednictvím ohledání byly zdokumentovány pracovní podmínky, pokud se jedná o vybavení kanceláři, které mají zaměstnanci Baker Tilly Czech Republic k dispozici.

2.6 Výsledky analýzy formou pozorování a analýzy pracovního prostředí

2.6.1 Kancelářské prostory v Praze

Kancelářské prostory v Praze jsou umístěny v centru Prahy na ulici Hybernská, blízko Masarykova a Hlavního nádraží. Dostupnost do této lokality je výborná, a to jak prostřednictvím hromadné dopravy, tak i autem. Problémem je parkování, jelikož Baker Tilly Czech Republic nedisponuje parkovacím místem a v blízkosti se nacházejí pouze placená parkoviště.

Kancelářské prostory Baker Tilly Czech Republic se nacházejí ve třetím patře. Při vstupu se nachází recepce. Prostory zahrnují 5 různě velkých místností (tři velké kanceláře, jedna menší kancelář, dvě zasedačky) a dále toalety a malou kuchyňku.

V kancelářských prostorách není žádná místnost vyhrazena pro oddech (tzv. oddechová zóna“). Zaměstnanci tudíž nemají možnost oddechnout si během pracovní doby mimo své pracovní místo. V kuchyňce rovněž není místo pro sezení.

2.6.2 Kancelářské prostory v Brně

Kancelářské prostory v Brně jsou situovány v centru Prahy na ulici Česká. Dostupnost do této lokality je výborná, a to jak prostřednictvím hromadné dopravy, tak i autem. Problémem je parkování, jelikož Baker Tilly Czech Republic disponuje pouze jedním parkovacím místem a v blízkosti se nacházejí pouze placená parkoviště.

Kancelářské prostory Baker Tilly Czech Republic se nacházejí ve třetím patře. Prostory zahrnují 6 různě velkých místností (tři velké kanceláře, jedna menší kancelář, 1 zasedačka a jedna místnost, která v současné době slouží jako sklad nepotřebného nábytku a dalších věcí) a dále toalety a malou kuchyňku.

V kancelářských prostorách není žádná místnost vyhrazena pro oddych (tzv. oddechová zóna“). Jelikož je však výše zmíněný sklad částečně zařízeným nepotřebným nábytkem, je zde možnost posedět si, dát si kávu či se protáhnout.

2.7 Výsledky analýzy interních dokumentů firmy

Baker Tilly Czech Republic poskytla k prozkoumání a zhodnocení dva dokumenty týkající se oblasti sladování pracovního a soukromého života, a to vzorovou pracovní smlouvu a Směrnici o poskytování a čerpání zaměstnaneckých benefitů.

2.7.1 Analýza vzorové pracovní smlouvy

K prozkoumání a zhodnocení současného stavu oblasti sladování pracovního a soukromého života nám byla poskytnuta vzorová pracovní smlouva na dobu neurčitou. Je však nutno zdůraznit, že jednotlivé pracovní smlouvy uzavřené s konkrétními zaměstnanci se můžou lišit, a to především možností práce z domu, délky úvazku, atp.

- **Čerpání dovolené**

Zaměstnanec je oprávněn k čerpání dovolené podle českého zákoníku práce.

Dovolená bude poskytována podle rozvrhu dovolených zaměstnavatele. Žádost o dovolenou by měl Zaměstnanec podat alespoň 30 dní před požadovaným začátkem dovolené. Zaměstnavatel smí odmítnout takovou žádost o dovolenou, jestliže by nástup zaměstnance na dovolenou ohrozil provoz zaměstnavatele a obchodní záležitosti zaměstnavatele.

- **Nemoc**

Zaměstnanec je povinen bez zbytečného odkladu informovat zaměstnavatele o své pracovní neschopnosti a je povinen předložit doklad od lékaře (neschopenku) za celou dobu své nepřítomnosti v práci.

- **Stížnosti**

Zaměstnanec se tímto zavazuje a souhlasí s tím, že veškeré svoje případné připomínky, námitky, stížnosti týkající se zejména vnitřních záležitostí zaměstnavatele, organizace práce a případné jiné problém, které se mohou vyskytnout, bude vždy diskutovat přímo se svým nadřízeným nebo ředitelem společnosti, tj. nebude diskutovat s ostatními zaměstnanci zaměstnavatele nebo dalšími osobami. Zaměstnavatel se zavazuje, že do 14 dnů od předložení požadavku ve výše uvedených záležitostech, poskytne zaměstnanci možnost diskuze o této záležitosti.

2.7.2 Analýza interní Směrnice o zaměstnaneckých benefitech

Jelikož pracovní podmínky nejsou v Baker tilly Czech Republic upraveny pouze pracovními smlouvami, ale i dalšími dokumenty, je v rámci zkoumání současného stavu nutno prostudovat a analyzovat i příslušné interní dokumenty, tzv. interní směrnice Baker Tilly Czech Republic.

Oblast pracovních podmínek upravuje interní Směrnice o poskytování a čerpání zaměstnaneckých benefitů, která je platná a účinná od 1. ledna 2013 pro všechny zaměstnance Baker Tilly Czech Republic. Tato směrnice upravuje poskytování následujících zaměstnaneckých benefitů:

- stravenky,
- doplňková dovolená a
- sick-day.

V rámci této analýzy se zaměřím pouze na dva posledně jmenované, jelikož pouze ty jsou relevantní pro oblast sladování pracovního a soukromého života.

- **Doplňková dovolená**

Doplňková dovolená představuje nárok na čerpání dovolené nad minimální limit dovolené za kalendářní rok, stanovený v ustanovení §211 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Délka dodatečné dovolené se řídí délkou vykonané odborné praxe oprávněného zaměstnance, jež byla vykonána buď v společnosti, nebo u jiného subjektu před vznikem pracovního vztahu zaměstnance k společnosti. Délka vykonané odborné praxe se rovná součtu délky odborné praxe vykonané u jiného subjektu před vznikem pracovního vztahu zaměstnance k společnosti a odborné praxe vykonané v společnosti.

Maximální délka doplňkové dovolené činí 5 dnů za kalendářní rok. Nárok na doplňkovou dovolenou mají pouze zaměstnanci pracující ve společnosti na základě pracovní smlouvy.

Za každý rok vykonané odborné praxe mají oprávnění zaměstnanci nárok na doplňkovou dovolenou v délce 1 dne za kalendářní rok, počínaje od prvního dne kalendářního roku následujícího po kalendářním roce, ve kterém byla odborná praxe vykonána. Oprávnění zaměstnanci, jejichž vykonaná odborná praxe činí 5 a více let, mají nárok na dodatečnou dovolenou v délce 5 dnů za kalendářní rok, a to od prvního dne nástupu do práce. Vedoucí pracovníci mají nárok na dodatečnou dovolenou v délce 5 dnů za kalendářní rok, a to od prvního dne nástupu do práce.

- **Sick day**

Sick-day představuje možnost zaměstnance pracovat z domova z důvodu krátkodobé nemoci, rodinných nebo jiných závažných důvodů. Nutným předpokladem pro čerpání sick-day je možnost připojení k internetu, přístup k firemnímu e-mailu a celodenní možnost telefonického kontaktu se společností, a to buď prostřednictvím firemního, nebo soukromého telefonu.

Nárok na čerpání sick-day je 5 dní v rámci kalendářního roku. Nárok na čerpání sick-day vzniká pouze zaměstnancům pracujícím ve společnosti na základě pracovní smlouvy. Nárok na čerpání sick-day nemají zaměstnanci ve zkušební nebo výpovědní lhůtě. Na čerpání sick-day není právní nárok a o možnosti čerpání sick-day rozhoduje výlučně vedoucí pracovník.

Čerpání sick-day je oprávněný zaměstnanec povinen oznámit vedoucímu pracovníkovi, a to formou sms-zprávy nejpozději do počátku jeho pracovní doby v den čerpání sick-day.

2.8 Výsledky dotazníkového šetření

V souladu s cílem diplomové práce byly v rámci dotazníkového šetření prozkoumány a vyhodnoceny následující oblasti, přičemž otázky v rámci těchto oblastí se zabývaly nejenom stávajícím skutečným stavem, ale i představami respondentů ohledně zkoumaných oblastí pracovního a soukromého života.

- **Pracovní doba a pracovní nasazení**

Otázky této oblasti se týkaly počtu hodin strávených v zaměstnání, tj. hodin strávených výdělečnou prací pro Baker Tilly Czech Republic, a to včetně přesčasů a práce z domu, pracovních dotazů mimo standardní pracovní dobu či během dovolené, flexibility v rámci pracovní doby a též schopnosti či neschopnosti po práci vypnout a zabývat se soukromými záležitostmi.

- **Dovolená a péče o zdraví**

V rámci této oblasti byly položeny otázky nejenom ohledně dovolené, ale i ohledně pracovní neschopnosti, možnosti vzít si tzv. sick-day či stresu. Lze říci, že zvláštní podoblast tvořily otázky zaměřující se na strategii zaměstnavatele v rámci podpory relaxačních a volnočasových aktivit zaměstnanců.

- **Lokace pracovního místa**

Tato oblast se zaměřovala nejenom na zjištění ohledně lokace pracovního místa, ale i na prostředky nutné či vhodné k práci z jiného místa než z kanceláře.

- **Skloubení pracovního a soukromého života**

Otázky položené v rámci této oblasti si kladly za cíl prozkoumat a zjistit situaci v oblasti sladění pracovního a soukromého života ze strany zaměstnanců, jako např. pocity ohledně zvládnutí různých životních rolí či schopnosti (více či méně) jasně rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem. Relativně velká část otázek se zabývala i povinnostmi v domácnosti a v rodině a též zálibám a volnému času.

- **Péče o děti**

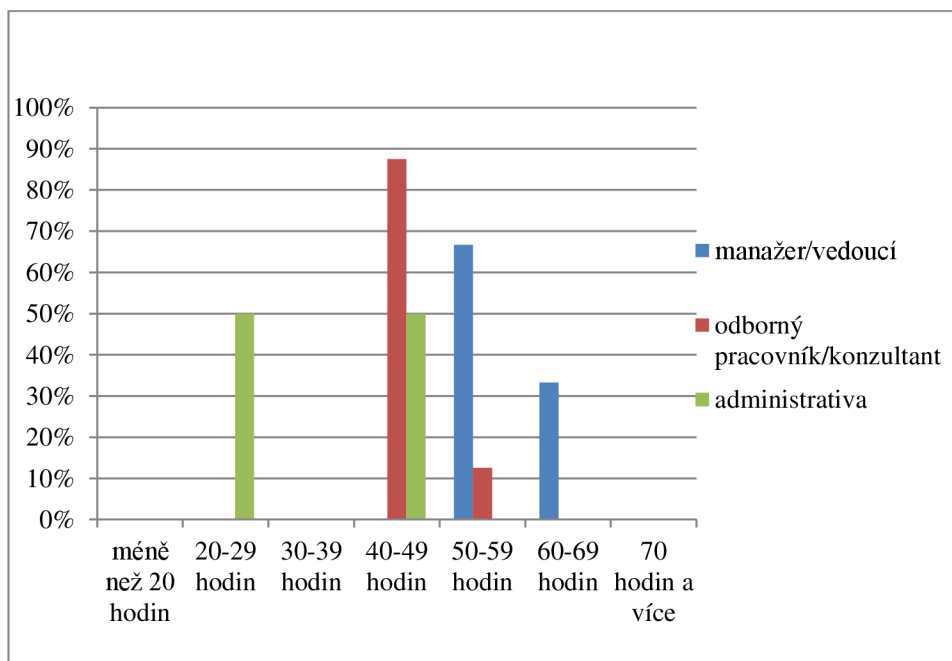
Pomocí této poslední skupiny otázek jsem se pokusila zjistit jak skutečný stav, tak i přání zaměstnanců ohledně strategie zaměstnavatele v oblasti péče o děti.

2.8.1 Pracovní doba a pracovní nasazení

Pokud jde o délku pracovní doby, většina respondentů uvádí, že pracují 40-49 hodin týdně což zhruba odpovídá standardní stanovené pracovní době, tj. osmihodinovému pracovnímu dni.

Jak je vidět z grafu č. 2, více než 50 hodin týdně pracují pouze zaměstnanci na manažerských pozicích. Nutno podotknout, že ani děti a nutná starostlivost o ně neznamená, resp. nemůže znamenat pro tyto zaměstnance překážku, jelikož i matky – manažerky uvádějí, že pracují více než 50 hodin týdně.

Graf č. 2: Délka pracovní doby týdně v závislosti na pracovní pozici ve firmě

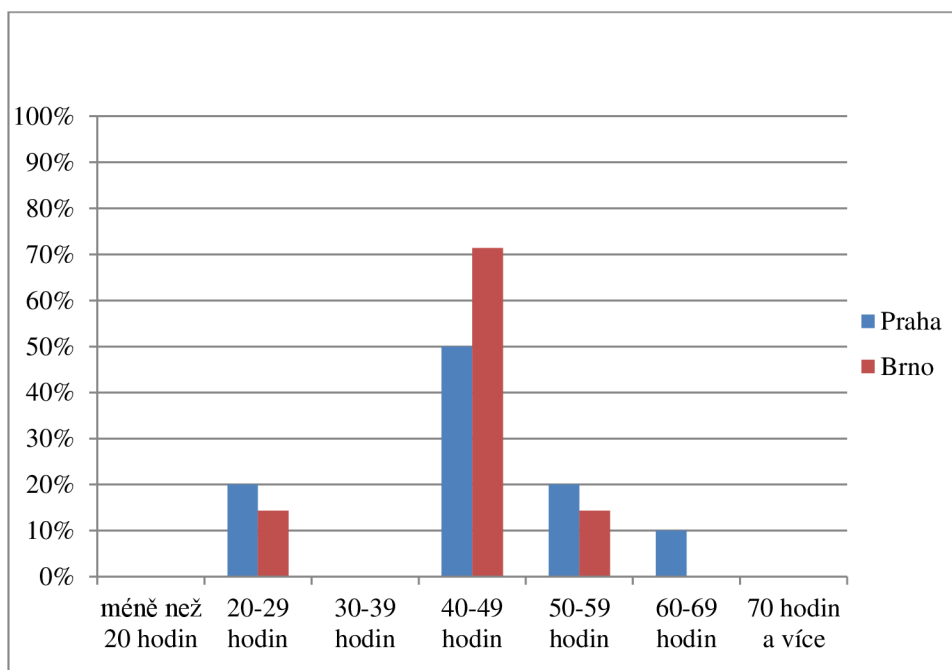


Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu č.3 můžeme dovodit, že skutečnost, zda zaměstnanci pracují v kancelářích v Brně či v Praze, rovněž nemá významný vliv na délku pracovní doby, i

když lez říci, že respondenti, kteří pracují v kancelářích v Praze, uvádějí častěji, že pracují více než 50 hodin týdně. Avšak i v tomto směru je nutno zohlednit, že jde převážně o zaměstnance pracující na pozici manažerů, tudíž je možné předpokládat, že délku jejich pracovní doby ovlivňuje především náročnost pracovní činnosti, ne lokalita, kde pracují.

Graf č. 3: Délka pracovní doby týdně v závislosti na lokalitě pobočky



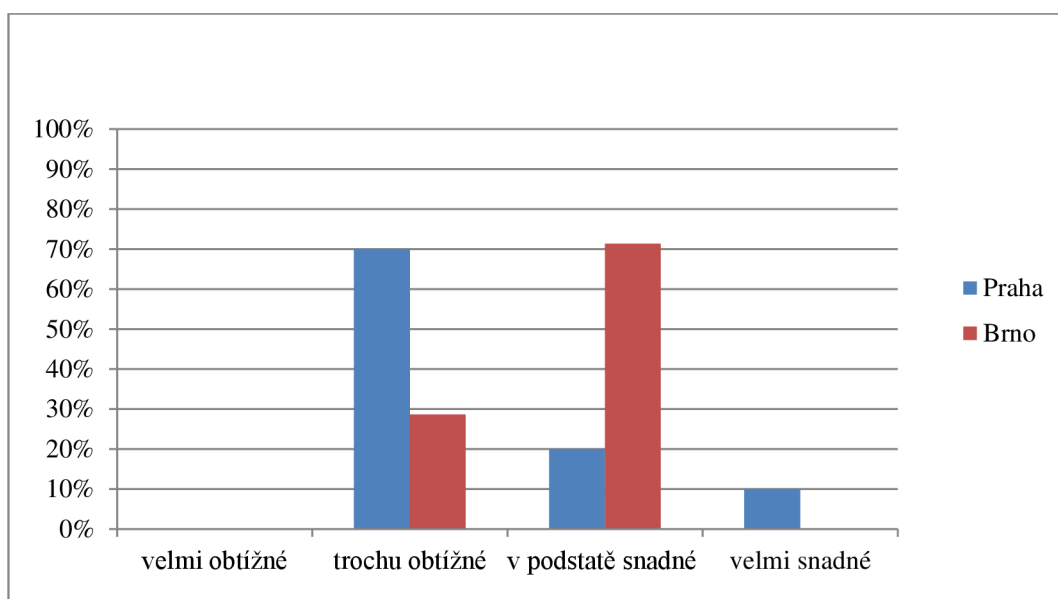
Zdroj: Vlastní výzkum

Co se týče želané délky pracovní doby (odpověď na otázku „Líbilo by se mi, kdybych týdně strávil/strávila výdělečnou prací v průměru ...“), převážná většina respondentů uvádí, že by byli spokojeni, kdyby jejich pracovní doba trvala méně 40 hodin týdně. Pouze zaměstnanci na manažerských pozicích vyjádřili touhu pracovat více než 40 hodin týdně, avšak ne více než 50 hodin týdně.

Zajímavostí je, že dotázaným mužům by se líbilo, kdyby pracovali méně než 20 hodin týdně, přičemž to samé by rádi viděli i u svých partnerek. Zde se nabízí otázka, zda jsou tito muži tak málo motivovaní k práci nebo zda jim jde o to, zorganizovat svůj pracovní život tak, aby jim zabíral co nejméně času, avšak za současného naplnění profesních a finančních cílů.

Na otázku „Jak je pro Vás snadné nebo obtížné po práci vypnout a zabývat se soukromými záležitostmi?“ odpovědělo téměř 60 % respondentů, že je to pro ně trochu obtížné. Naopak, pro 35 % respondentů je přepnutí z režimu „práce“ do režimu „soukromí“ v podstatě jednoduché a jeden z respondentů dokonce uvedl, že je to pro něj velmi snadné.

Graf č. 4: Schopnost či neschopnost zabývat se po práci soukromými záležitostmi v závislosti na lokalitě pobočky



Zdroj: Vlastní výzkum

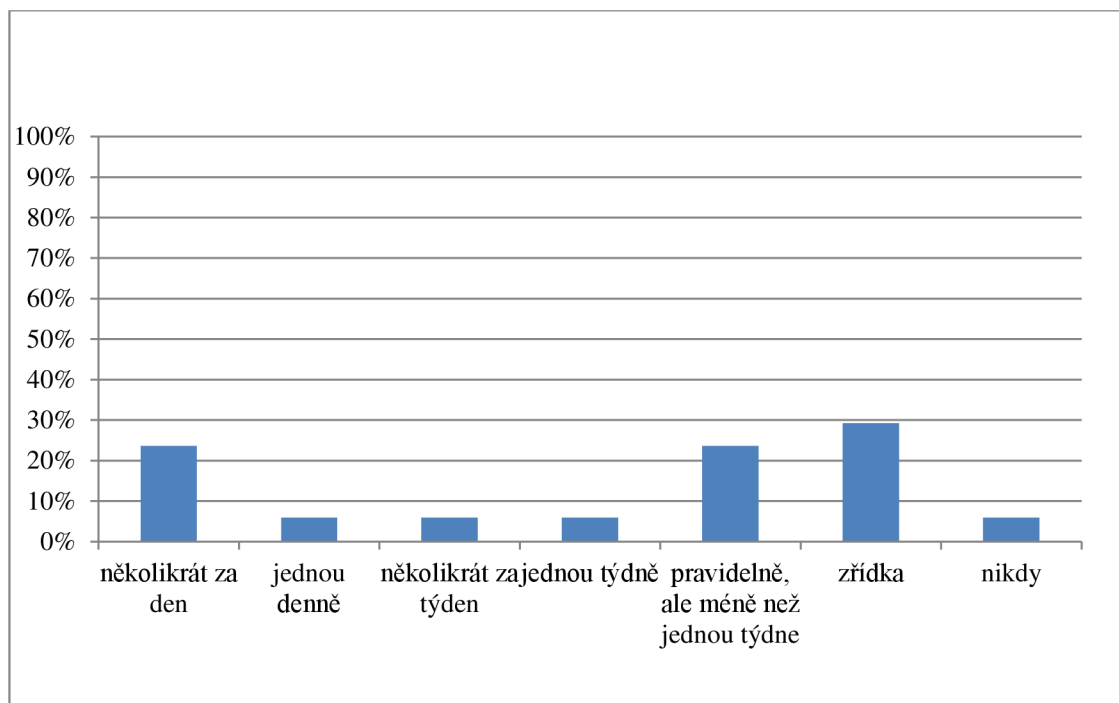
Zajímavé je, že pro zaměstnance pracující v Brně je obecně jednodušší po práci vypnout a věnovat se svým soukromým záležitostem než pro jejich kolegy z Prahy, což lze velice pěkně vidět ve výše uvedeném grafu č. 4.

Zde bych ráda podotkla, že všichni pracovníci na manažerských pozicích odpověděli, že vypnout po práci a zabývat se soukromými záležitostmi je pro ně trochu obtížné. Stejně odpověděly i všechny zaměstnankyně matky.

Téměř všichni respondenti uvádí, že se na ně kolegové a klienti obrazejí s pracovními záležitostmi i mimo jejich standardní pracovní dobu. V odpovědích na tuto otázku však vládou značné rozdíly, jak je vidět i z grafu č. 5. Více než čtvrtina respondentů uvedla, že jsou mimo své pracovní doby až několikrát denně vyrušeni pracovním dotazem či jinou pracovní záležitostí. Na druhé straně, více než čtvrtina

respondentů odpověděla, že pracovní záležitosti mimo svou standardní pracovní dobu řeší pouze zřídka.

Graf č. 5: Četnost řešení pracovních záležitostí mimo pracovní dobu



Zdroj: Vlastní výzkum

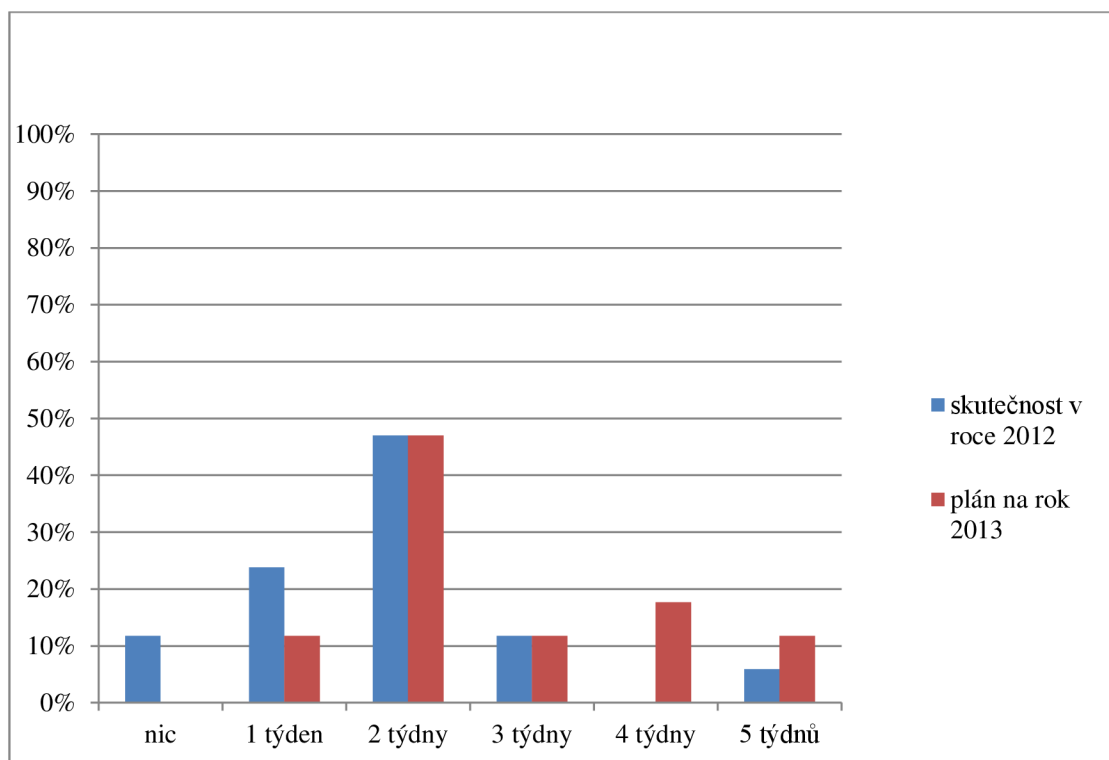
2.8.2 Dovolená a péče o zdraví

V souladu se interní směrnici Baker Tilly Czech Republic, zaměstnanci mají základní nárok na 4 týdny dovolené ročně. Dále mají rovněž nárok na dodatkovou dovolenou, a to dle délky pracovního poměru u Baker Tilly Czech Republic. Více než čtvrtina respondentů uvedla, že Baker Tilly Czech Republic jim poskytuje 25 dní dovolené ročně.

Téměř polovina dotazovaných si minulý rok vybrala dva týdny nepřetržité dovolené a podobně vidí své plány i pro stávající rok. Je však vidět značný nesoulad mezi obdobím minulým (jde tudíž o čísla popisující skutečnost) a plány na období současné (lze říci, že tady jde o vyjádření přání), přičemž zaměstnanci plánují dovolenou mnohem delší, než si ve skutečnosti vyberou. To je zřejmě dané

neschopností a často i nemožností předpokládat množství a intenzitu práce v daném období a rovněž v tom, že ne vždy je možné práci delegovat na jinou osobu. Jelikož poradenské služby jsou silně spjaty s osobou - odborníkem poskytujícím toto poradenství, dochází k situacím, kdy jednoduše není možné odejít na dovolenou na delší dobu či v době, kdy by si to dotčený pracovník přál.

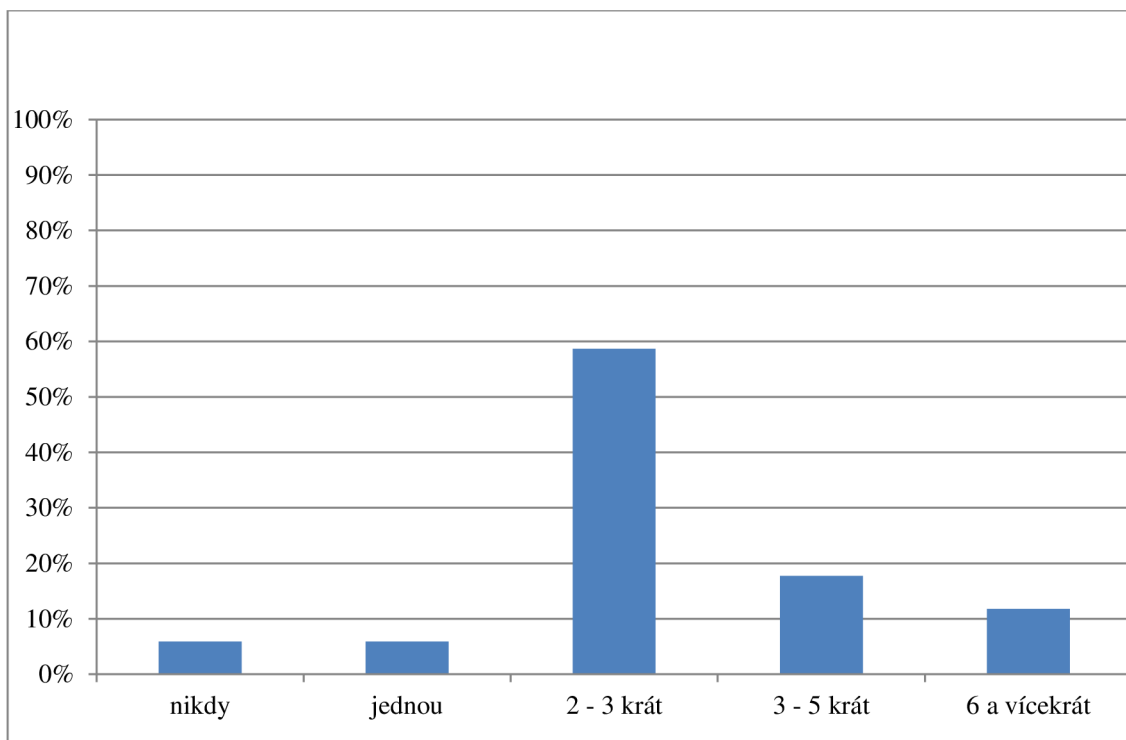
Graf č. 6: Porovnání plánované dovolené na rok 2013 a skutečně vybrané dovolené za rok 2012



Zdroj: Vlastní výzkum

Podobnou tendenci lze vypočítat i v rámci odpovědí na otázku „Kolikrát (kolik dní) jste za posledních 12 měsíců nastoupil/a do práce, i když jste byl/byla nemocný/á?“. Téměř 95 % pracovníků nastoupilo do práce, i když byli nemocní. Jak ukazuje graf č. 7, většina respondentů tak dokonce v minulém roce činila opakovaně. Opětovně lze předpokládat, že to souvisí s pocitem odpovědnosti a s nemožností přesunout práci na jiný, lepší termín.

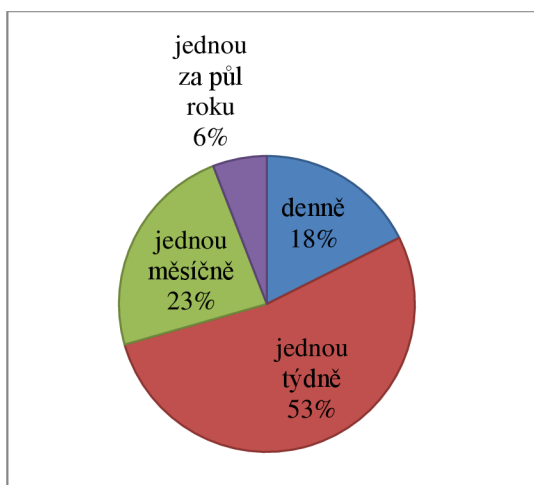
Graf č. 7: Četnost příchodů do práce navzdory nemoci za posledních 12 měsíců



Zdroj: Vlastní výzkum

V následujícím grafu, tj. v grafu č. 8 lze najít údaje ohledně psychické pohody zaměstnanců Baker Tilly Czech Republic při práci a frekvenci stresu v práci. Jak lze z tohoto grafu dovodit více než 70 % respondentů uvádí, že stresu v práci podléhají alespoň jednou týdně.

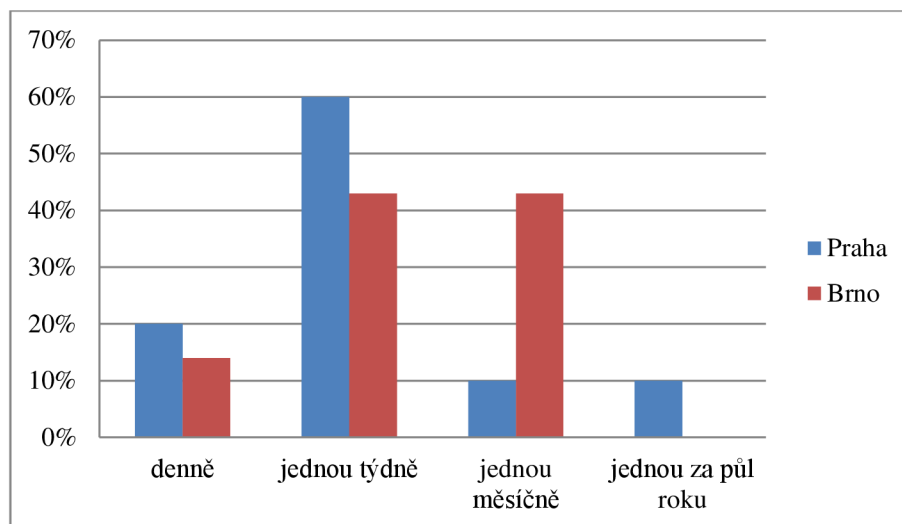
Graf č. 8: Frekvence stresu v práci u všech zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

K zajímavému zjištění lze dojít, pokud se na tuto oblast zaměříme s ohledem na místo výkonu práce, přičemž bylo zjištěno, že zaměstnanci pracující v Brně podléhají stresu méně často než jejich kolegové v Praze. To může mít různé příčiny, kromě jiného i atmosféru v pracovním kolektivu.

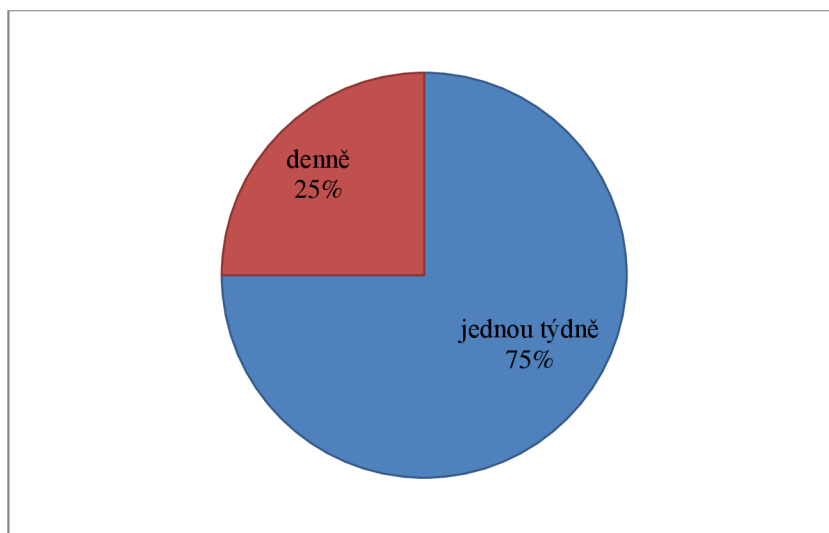
Graf č. 9: Frekvence stresu v práci v závislosti na lokalitě pobočky



Zdroj: Vlastní výzkum

Nejčastěji však stresu v práci podléhají zaměstnankyně – matky, které vesměs uvedly, že stresu v práci podléhají alespoň jednou týdně.

Graf č. 10: Frekvence stresu v práci u zaměstnankyň – matek

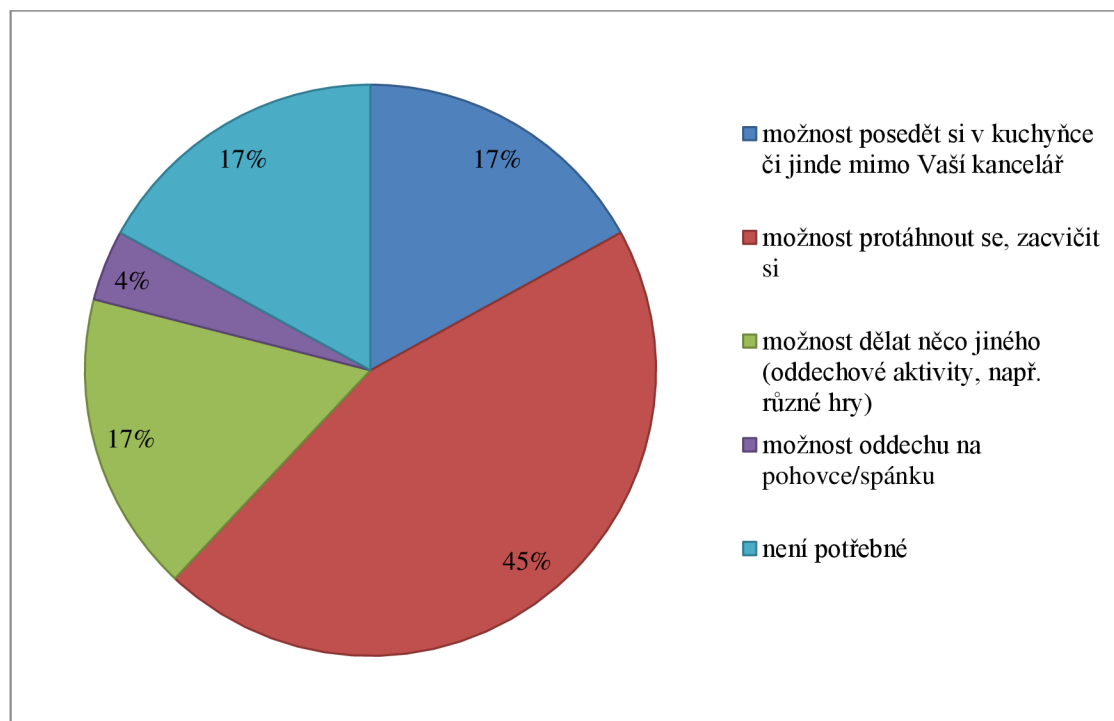


Zdroj: Vlastní výzkum

Jak již bylo naznačeno výše, míru stresu v práci a může pomoci snížit i příjemné pracovní prostředí či možnost si v práci oddechnout. Co se týče Baker Tilly Czech Republic, je přístup k této záležitosti odlišný v závislosti na lokalitě kanceláří. V Praze není zřízena tzv. oddechová zóna, a to převážně z důvodu nedostatku prostoru. Naopak, v Brně oddechová zóna zajištěna je, i když není plně vybavena. Je nutno zdůraznit, že více než 80 % dotázaných zaměstnanců Baker Tilly Czech Republic by uvítali možnost oddechnout si v práci, a to bez ohledu na to, v které pobočce pracují. Nejčastěji by zaměstnanci uvítali možnost zacvičit si či alespoň se během pracovní doby protáhnout. To je zřejmě dané tím, že dotazovaní zaměstnanci mají tzv. sedavé zaměstnání a pohybová aktivita je pro ně vítaným oddechem.

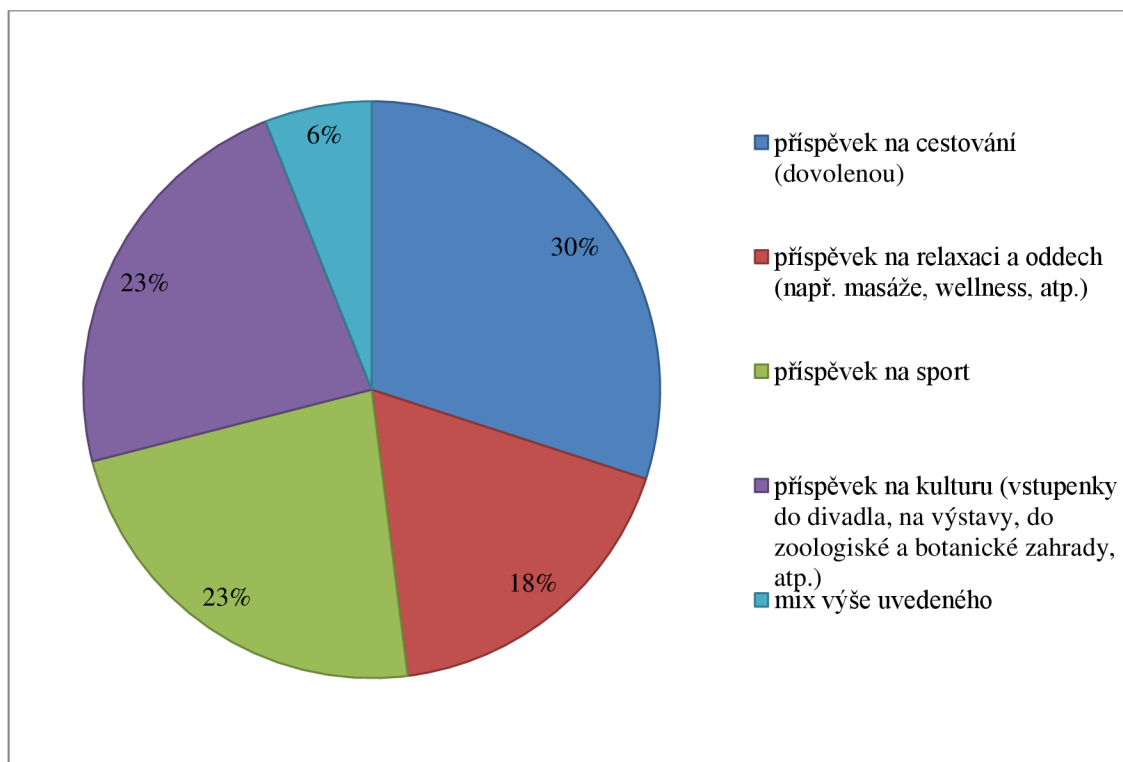
Možnost oddechnout si a relaxovat může snížit stres v práci i tehdy, pokud se přímo nedotýká pracovní doby, tj. možnost kvalitně relaxovat i mimo pracovní dobu. V této oblasti Baker Tilly Czech Republic prozatím žádnou strategii nastavenou nemá. Dle odpovědí respondentů by však téměř všichni zaměstnanci (95 %) uvítali, pokud by jim Baker Tilly poskytovalo příspěvky na relaxaci.

Graf č. 11: Možnost relaxace během pracovní doby



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 12: Přání zaměstnanců ohledně zaměření příspěvků na oddech a relaxaci



Zdroj: Vlastní výzkum

2.8.3 Lokace pracovního místa

Více než polovina respondentů uvádí, že jim Baker Tilly Czech Republic jako jejich zaměstnavatel umožňuje práci z domu. Možnost pracovat z domu by však uvítalo téměř 90 % zaměstnanců.

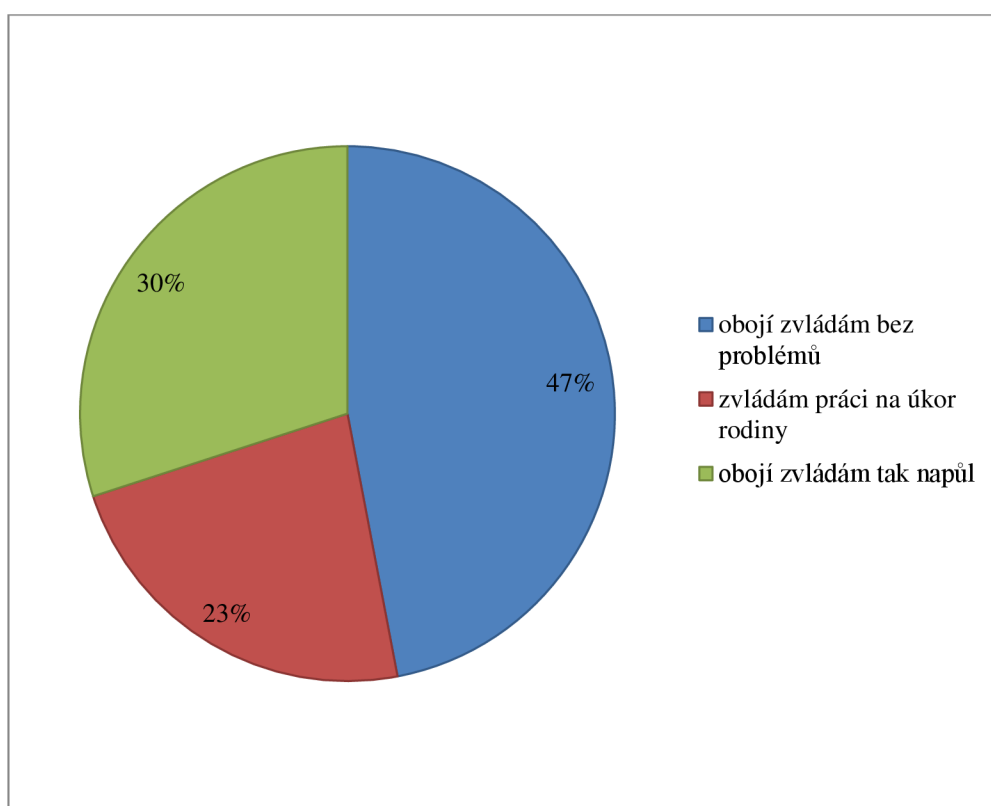
Pokud jde o prostředky, které umožňují či ulehčují práci z domu (např. firemní mobil, firemní notebook, přístup k nezbytně nutnému software), odpovědi respondentů ukazují na odlišný přístup vůči zaměstnancům na manažerských pozicích a odborným pracovníkům bez manažerských oprávnění. Všichni manažeři uvedli, že k práci z domova jim Baker Tilly Czech Republic poskytuje firemní mobil a zabezpečuje jim přístup nezbytně nutnému software. Naopak, odborní pracovníci obvykle tyto vymoženosti nemají, a to i když mají možnost pracovat z domu. Právě to může práci z domu znemožňovat, jelikož téměř 90 % respondentů uvádí, že přístup ke speciálnímu software je pro jejich práci vhodný a často dokonce nezbytný.

2.8.4 Skloubení pracovního a soukromého života

Na otázku „Jak zvládáte své pracovní a soukromé povinnosti?“ odpovědělo 47 % respondentů, že obojí zvládají bez problémů.

Na druhé straně, 30 % respondentů uvádí, že obojí zvládají tak na půl a tudíž ani jedno ne stoprocentně. 23 % respondentů odpovědělo, že sice zvládá práci, ale na úkor rodiny. Více než poloviny dotázaných má tudíž pocit, že nejsou schopni zvládnout pracovní a soukromý život současně.

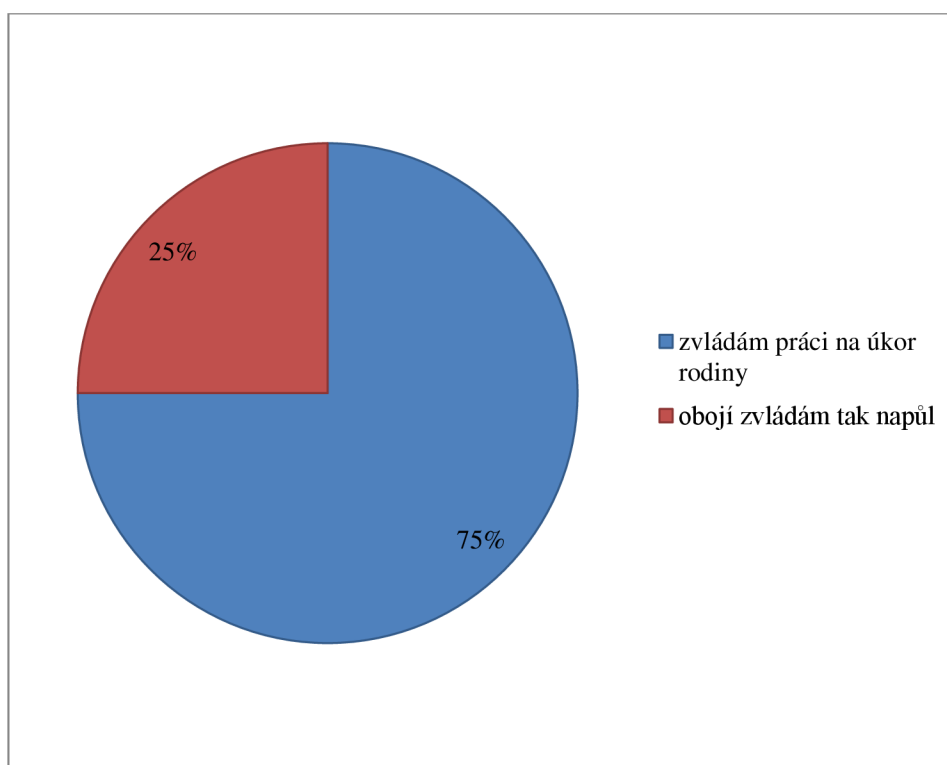
Graf č. 13: Míra zvládnutí pracovních a soukromých povinností a rodiny u všech respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

Odlišné výsledky však lze vypočítat u zaměstnaných matek. Až tři čtvrtiny z nich odpověděly, že obojí zvládají tak napůl a jedna čtvrtina odpověděla, že zvládá práci na úkor rodiny. Lze konstatovat, že ani jedna z matek nemá pocit, že zvládá práci a současně i rodinu.

Graf č. 14: Míra zvládnutí pracovních a soukromých povinností a rodiny u zaměstnankyň – matek



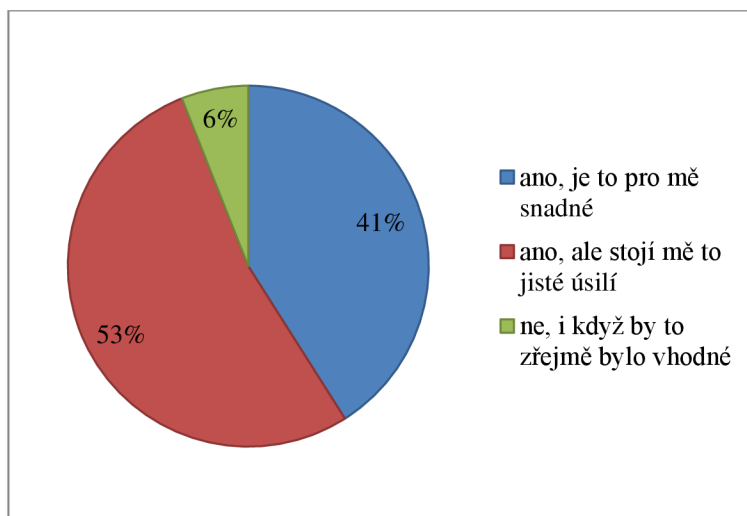
Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku „Jak je pro Vás snadné nebo obtížné skloubit práci a soukromý život?“ uvedlo 35 % respondentů, že je pro ně v podstatě snadné skloubit pracovní a soukromý život. Pro 65 % respondentů je naopak skloubení pracovního a soukromého života trochu obtížné až obtížné.

Pokud jde o výsledky získané od zaměstnankyň – matek, výsledky korespondují s výsledky získanými v rámci předešlé otázky. Všechny uvádějí, že skloubit pracovní a soukromý život je pro ně trochu obtížné. Téměř stejné výsledky jsme získali i při zkoumání této otázky u pracovníků na manažerských pozicích. Všichni respondenti uvádějí, že skloubit pracovní a soukromý život je pro ně trochu obtížné.

Další otázka se zaměřením na schopnost a možnost skloubení pracovního a soukromého života se týkala schopnosti odlišit od sebe pracovní a soukromý život. V této souvislosti uvádí více než polovina zaměstnanců, že je to pro ně v podstatě snadné.

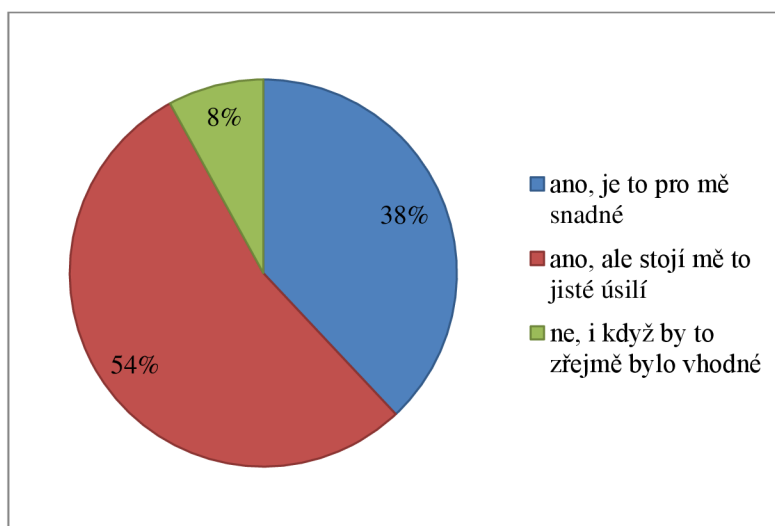
Graf č. 15: Míra schopnosti rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem u všech zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

Zajímavé je, že polovina zaměstnankyň – matek uvádí, že je pro ně snadné rozlišit mezi pracovním a soukromým životem. To může být způsobeno tím, že po příchodu domů je čekají další povinnosti a péče o děti, tudíž jsou v podstatě přinuceny ostře rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem. Na druhé straně, až 62 % bezdětných zaměstnanců uvádí, že rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem je pro ně trochu obtížné či dokonce ani nedovedou mezi těmito dvěma sférami rozlišovat.

Graf č. 16: Míra schopnosti rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem u zaměstnankyň – matek

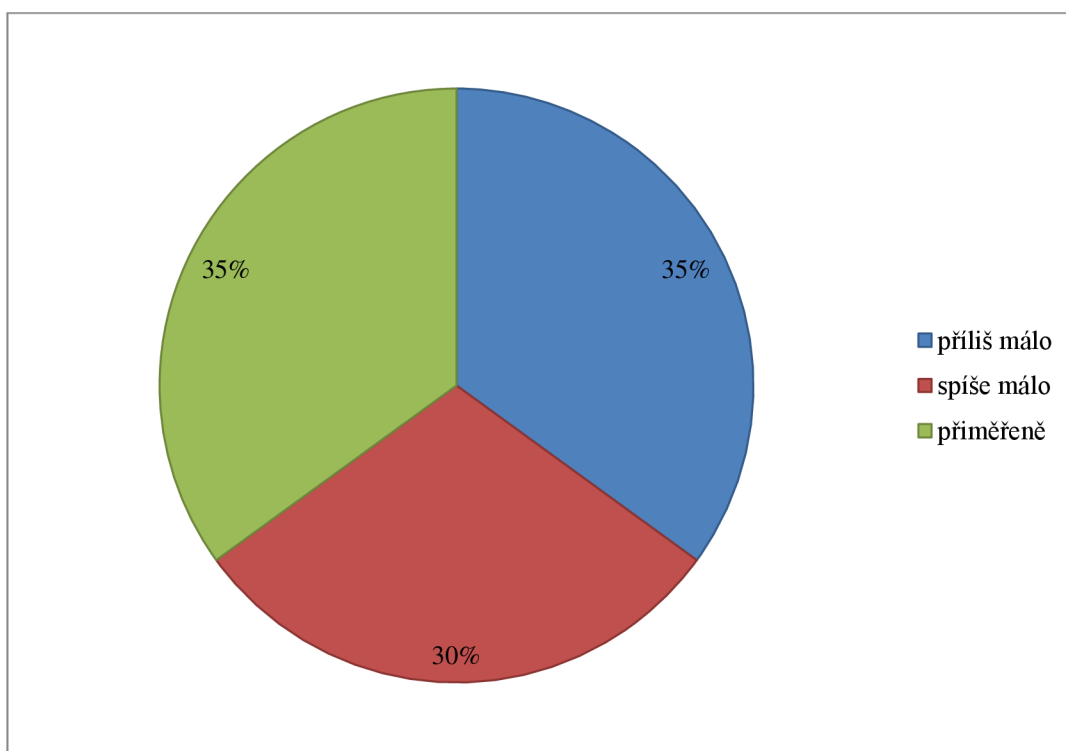


Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě získaných výsledků lze říci, že respondenti tráví domácími pracemi maximálně 9 hodin týdně a dalších maximálně devět hodin stráví péčí o rodinné příslušníky a další členy domácnosti. Přirozeně, odlišných výsledků bylo dosaženo u zaměstnankyň – matek, které dle odpovědí tráví péčí o rodinné příslušníky a další členy domácnosti 10 – 15 hodin týdně. Jedna ze zaměstnankyň – matek dokonce uvedla, že tráví péčí o rodinné příslušníky a další členy domácnosti více než 30 hodin týdně.

V rámci dotazování měli dále respondenti dokončit následující výrok: „Mám pocit, že času, který mám a můžu věnovat pouze sobě, je...“, přičemž ani jeden z nich neodpověděl, že má pocit, že má pro sebe příliš mnoho či spíše mnoho. Naopak, téměř dvě třetiny zaměstnanců uvádí, že mají pocit, že času, který mají pro sebe je spíše málo či dokonce příliš málo.

Graf č. 17: Vnímání množství volného času, který můžou respondenti věnovat pouze sobě samým

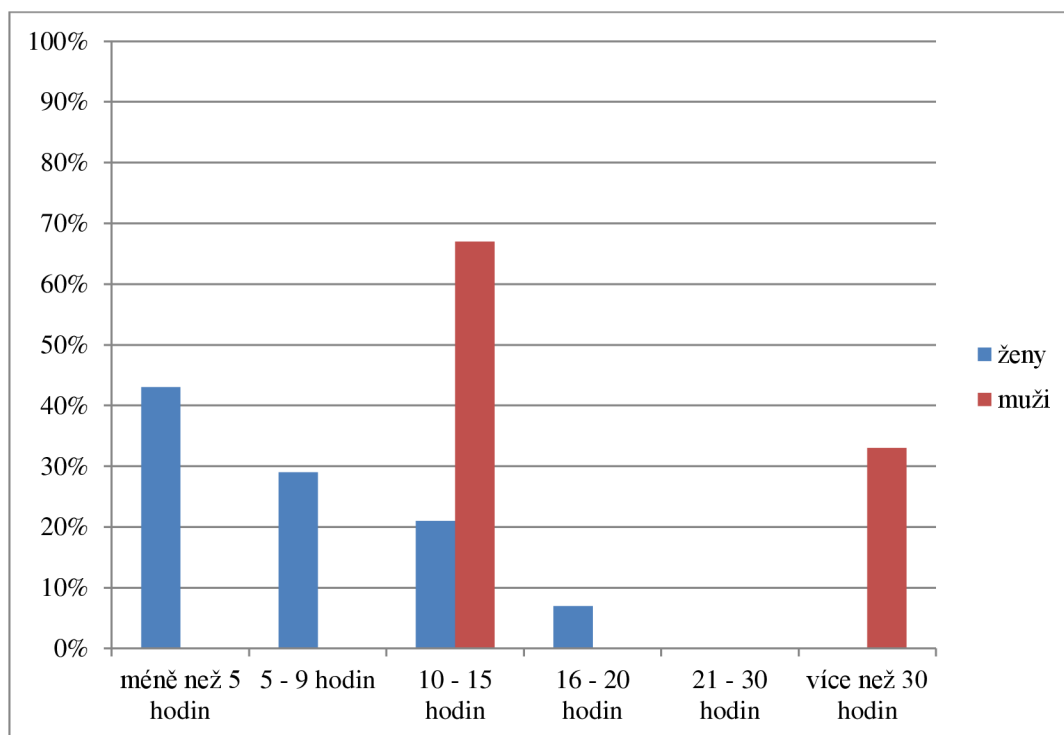


Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnankyňě – matky dokonce všechny uvádějí, že času, který můžou věnovat samy sobě je příliš málo.

Pokud jde o záliby a čas, který zaměstnanci věnují týdně svým zálibám, vykazují odpovědi respondentů značnou variabilitu. Zajímavé je porovnání rozdílů mezi muži a ženami, přičemž ženy tráví zálibami ve všeobecnosti méně času než muži. Není překvapením, že nejméně času věnují dle odpovědí svým zálibám zaměstnankyně – matky, a to pouze necelých pět hodin týdně.

Graf č. 18: Množství času stráveného zálibami týdně v závislosti na pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

2.8.5 Péče o děti

Zaměstnavatel neumožňuje a nedovoluje zaměstnancům mít na pracovišti dítě u sebe. Na druhé straně, až dvě třetiny respondentů uvedlo, že kdyby s nimi na pracovišti bylo jejich dítě, nemohly by se na práci plně soustředit. Všichni zaměstnanci, kteří mají děti, by uvítali příspěvky na dětské tábory a kroužky.

2.9 Výsledky analýzy prostřednictvím rozhovoru s personální manažerkou

V rámci výzkumu byl dále proveden rozhovor s hlavní manažerkou pobočky v Brně. Jak již bylo zmíněno výše, brněnská kancelář má celkem osm zaměstnanců. Hlavní manažerka má na starosti jednak chod kanceláře jak po stránce materiální, tak i po stránce personální. V její kompetenci jsou veškeré personální záležitosti týkající se zaměstnanců v Brně, a to od přijímacích pohovorů s uchazeči od práci a sjednávání pracovních smluv, přes dohled nad zapracováním nových zaměstnanců, komunikaci se stávajícími zaměstnanci ve všech oblastech pracovních podmínek a opatření v rámci sladování pracovního a soukromého života a komunikaci se zaměstnanci odcházejícími na mateřskou, až po ukončování pracovních poměrů s odcházejícími zaměstnanci.

Dále je dle mého názoru nutno zdůraznit, že jde o jedinou zaměstnankyni v rámci brněnské pobočky, která má děti, a to ve věku 8 a 6 let (tj. třetí a první třída základní školy).

V souladu s cílem diplomové práce byly v rámci rozhovoru s personální manažerkou prodiskutovány stejné oblasti jako v rámci dotazníkového šetření. V rámci tohoto rozhovoru jsem se pokusila zjistit názory a postoje manažerky nejenom z pohledu osoby jednající za zaměstnavatele, ale i z pohledu zaměstnankyně.

- **Pracovní doba a pracovní nasazení**

Manažerka uvádí, že nedokáže přesně určit kolik hodin týdně stráví placenou práci pro Baker Tilly Czech Republic zaměstnanci pracující v kanceláři v Brně, avšak předpokládá, že to zhruba odpovídá jejich stanovené pracovní době. Jak již bylo zjištěno v rámci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, odhad manažerky je správný.

Pokud jde o nutnost řešení pracovních záležitostí mimo stanovenou pracovní dobu, manažerka uvádí, že od zaměstnanců se nevyžaduje, aby pracovali mimo stanovenou pracovní dobu. Na druhé straně uvádí, že *„není možno vyloučit, že zaměstnanci pracují a odpovídají na dotazy klientů či kolegů mimo pracovní dobu. V odvětví poradenských služeb musí být poradce svému klientovi k dispozici. Přirozeně,*

snazíme se, aby se naši zaměstnanci necítili po přílišném tlakem a rovněž, aby nepracovali v neobvyklém čase. Ne vždy je to však možné, například u klientů z USA je občas nutné kvůli časovému posunu přijít do práce dříve či zůstat tam později. Snazíme se takové situace našim lidem ulehčit, například mají pracovní mobil, přes který je možno vést konferenční hovory nebo přístup k firemnímu e-mailu i z domu.“

V této souvislosti jsem se pokusila zjistit postoj manažerky k této věci z pohledu zaměstnance, přičemž manažerka uvádí, že často pracuje i z domu mimo stanovenou pracovní dobu. „...*Já trávím v kanceláři pouze část svého pracovního dne, přibližně pět až šest hodin denně. Pak jdu domů za dětmi. Mám přístup k firemnímu e-mailu přes mobil, který neustále kontroluju. Pokud se vyskytne něco důležitého, odpovídám jak na e-maily, tak i na telefonáty, a to i mimo svou pracovní dobu. Pracuju v podstatě celý den, i když jsem s rodinou.*“ Manažerka v rámci rozhovoru vyjádřila svůj soukromý názor, že jí práce mimo běžnou pracovní dobu nijak zvlášť nepřekáží, nebo „*lépe řečeno, jsme na to zvyklá. V našem oboru je to běžná praxe. Ne vždy však šťastná. Vypnout po práci je téměř nemožné.*“

- **Dovolená a péče o zdraví**

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnancům je poskytována dovolená v minimální délce zaručené zákoníkem práce a dále doplňková dovolená podle délky odborné praxe. Toto opatření je nové, zavedeno pouze od počátku roku 2013. Snazila jsem se tudíž zjistit, jak na jeho zavedení reagovali zaměstnanci., přičemž manažerka uvádí, že „*všichni bez výjimky reagovali – dle očekávání – nadšeně. V Brně pracují většinou mladí lidé do třiceti let. Delší dovolená je potěšila, většina z nich hodně a ráda cestuje.*“ Manažerka dále uvedla, že Baker Tilly Czech Republic jako zaměstnavatel se svým zaměstnancům snaží vyjít vstříc. „*Zaměstnanci a jejich znalosti jsou náš největší kapitál. Nechceme o ně přijít. Většinu z nich, alespoň většinu z těch, co jsou tady v Brně, jsme si vychovali, nastoupili k nám hned po škole, nebo dokonce ještě během školy. Doufáme, že i tohle opatření povede k jejich spokojenosti u nás.*“ Tento postoj odpovídá i vnějšímu prostředí, ve kterém Baker Tilly Czech Republic působí, tj. kvartérnímu sektoru. Pokud jde o osobní postoj manažerky k zavedení dodatkové dovolené

z pohledu zaměstnance, vyjádřila se, že i jí samotnou zavedení tohoto opatření velmi potěšilo. „*Můžu tak strávit více času s rodinou. Čím víc dovolené, tím větší část prázdnin dokážu pokrýt.*“ V tomto vyjádření je vidět sice nadšený, avšak velmi rozdílný postoj zaměstnanců, kteří děti mají a těch, kteří ještě děti nemají. První skupina využívá dovolenou k péči o děti a rodinu. Naopak, zaměstnanci bez dětí ji využívají k oddechu, k cestování, aby zažili dobrodružství.

V souladu se zjištěními prostřednictvím analýzy interních dokumentů Baker Tilly Czech Republic je zaměstnancům dána možnost vzít si tzv. sick-day, a to v případech lehké nemoci nebo z jiných závažných důvodů. Jejich povinností je však zabezpečit si přístup k firemnímu e-mailu a odpovídat na pracovní telefonní hovory. Na otázku, co vedlo zaměstnavatele k zavedení tohoto opatření, odpověděla manažerka, že „*jde o opatření, které má za úkol zpříjemnit pracovní poměr jako takový. Jde o to, aby si zaměstnanci nemuseli brát dovolenou v případě lehkého nachlazení. Zaměstnanci pak nemusí chodit do práce nemocní, nenakazí ostatní.*“ V této souvislosti jsme se rovněž ptali na to, zda zaměstnanci i navzdory tomuto opatření chodí do práce, i když jsou nemocní. „*...stává se to, ne však často. Snažíme se aby do práce nemocní nechodili, radši si vzali sick-day nebo šli k lékaři. Ne každý zaměstnanec to však udělá. Nevím, asi cítí9 příliš velkou odporost za svou práci.*“ Lze říci, že tato odpověď souhlasí s odpověďmi dotázaných zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření, přičemž až 90 % z nich uvedlo, že v minulém roce nastoupili alespoň jednou do práce navzdory nemoci.

Další část rozhovoru se týkala stresu v práci a stresu z práce, přičemž cílem bylo získat osobní názor manažerky z pohledu zaměstnance. Na otázku jak často podléhá v práci stresu, manažerka uvedla jednou týdně, „*ale i častěji. Řekneme, že několikrát týdně.*“ Manažerka dále v této souvislosti uvádí: „*Snažím se stresu předcházet, připravit se na následující den již večer před tím. Ne vždy se to však dá. Třeba když jsou děti nemocné. To se o ně musím starat prakticky celý den a jsem ráda když vyřeším ty nejdůležitější pracovní problémy. A pak jsou tu ty nečekané události v práci, když se něco pokazí a tak...Pak je těžké odolat stresu.*“ Co se týče prevence stresu, manažerka uvedla, že „*jako zaměstnavatel se o tyto věci nijak zvlášť nestaráme. Považujeme to za osobní záležitost zaměstnanců. Každému vyhovuje něco jiného, každý oddechuje jiným způsobem.*“ Na otázku, zda by firma Baker Tilly Czech Republic byla ochotna

diskutovat o opatřeních ke snižování stresu, manažerka odpověděla, že *„vedení se snaží diskutovat se zaměstnanci o veškerých pracovních záležitostech. Snažíme se jednat otevřeně. Ze strany zaměstnanců jsem zatím žádný návrh nezaregistrovala. Ale pokud by nějaký byl a byl by rozumný, ráda ho předložím investorovi a vedení.“*

- **Lokace pracovního místa**

Odpovědi zaměstnanců na otázku, zda jim zaměstnavatel umožňuje pracovat z domu, byly značně rozpačité, což může vyplývat z částečné nejednoznačnosti otázky. Z analýzy pracovní smlouvy vyplývá, že jako místo práce je stanoveno pouze město Brno nebo město Praha, ne konkrétní kancelář. Na druhé straně je dle vyjádření manažerky běžně vyžadováno, aby zaměstnanci trávili pracovní dobu na pracovišti, tj. obvykle v kanceláři nebo u klienta, pokud je to nutné. Práce z domu je povolena pouze u některých zaměstnanců a pouze ve výjimečných situacích. *„Já jako manažerka například můžu pracovat z domu i během dne, pokud je to nutné, jako třeba když jsou děti nemocné. Jinak já i všichni manažeři pracujeme z kanceláře. Jako zaměstnavatel si myslíme, že je to efektivnější.“*

- **Skloubení pracovního a soukromého života**

Tato oblast pokrývá především otázky osobní povahy. I otázky položené manažerce tudíž směřovali k její osobě jako zaměstnankyně Baker Tilly Czech Republic.

Pokud jde o současné zvládání práce a rodiny, manažerka se vyjádřila, že je to *„občas velmi snadné a občas velmi těžké.“* Dále upřesnila, že *„pokud jde všechno dobře a nejsou žádné problémy, pak je to jednoduché, na to už mám systém. Ale pokud se něco vyskytne, například děti jsou nemocné nebo v práci nastane neočekávaný problém, tak je to moc těžké. V takových situacích mívám pocit že nezvládám ani práci a ani rodinu.“* Jak již bylo zmíněno výše, podobný postoj má manažerka i v oblasti schopnosti rozlišování mezi pracovním a soukromým životem. *„...to je téměř nemožné. Nejenom kvůli práci jako takové, ale hlavně kvůli tomu, že musím práci řešit i doma. Na druhé*

straně jsem ráda za tu volnost, kterou mi zaměstnavatel poskytuje – práce z domu, zkrácený čas práce z kanceláře, sick-days. I když si myslím, že právě tato opatření přispívají ke splývání práce a rodiny.“

- **Péče o děti**

Jak bylo zjištěno prostřednictvím analýzy interních dokumentů a prostřednictvím dotazníkového šetření, Baker Tilly Czech Republic neposkytuje zaměstnancům žádné benefity či příspěvky v rámci péče o děti. Na druhé straně, zaměstnanci s dětmi by je dle výsledků dotazníkového šetření ocenili. *„Zatím k tomu nebyla vůle ze strany vedení. Avšak nezaznamenali jsem ani podněty ze strany zaměstnanců. Pokud by takový byl, jistě by jsme o tom diskutovali.“*, uvedla manažerka. Na otázku, zda by ona sama takové benefity uvítala, manažerka uvedla, že *„nijak zvlášť po tom netoužím. Ale umím si představit, že některé zaměstnankyně by to uvítali.“*

3 Návrhy opatření ke sladování pracovního a soukromého života

Jelikož stávající systém benefitů vedoucích k lepšímu a snadnějšímu sladování pracovního a soukromého života u Baker Tilly je značně široký a komplexní, přičemž zaměstnanci vyjádřili ve všeobecnosti spokojenost se stávajícím stavem, návrhy popsané v následující kapitole jednak neobsahují zrušení žádného z již poskytovaných benefitů a obsahují pouze nová opatření vedoucí především ke zpříjemnění pracovního prostředí a podpoře psychické a fyzické kondice zaměstnanců.

3.1 Zavedení pružné pracovní doby

V dotazníkovém šetření zaměstnanci uváděli, že Baker Tilly Czech Republic zaručuje možnost pružného rozvržení pracovní doby. Během zkoumání a analýzy interních dokumentů Baker Tilly Czech Republic regulujících oblast sladování pracovního a soukromého života jsem však žádnou oficiální úpravu ohledně rozvržení pracovní doby nenašla.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, pružné rozvržení stanovené týdenní pracovní doby je upraveno v ustanovení § 85 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Při pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek, popř. i konec, pracovní doby v jednotlivých dnech, přičemž u rovnoměrného rozvržení týdenní pracovní doby, musí být stanovená týdenní pracovní doba sjednána v pracovní smlouvě naplněna v každém jednotlivém týdnu. Začátek i konec pracovní doby však musí být v určitém časovém rozmezí, které stanoví zaměstnavatel. Tento typ určení se nazývá volitelná pracovní doba. Zaměstnavatel je povinen určit volitelnou pracovní dobu na začátek a konec pracovní doby tak, aby celková délka směny zaměstnance nepřesáhla 12 hodin. Mezi tyto volitelné úseky pracovní doby, je vložena doba, kdy je zaměstnanec povinen zdržovat se na pracovišti. Tento úsek určuje zaměstnavatel a zákon ho nazývá základní pracovní dobou.

Navrhuji, aby byla možnost pružného rozvržení pracovní doby upravena v interním předpise společnosti, čímž se zamezí nutnosti měnit pracovní smlouvy jednotlivých

Na základě místního šetření bylo zjištěno, že jak v kancelářských prostorách v Brně, tak i v Praze je dána možnost zřídit tzv. oddechovou zónu. V Brně je možno k těmto účelům využít nevyužitou kancelář, která v současné době slouží jako skladiště. V Praze lze k tomuto účelu přestavět jednu z konferenčních místností. V tomto případě je však nutno vzít v úvahu případnou nutnost využívání této místnosti jako záložní konferenční místnosti, tudíž je nutno zvolit střízlivější barvy nábytku a neopomenout dostatek úložných prostor.

Oddechové zóny v obou pobočkách by však měly mít podobné vybavení, a to v souladu s politikou Baker Tilly Czech Republic v této oblasti. Pokud jde o nábytek vhodný pro zařízení oddechových zón, je možno využít židle a stoly, které má společnost již k dispozici a které i v současnosti tvoří zařízení místností, jenž by měli být přetvořeny v oddechové zóny. Soupis dalšího vybavení pro každou z oddechových zón včetně přibližných pořizovacích cen je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Náklady na vybavení „oddechových zón“

Položka	Pořizovací cena	DPH	Celkem
Pohodlná křesílka (2 ks)	3 306,00	694,00	4 000,00
Sedací vak (1 ks)	1 653,00	347,00	2 000,00
Gymnastický a masážní míč (1 ks)	166,00	34,00	200,00
Masážní límec (2 ks)	579,00	121,00	700,00
CD přehrávač	1 157,00	243,00	1 400,00
Další drobné vybavení (časopisy, hudební CD, atd.)	4 132,00	868,00	5 000,00
Náklady na vybavení celkem	10 993,00	2 307,00	13 300,00

Zdroj: Vlastní návrh

Náklady na vybavení dvou „oddechových zón“ by tudíž činili přibližně 22 000 Kč. Bohužel v rámci této práce nejsem schopna posoudit přínos „oddechových zón“ pro zaměstnavatele, jelikož zde hraje významnou roli množství různých faktorů.

3.3 Poskytování příspěvků pro aktivní oddech

Jak již bylo zmíněno v rámci analýzy výsledků dotazníkového šetření, zaměstnanci by uvítali, kdyby jim Baker Tilly Czech Republic poskytovalo příspěvky na aktivní trávení volného času. 23 % zaměstnanců by nejvíce ocenilo příspěvky na sport, 23 % na kulturu, 30 % na cestování a dovolenou a 18 % na oddech a relaxaci. Jeden z respondentů uvedl vlastní odpověď, přičemž upřednostňuje mix všech uvedených aktivit.

Při zavádění benefitu tohoto typu je nutno zvážit následující:

- formu příspěvku, tj. zda půjde o peněžní nebo nepeněžní příspěvek, a
- účelovou vázanost příspěvků, přičemž možnosti jejich využití by měli korespondovat se politikou zaměstnavatele v této oblasti.

Při volbě formy příspěvku a rozsahu jeho účelové vázanosti je nutno vzít do úvahy dva odlišné pohledy, konkrétně tedy pohled zaměstnance, který požaduje co nejširší využití bez omezení a zaměstnavatele, který se snaží na jedné straně eliminovat dodatečné náklady a na straně druhé zlepšit fyzickou a psychickou kondici zaměstnance za účelem lepšího sladění pracovního a soukromého života.

Pokud jde o způsob využití příspěvků pro aktivní oddech, doporučuji, aby tato možnost korespondovala s politikou a cíly Baker Tilly Czech Republic v této oblasti. Jelikož cílem Baker Tilly Czech Republic je podpořit skloubení pracovního a soukromého života, nebylo by vhodné, aby tyto příspěvky bylo možno využít neomezeně, například jako platební prostředek v supermarketu či v restauraci. Z tohoto důvodu bych nedoporučovala příspěvek v podobě peněžního příspěvku ke mzdě, ale raději ve formě poukázek s omezenou možností uplatnění. Na druhé straně je nutno vzít do úvahy, že dotazovaný zaměstnanci uváděli značně rozdílné odpovědi, pokud se jedná o účel příspěvku. V souladu s tím bych doporučovala, aby bylo tyto poukázky možno využít jak na sportovní či kulturní vyžití, tak i na relaxaci a cestování.

Kromě politiky Baker Tilly Czech Republic v oblasti sladění pracovního a soukromého života je dále nutno zohlednit i nákladovou stránku zavedení tohoto opatření. V tomto směru je nutno uvažovat nejenom výšku samotných příspěvků, ale i

další související náklady, jako daňové dopady na straně zaměstnance i zaměstnavatele či případně náklady na pořízení poukázek.

1. Na základě komunikace s manažery Baker Tilly Czech Republic byl vypracován následující návrh ohledně výše příspěvků:
2. Nárok na příspěvek na aktivní oddech bude mít každý zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr.
3. Výše příspěvku na aktivní oddech bude závislá na počtu let odpracovaných u Baker Tilly Czech Republic.
4. Příspěvek na aktivní oddech bude činit 2 000 Kč za každý odpracovaný rok u Baker Tilly Czech Republic, přičemž maximální výše příspěvku bude činit 10 000 Kč.

Pokud uvažujeme, že Baker Tilly Czech Republic má 25 zaměstnanců, přičemž většina z nich pracuje u společnosti méně než 5 let. Nejnižší možná výše příspěvku za rok činí 50 000 Kč, nejvyšší 125 000 Kč. Dále tudíž budeme uvažovat poskytnutí ročního příspěvku ve výši 87 500 Kč, což je střední hodnota mezi nejvyšší a nejnižší možnou částkou.

Co se týče daňových dopadů tohoto opatření, je nutno odlišit formu poskytování příspěvku. V případě poskytnutí peněžního příspěvku půjde o jakýsi příplatek ke mzdě a současně bude nárok na příspěvek sjednán v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě či jiném interním předpisu zaměstnavatele, uplatní se ustanovení § 24 odst. 2, písm. j), bod 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále pouze „zákon o daních z příjmů“), které stanoví, že práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak. Takovýto příspěvek je tudíž pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Na druhé straně takovýto příplatek ke mzdě vstupuje do vyměřovacího základu pro pojistné na zdravotní a sociální pojištění, a to jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně zaměstnance. Příspěvek zvýšený o pojistné na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem rovněž vstupuje do základu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků. Naopak, příspěvek na aktivní oddech ve formě poukázek, tj. v nepeněžité formě představuje pro zaměstnavatele dle ustanovení § 25 odst. 1, písm. h), bod 1 zákona o daních z příjmů

daňově neuznatelný náklad. U zaměstnance je takovýto příjem v souladu s ustanovením § 6 odst. 9, písm. d) osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků do výše 20 000 Kč ročně a nevstupuje ani do vyměřovacího základu pro pojistné na sociální a zdravotní pojištění.

V následující tabulce je shrnuto porovnání daňových dopadů u varianty vyplacení peněžního příspěvku s variantou poskytnutí příspěvku ve formě poukázek u zaměstnavatele, přičemž jsou srovnány celkové roční náklady zaměstnavatele.

Tabulka č. 4: Porovnání nákladů zaměstnavatele při poskytování příspěvků na aktivní oddech v peněžní a nepeněžní formě

Náklad zaměstnavatele	Peněžní příspěvek	Příspěvek ve formě poukázek
Výše příspěvku	87 500,00	87 500,00
Odvod na sociální pojištění placené zaměstnavatelem (25 %):	21 875,00	0,00
Odvod na zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem (9 %):	7 875,00	0,00
Daň z příjmu právnických osob (19%)	0,00	16 625,00
Náklad zaměstnavatele celkem	117 250,00	104 125,00

Zdroj: Vlastní návrh

V následující tabulce je shrnuto porovnání daňových dopadů u varianty vyplacení peněžního příspěvku s variantou poskytnutí příspěvku ve formě poukázek u zaměstnanců, přičemž je srovnán výsledný čistý příjem všech zaměstnanců za rok.

Jak je vidět z níže uvedeného, z nákladového hlediska u zaměstnavatele a rovněž z hlediska příjmů zaměstnanců je výhodnější poskytovat příspěvek na aktivní oddech ve formě poukázek.

Tabulka č. 5: Porovnání užítku zaměstnanců při poskytování příspěvků na aktivní oddech v peněžní a nepeněžní formě

Příjem zaměstnanců za rok	Peněžní příspěvek	Příspěvek ve formě poukázek
Výše příspěvků za rok	87 500,00	87 500,00
Zvýšení o odvod na zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem (34 %)	29 750,00	0,00
Tzv. "superhrubá mzda" (základ daně z příjmů fyzických osob)	117 250,00	87 500,00
Pojistné na sociální pojištění placené zaměstnancem (6,5 %)	5 687,50	0,00
Pojistné na zdravotní pojištění placené zaměstnancem (4,5 %)	3 937,50	0,00
Daň z příjmu fyzických osob (15%)	17 587,50	0,00
Čistý užitek zaměstnanců za rok	60 287,50	87 500,00

Zdroj: Vlastní návrh

Dalším krokem v rámci návrhu realizace opatření poskytování příspěvku na aktivní oddech je výběr dodavatele poukázek. Na základě průzkumu byly do užšího výběru vybrány následující typy poukázek:

1. Předplacená karta Ticket Benefits od společnosti Edenred CZ s.r.o., která nabízí benefity ve stejném rozsahu a se stejným daňovým zvýhodněním jako poukázky Ticket Benefits, a to v následujících oblastech: sport, kultura, dovolená, zdravotní péče, vzdělávání. Kartu je možno uplatnit ve více než 9 000 partnerských provozovnách.
2. Poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo Pass a.s., která zahrnuje benefity v oblastech kultury, sportu, relaxace a cestování, podpory zdraví a prevenci i osobního rozvoje. Poukázku je možno uplatnit ve více než 10 000 partnerských provozovnách.
3. Poukázky UNIŠEK+ od společnosti Le Chèque Déjeuner, s.r.o., které mají pět možností uplatnění, a to oblasti sportu, kultury, péče o zdraví, vzdělávání a také oblast rekreace, relaxace a ubytování. Počet provozoven, kde je možno poukázky uplatnit společnost Le Chèque Déjeuner, s.r.o. na svém webu neuvádí.

Jelikož společnost již odebírá stravenky od společnosti Edenred CZ s.r.o., bych jako nejvhodnějšího dodavatele doporučila právě tuto společnost, a to i s ohledem na to, že jako jediná nabízí možnost využít předplacenou kartu. Na rozdíl od poukázek je tato karta mnohem odolnější vnějším vlivům a mechanickému poškození, což dle mého názoru představuje nezanedbatelnou výhodu.

3.4 Poskytování příspěvků na dětské tábory

Jak již bylo popsáno v předcházející kapitole, poskytování různých příspěvků se vyplatí více ve formě nepeněžní než ve formě peněžní, a to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zvolit nepeněžní formu i pro příspěvky na poskytování dětských táborů, avšak forma poskytování by se lišila od příspěvků na aktivní oddech.

Nárok na příspěvek by měl být každý zaměstnanec pracující u Baker tilly Czech Republic na hlavní pracovní poměr, přičemž výše příspěvku by činila maximálně 2 000 Kč na rok na jedno dítě. Příspěvek by byl přiznáván na základě žádosti o poskytnutí příspěvku, která by obsahovala identifikaci zaměstnance, identifikaci dítěte, identifikaci tábora (název, zaměření, provozovatel tábora a jeho identifikace). Dále by žádost obsahovala žádost o uhrazení plné ceny tábora přímo provozovateli tábora, a to včetně detailů bankovního převodu. Žádost by také měla obsahovat dohodu mezi zaměstnavatelem a žádajícím zaměstnancem, že rozdíl mezi celkovou cenou a přiděleným příspěvkem mu bude sražen ze mzdy.

3.5 Časový harmonogram

Navrhuji následující časový harmonogram pro zavedení jednotlivých benefitů:

- Zapracování úpravy pružného rozvržení pracovní doby navrhuji provést neprodleně, díky čemuž budou interní předpisy uvedeny do souladu s již zavedeným faktickým stavem.

- Zřízení oddechových zón navrhuji od 1. září tohoto roku, a to z toho důvodu, že v měsících červenec a srpen obvykle není takové množství práce, tudíž bude dostatek času na vypracování koncepce, výběr a koupi vhodného vybavení a finální zařízení místností.
- Zavedení příspěvků na aktivní oddech navrhuji od července tohoto roku. Délka pracovního poměru u Baker Tilly Czech Republic bude posuzována zpětně k 1. lednu tohoto roku.
- Zavedení příspěvků na dětské tábory navrhuji od července tohoto roku.

Závěr

Neschopnost nebo nemožnost překonat rozpor mezi rolemi v pracovním a rolemi v soukromém životě může mít značně negativní důsledky, a to jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Tlak v práci, požadavek na co nejlepší a v ideálním případě neustále se zlepšující výkony zaměstnance a současný tlak ze strany rodiny a blízkých, či dokonce vnitřní přehnané nároky na svou vlastní osobu mohou vést k nárůstu stresu a z toho vyplývající psychické a fyzické nepohodě. Zaměstnanec trpící těmito neduhy obvykle nepodává žádoucí výkon či dokonce – pokud je důsledkem výše popsaného stavu dlouhodobá pracovní neschopnost – nepodává výkon žádný, nepředstavuje pro zaměstnavatele přínos. Z těchto důvodů se pojem „sladování pracovního a soukromého života“ dostává do popředí zájmu nejenom na straně zaměstnanců, ale i z pohledu zaměstnavatelů.

Opatření ke sladování pracovního a soukromého života mohou být iniciována z různých stran, přičemž nezastupitelnou roli hraje v této oblasti stát jako zákonodárce. Právě stát a jeho orgány totiž vytváří právní a administrativní rámec pro zavádění jednotlivých opatření do skutečného života zaměstnanců a zaměstnavatelů. Stát současné stanovuje minimální standardy v oblasti sladování pracovního a soukromého života.

V této souvislosti je nutno zmínit, že při navrhování a zavádění opatření vedoucích k usnadnění skloubení pracovního a soukromého života, je nezbytností citlivý přístup, detailní posouzení připravenosti daného zaměstnavatele a také posouzení možnosti aplikace navržených opatření v dotčeném odvětví a pro danou pracovní pozici.

Cílem této práce bylo nejenom teoretické vymezení konfliktu rolí v rámci pracovního a soukromého života a prostudování a definování různorodých opatření vedoucích k překonání zmíněného rozporu, ale především praktická aplikace získaných vědomostí, a to prostřednictvím analýzy stávajícího stavu v oblasti sladování pracovního a soukromého života u vybrané firmy a vytvoření návrhu opatření vedoucích ke zlepšení strategie zkoumané firmy v této oblasti.

Firma, která byla v rámci vypracování této práce podrobena zkoumání, působí v tzv. kvartérním, neboli znalostním sektoru. Její zaměstnanci jsou tudíž současné i jejím nejvýznamnějším kapitálem. Právě proto se snaží o své zaměstnance co nejlépe pečovat, a to i prostřednictvím zavádění opatření vedoucích ke sladování pracovního a soukromého života. Na druhé straně, nemá zájem a ani se nepokouší o pravidelné zjišťování potřeb a přání zaměstnanců v dané oblasti. Jelikož však jde o malou firmu, snaží se vedení vést se zaměstnanci kontinuální dialog ohledně všech stránek pracovního života a pracovního prostředí, a to včetně sféry překonávání rozporu mezi pracovním a soukromým životem.

Poznatky z teoretické praxe ukazují, že firmy působící v České republice pouze poznávají důležitost bezproblémového skloubení pracovního a soukromého života. Avšak pořád více firem si začíná význam těchto opatření plně uvědomovat a v souladu s tím se je snaží v pořád větší míře implementovat do své praxe.

Přirozeně, výsledky této práce není možné zobecňovat. Získané odpovědi vyjadřují názory konkrétních osob v konkrétní organizaci, a proto i návrhy opatření pro usnadnění sladění pracovního a soukromého života vykazují specifické znaky. Jak již bylo zmíněno výše, jediným možným přístupem vedoucím ke zlepšení v této oblasti je individuální přístup nejenom ke každé organizaci, ale i ke každé pracovní pozici, a to navíc při zachování ohledu na přání a potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

- [1] BOSNIČOVÁ, N., KOLÁŘOVÁ, J., 2012. Notebook a kočárek: Management rodičů ve firmách. *Human Resources Management: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Ročník VIII., číslo 5, s. 44 - 45. ISSN 1801-4690.
- [2] ČERMÁKOVÁ, M., et al., 2002. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 115 s. ISBN 80-7330-026-5.
- [3] European Commission, 2007. *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security* [online]. Brusel: Office for Official Publications of the European Communities, [cit. 2012-12-29]. ISBN 978-92-79-06477-7. Dostupné též z: <ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2756&langId=en>
- [4] Evropský hospodářský a sociální výbor, 2007. *Koncept Evropského hospodářského a sociálního výboru k temetu Konceptu flexicurity* [online]. [cit. . 2012-12-29]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2007/c_256/C_25620071027cs01080113.pdf>
- [5] FIALOVÁ, E, et al., 2010. *Dostaňte zákon na svou stranu : Jak sladovat rodinu a práci?* Praha: Gender Studies. 61 s. ISBN 978-80-86520-33-9.
- [6] FISCHEROVÁ, V., 2005. Proč dobré manažery stíhá syndrom vyhoření. *Human Resources Management: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Ročník I, číslo 1, s. 64-65. ISSN 1801-4690.
- [7] KRAUS, B. POLÁČKOVÁ, V. a kol., 2001. *Člověk - prostředí – výchova: K otázkám sociální pedagogiky*. Brno: PAIDO. 199 s. ISBN: 8073150042.
- [8] KIMPLOVÁ, T., 2008. *Základy psychologie manželského a rodinného soužití*. Ostrava: Ostravská Univerzita v Ostravě. 88 s. ISBN 978-80-7368-619-2.
- [9] KRÍŽKOVÁ, A., 2007. Nepříliš harmonická realita. Rodičovské kombinace práce a péče v mezích generové struktury současné české společnosti. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. Ročník 8, číslo 2. Dostupné z: <http://www.genderonline.cz/uploads/b3379e3f92b88df3c88800e0f1bce18e7c6fd3df_nepriilis-harmonicka-realits.pdf>

- [10] KŘÍŽKOVÁ, A., 2009. *Genderová segregace českého trhu práce : kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 115 s. ISBN 978-80-7330-165-1.
- [11] KŘÍŽKOVÁ, A., 2008. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.
- [12] KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K., 2004. *Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press. 156 s. ISBN 80-7261-117-8.
- [13] KOTÝNKOVÁ, M., 2011. Rodina a možnosti harmonizace profesního a rodinného života. In *RELIK 2011*. Dostupné z:
<<http://kdem.vse.cz/resources/relik11/sbornik/download/pdf/159-Kotynkova-Magdalena-paper.pdf>>
- [14] MAYEROVÁ, M., 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [15] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2008. *Národní koncepce podpory rodin s dětmi*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 36 s. Dostupné z:
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/7958/Narodni_koncepce_podpory_rodin_s_detmi.pdf>
- [16] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2012. Dětská skupina – nová služba v péči o děti. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 15.12.2012 [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/12943>>
- [17] RAŠTICOVÁ, M. 2011. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Habilitační práce. Brno : Fakulta podnikatelská VUT.
- [18] RENZETTI, C. M., CURRAN, D. J., 2005. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum. 642 s. ISBN 80-246-0525-2.
- [19] ROSCH, Paul J., 2012. Hans Selye: Birth of Stress. In: *The American Institute of Stress* [online]. 20.1.2012 [cit. 2013-01-11]. Dostupné z:
<<http://www.stress.org/about/hans-selye-birth-of-stress/>>

- [20] SPOUSTA, V. et. al., 1996. *Metody a formy výchovy ve volném čase*. Brno: Masarykova univerzita Pedagogická fakulta. 82 s. ISBN 80-210-1275-7.
- [21] SUDOVÁ, D., 2012. Flexibilní zaměstnávání v Británii. *Human Resources Management: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Ročník VIII., číslo 6, s. 50 - 51. ISSN 1801-4690.
- [22] VOHLÍDALOVÁ, M. 2007a. Vztah pracovního a soukromého života v perspektivě mezinárodního srovnání. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. Ročník 8, číslo 2. Dostupné z: <http://www.genderonline.cz/uploads/cc172bbc93c0385bc1d3fb4e74fd0cf51c903d93_vztah-pracovniho-a-soukromeho-zivota.pdf>
- [23] VOHLÍDALOVÁ, M. 2007b. *Souvislosti pracovního, partnerského a rodinného života v současné české společnosti*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. Dostupné též z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.soc.cas.cz%2Fdownload%2F1127%2Fsoukromi_a_prace.pdf&ei=7ELvUIz0AcX0sgag3oGwAQ&usg=AFQjCNF4OPSbBR3Uso2VAuBb3m7xbhZNPQ&bvm=bv.1357700187,d.Yms>
- [24] TOMEŠOVÁ BARTÁKOVÁ, H., 2008. *Cesta zpátky. Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice* [online]. [cit. 2013-01-3]. Disertační práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Tomáš Sirovátka. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/54472/fss_d/>
- [25] TRNKOVÁ, J., 2006. *Rovné příležitosti jakou součástí společenské odpovědnosti firem*. Praha: Business Leaders Forum, Gender Studies, 26 s. Dostupné též z: <http://www.feminismus.cz/download/rovne_prilezitosti_spolecenska_odpovednost_firem.pdf>
- [26] THE WORK FOUNDATION, JONES, A., 2003. *About time for change*. The Work Foundation. Dostupné z: <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/177_about%20time%20for%20change.pdf>

[27] WORKLIFEBALANCE.COM., 2003. *WorkLifeBalance.com: The Leader in Dual Purpose Learning* [online]. Atlanta, Georgia, ©2003 [cit. 2013-01-02]. Dostupné z: <<http://worklifebalance.com/>>

Seznam grafů

Graf č. 1: Rozvrstvení zaměstnanců dle věku a pohlaví.....	49
Graf č. 2: Délka pracovní doby týdně v závislosti na pracovní pozici ve firmě.....	58
Graf č. 3: Délka pracovní doby týdně v závislosti na lokalitě pobočky.....	59
Graf č. 4: Schopnost či neschopnost zabývat se po práci soukromými záležitostmi v závislosti na lokalitě pobočky.....	60
Graf č. 5: Četnost řešení pracovních záležitostí mimo pracovní dobu.....	61
Graf č. 6: Porovnání plánované dovolené na rok 2013 a skutečně vybrané dovolené za rok 2012.....	62
Graf č. 7: Četnost příchodů do práce navzdory nemoci za posledních 12 měsíců.....	63
Graf č. 8: Frekvence stresu v práci u všech zaměstnanců.....	63
Graf č. 9: Frekvence stresu v práci v závislosti na lokalitě pobočky.....	64
Graf č. 10: Frekvence stresu v práci u zaměstnankyň – matek.....	64
Graf č. 11: Možnost relaxace během pracovní doby.....	65
Graf č. 12: Přání zaměstnanců ohledně zaměření příspěvků na oddech a relaxaci.....	66
Graf č. 13: Míra zvládnání pracovních a soukromých povinností a rodiny u všech respondentů.....	67
Graf č. 14: Míra zvládnání pracovních a soukromých povinností a rodiny u zaměstnankyň – matek.....	68
Graf č. 15: Míra schopnosti rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem u všech zaměstnanců.....	69
Graf č. 16: Míra schopnosti rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem u zaměstnankyň – matek.....	69
Graf č. 17: Vnímaní množství volného času, který můžou respondenti věnovat pouze sobě samým.....	70
Graf č. 18: Množství času stráveného zálibami týdně v závislosti na pohlaví.....	71

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozvrstvení respondentů dle věku a pohlaví.....	49
Tabulka č. 2: Rozvrstvení zaměstnanců BTCR dle pohlaví a lokality.....	52
Tabulka č. 3: Náklady na vybavení „oddechových zón“.....	79
Tabulka č. 4: Porovnání nákladů zaměstnavatele při poskytování příspěvků na aktivní oddech v peněžní a nepeněžní formě.....	82
Tabulka č. 5: Porovnání užítku zaměstnanců při poskytování příspěvků na aktivní oddech v peněžní a nepeněžní formě.....	83

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Organizační struktura Baker Tilly Czech Republic.....	51
---	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník

I. Pracovní doba

1. Kolik hodin týdně strávíte v zaměstnání (včetně přesčasů a případné práce z domu)?

- a) méně než 20 hodin
- b) 20-29 hodin
- c) 30-39 hodin
- d) 40-49 hodin
- e) 50-59 hodin
- f) 60-69 hodin
- g) 70 hodin a více

2. Kolik hodin týdně stráví v zaměstnání Váš partner/partnerka (včetně přesčasů a případné práce z domu)?

- a) méně než 20 hodin
- b) 20-29 hodin
- c) 30-39 hodin
- d) 40-49 hodin
- e) 50-59 hodin
- f) 60-69 hodin
- g) 70 hodin a více

3. Dokončete následující výrok: „Líbilo by se mi, kdybych týdně strávil/strávila výdělečnou prací v průměru ...“

- a) méně než 20 hodin
- b) 20-29 hodin
- c) 30-39 hodin
- d) 40-49 hodin
- e) 50-59 hodin
- f) 60-69 hodin
- g) 70 hodin a více

4. Dokončete následující výrok: „Líbilo by se mi, kdyby můj partner/partnerka týdně strávil/strávila výdělečnou práci v průměru ...“

- a) méně než 20 hodin
- b) 20-29 hodin
- c) 30-39 hodin
- d) 40-49 hodin
- e) 50-59 hodin
- f) 60-69 hodin
- g) 70 hodin a více

5. Umožňuje Vám zaměstnavatel pružné rozvržení pracovní doby?

- a) ano
- b) ne

6. Jak často se na Vás obrazejí kolegové a klienti s pracovními záležitostmi mimo Vaši pracovní dobu (včetně telefonátů a e-mailů, na které musíte odpovědět okamžitě)?

- a) několikrát za den
- b) jednou denně
- c) několikrát za týden
- d) jednou týdně
- e) pravidelně, ale méně než jednou týdně
- f) zřídka, několikrát krát za rok
- g) nikdy

7. Jak je pro Vás snadné nebo obtížné po práci vypnout a zabývat se soukromými záležitostmi?

- a) velmi obtížné
- b) trochu obtížné
- c) v podstatě snadné
- d) velmi snadné

8. Jak je pro Vašeho partnera snadné nebo obtížné po práci vypnout a zabývat se soukromými záležitostmi?

- a) velmi obtížné
- b) trochu obtížné
- c) v podstatě snadné
- d) velmi snadné
- e) nehodí se

II. Dovolená

9. Kolik dnů dovolené za rok Vám zaměstnavatel poskytuje v souladu s Vaší pracovní smlouvou, resp. jinými vnitřními předpisy?

- a) 20 dní
- b) 21 dní
- c) 22 dní
- d) 23 dní
- e) 24 dní
- f) 25 dní
- g) více než 25 dní

10. Kolik nepřetržitých týdnů dovolené jste si vybral/vybrala v minulém roce?

- a) nikdy si neberu delší dovolenou
- b) 1 týden
- c) 2 týdny
- d) 3 týdny
- e) 4 týdny
- f) 5 týdnů
- g) více než 5 týdnů

11. Kolik nepřetržitých týdnů dovolené jste si vybral/vybrala nebo si plánujete vybrat v tomhle roce?

- a) nikdy si neberu delší dovolenou

- b) 1 týden
- c) 2 týdny
- d) 3 týdny
- e) 4 týdny
- f) 5 týdnů
- g) více než 5 týdnů

III. Péče o zdraví

12. Kolik dní jste za posledních 12 měsíců byl/byla v pracovní neschopnosti?

- a) nikdy
- b) 1-7 dní
- c) 7-14 dní
- d) 3-4 týdny
- e) 1-2 měsíce
- f) 3-4 měsíce
- g) více než 4 měsíce

13. Kolikrát jste za posledních 12 měsíců nastoupil/nastoupila do práce, i když jste byl/byla nemocný/á?

- a) nikdy
- b) jednou
- c) 2-3 krát
- d) 3-5 krát
- e) 6 a vícekrát

14. Kolik sick-days jste si vybral/vybrala za minulý rok?

- a) nikdy
- b) 1 den
- c) 2 dny
- d) 3 dny
- e) 4 dny

f) 5 dnů

g) 6 a více dnů

15. Máte pocit, že Vaše práce je stresující?

a) ano

b) ne

16. Poskytuje Vám zaměstnavatel na pracovišti a v průběhu pracovní doby možnost oddechnout si od práce (např. možnost posedět si v kuchyňce či jinde mimo Vaši kancelář, zacvičit si a protáhnout se, stp.)?

a) ano

b) ne

17. Poskytuje Vám zaměstnavatel příspěvky na oddech a regeneraci (i ve formě poukazů např. na sport, oddech a relaxaci, dovolenou, kulturu, atd.)

a) ano

b) ne

18. Ocenili byste, pokud by Vám zaměstnavatel poskytoval příspěvky na oddech a regeneraci?

a) ano

b) ne

19. Dokončete následující výrok: „Líbilo by se mi, kdyby mi zaměstnavatel poskytoval příspěvky na ...“

a) sport

b) relaxaci a oddech (např. masáže, wellness, atp.)

c) kulturu (vstupenky do divadla, na výstavy, do zoologické a botanické zahrady, atp.)

d) cestování (finanční příspěvek na dovolenou)

e) nehodí se

IV. Lokace pracovního místa

20. Umožňuje Vám zaměstnavatel pracovat z domu (např. část dne nebo část týdne, práce z domu mimo stanovenou pracovní dobu není zohledněna)?

- a) ano
- b) ne

21. Uvítal/Uvítala byste možnost pracovat z domu (např. část dne nebo část týdne, práce z domu mimo stanovenou pracovní dobu není zohledněna)?

- a) ano
- b) ne

22. Pokud Vám zaměstnavatel umožňuje pracovat z domu (zohledněte i práci mimo stanovenou pracovní dobu), zajišťuje Vám i prostředky, které tuto práci umožňují?

- a) ano: notebook, mobil, přístup ke všem potřebným programům a aplikacím
- b) ano: notebook, mobil, avšak není zabezpečen přístup ke všem potřebným programům a aplikacím
- c) ano: mobil, možnost pracovat ze svého soukromého počítače, přístup ke všem potřebným programům a aplikacím (např. prostřednictvím vzdálené plochy)
- d) ano: mobil, možnost pracovat ze svého soukromého počítače, avšak není zabezpečen přístup ke všem potřebným programům a aplikacím
- e) pouze možnost pracovat ze svého soukromého počítače, přístup ke všem potřebným programům a aplikacím
- f) pouze možnost pracovat ze svého soukromého počítače, avšak není zabezpečen přístup ke všem potřebným programům a aplikacím
- g) ne
- h) nehodí se

23. Které prostředky umožňující práci z domu byste uvítal/uvítala?

- a) notebook a mobil
- b) pouze notebook
- c) pouze mobil

d) žádné

24. Aby jste mohl/mohla pracovat, je nutný přístup ke speciálním programům nebo aplikacím?

a) ano, abych mohl/mohla vůbec vykonávat svou práci, je přístup ke speciálnímu SW nezbytný

b) ano, abych mohl/mohla pracovat plnohodnotně, je přístup ke speciálnímu SW vhodný

c) ne, žádný speciální SW ke své práci nepotřebuju

V. Skloubení pracovního a soukromého života

25. Jak zvládáte své pracovní a soukromé povinnosti?

a) obojí zvládám bez problémů

b) zvládám práci na úkor rodiny

c) zvládám rodinu na úkor práce

d) obojí zvládám tak napůl

e) nezvládám ani práci, ani rodinu

26. Jak je pro Vás snadné nebo obtížné skloubit práci a soukromý život?

a) velmi obtížné

b) trochu obtížné

c) v podstatě snadné

d) velmi snadné

36. Dovedete jasně rozlišovat mezi pracovním a soukromým životem?

a) ano, je to pro mě snadné

b) ano, ale stojí mě to jisté úsilí

c) ne, i když by to zřejmě bylo vhodné

d) ne a myslím si, že to ani není potřebné

27. Kolik hodin týdně strávíte domácími pracemi (úklid, vaření)?

a) méně než 5 hodin

- b) 5-9 hodin
- c) 10-15 hodin
- d) 16-20 hodin
- e) 21-30 hodin
- f) více než 30 hodin
- g) nehodí se

28. Pomáhá Vám s domácími pracemi profesionál (paní na úklid, atp.)?

- a) ano, všechny domácí práce dělá profesionál
- b) ano, s většinou domácích prací
- c) ano, pouze s malou částí domácích prací
- d) ne

29. Kolik hodin týdně strávíte péčí o rodinné příslušníky a další členy domácnosti?

- a) méně než 5 hodin
- b) 5-9 hodin
- c) 10-15 hodin
- d) 16-20 hodin
- e) 21-30 hodin
- f) více než 30 hodin
- g) nehodí se

30. Kolik hodin týdně strávíte zálibami?

- a) méně než 5 hodin
- b) 5-9 hodin
- c) 10-15 hodin
- d) 16-20 hodin
- e) 21-30 hodin
- f) více než 30 hodin
- g) nehodí se

31. Stěžoval si Váš partner/partnerka v poslední době na to, že trávíte příliš mnoho času prací?

- a) ne
- b) ano, velmi zřídka
- c) ano, občas
- d) ano, často
- e) nehodí se

32. Stěžovaly si Vaše děti v poslední době na to, že trávíte příliš mnoho času prací?

- a) ne
- b) ano, velmi zřídka
- c) ano, občas
- d) ano, často
- e) nehodí se

33. Máte pocit, že času, který máte a můžete věnovat pouze sobě, je:

- a) příliš mnoho
- b) spíše mnoho
- c) přiměřeně
- d) spíše málo
- e) příliš málo

VI. Péče o děti

34. Umožňuje Vám zaměstnavatel mít dítě u sebe na pracovišti?

- a) ano, je to možné a povolené
- b) ano, je to tolerováno
- c) ne
- d) nehodí se

35. Pokud je Vaše dítě s Vámi na pracovišti, jste schopen/schopna se plně věnovat práci?

- a) ano
- b) ne
- c) nehodí se

36. Poskytuje Vám zaměstnavatel finanční příspěvky v souvislosti s péčí o děti (např. příspěvky na dětské tábory, na kroužky, atp.)?

- a) ano
- b) ne
- c) nehodí se

37. Uvítal/Uvítala byste, pokud by Vám zaměstnavatel poskytoval finanční příspěvky v souvislosti s péčí o děti?

- a) ano
- b) ne
- c) nehodí se

VII. Všeobecné informace

38. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

39. Kolik Vám je let?

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

40. Jaký je Váš stav?

- a) svobodný/á
- b) ve vztahu, ale ne ve společné domácnosti
- c) ženatý/vdaná, nesezdaný pár ve společné domácnosti
- d) rozvedený/á
- e) vdovec/vdova

41. Kolik dětí ve věku do 19 let (včetně) s Vámi žije v domácnosti?

- a) žádné
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4 a více

42. Jak staré jsou děti, které s Vámi žijí v domácnosti? Pokud platí více možností, zaškrtněte všechny.

- a) 0-3 roky
- b) 3-6 let
- c) 6-10 let
- d) 10-17 let
- e) 18-19 let

43. Na jaký úvazek pracujete (dle pracovní smlouvy)?

- a) plný úvazek, 100%
- b) částečný úvazek, více než 75%
- c) částečný úvazek, 51-75%
- d) částečný úvazek, 50%
- e) částečný úvazek, méně než 50%

44. Jaká je vaše pracovní pozice?

- a) manažer/vedoucí
- b) odborný pracovník/konzultant

c) administrativa

45. Kde pracujete?

a) Praha

b) Brno

c) Bratislava

46. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

a) méně než rok

b) 1-2 let

c) 2-5 let

d) 5-10 let

e) více než 10 let