

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**Magisterský program (Ing.)**

**NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Flexibilní formy zaměstnávání jako nástroj pro work-life balance ve společnosti Škoda Auto a. s./Flexible forms of employment as a tool for work-life balance at Škoda Auto a. s.

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

06/2023

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA**

Alena Matějková/PEMMA04

**JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE**

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

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

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

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

Datum a místo: 28.04.2023

**PODĚKOVÁNÍ**

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

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Zjistit, zda podnik dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání. Identifikovat nedostatky a navrhnout doporučení ke zlepšení. Mezi dílčí cíle práce patří: DC1: Zjistit potřebu využívání flexibilních forem práce v závislosti na životní etapě zaměstnance a na rodinné situaci. DC2: Shrnout hlavní teoretická východiska.

### 2. Výzkumné metody:

Získání relevantních dat bylo zvoleno několik výzkumných metod. První výzkumnou metodou byl strukturovaný rozhovor se zaměstnanci dané společnosti a s jejich nadřízeným HR Business Partnerem. Na základě uvedeného rozhovoru bylo možné vyhodnotit stanovené hypotézy a zjistit spokojenost zaměstnanců s využíváním sdíleného pracovního místa. Na základě získaných teoretických poznatků a stanovených cílů diplomové práce byly vytvořeny otázky pro dotazníkové šetření. Respondenty šetření byli zaměstnanci společnosti. Celkem bylo zasláno 200 dotazníků a návratnost byla 71,5 %. Odpovědi byly zpracovány a byla na ně aplikována statistická analýza třídění 1. stupně. Zpracované výsledky jsou součástí diplomové práce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Flexibilní formy zaměstnávání přispívají k rovnováze mezi soukromým a pracovním životem. Podnik využívá flexibilních formy zaměstnávání v dostatečné míře. Z výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s využíváním flexibilních forem zaměstnávání, které rovněž mají pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Potřeba využívat flexibilní formy práce převažuje zejména u zaměstnanců ve středním věku s nezletilými dětmi. U ostatních věkových skupin existuje rovněž potřeba využívat flexibilní formy zaměstnávání, ale většinou z jiného důvodu než z důvodu péče o rodinu.

### 4. Závěry a doporučení:

V diplomové práci bylo zjištěno následující. Zaměstnanci jsou s využíváním flexibilních forem zaměstnávání spokojeni. Nejčastěji využívají flexibilní formy zaměstnávání zaměstnanci ve středním věku. Nejčastějším důvodem pro využívání flexibilních forem zaměstnávání je rodinná situace. Nejvíce se mezi dotazovanými zaměstnanci ze společnosti Škoda Auto a. s. využívá flexibilní pracovní doba a mobilní práce. Dále bylo zjištěno, že dotazovaní zaměstnanci by uvítali využívat mobilní práci v častější míře než doposud. Na základě tohoto zjištění byla společnosti navržena následující opatření: zajištění potřebných technologií související s výkonem práce z domova; vyplacení příspěvku na ergonomické vybavení a na spotřebu energií při práci z domova; provedení statistického šetření o produktivitě zaměstnanců, kteří pracují z domova a na základě toho zvážit možnost navýšit počet dní strávených na mobilní práci; vytvoření pracovních míst určených na obsazení více zaměstnanci nebo pracovních míst s možností kratší pracovní doby; zavedení firemní školky či dětského koutku; zavedení volných dnů pro zaměstnance, kteří dokončují studium; zvážení možnosti zavést ve společnosti tzv. sick days pro zaměstnance.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Flexibilní formy zaměstnávání, work-life balance, mobilní práce, částečný pracovní úvazek, pružná pracovní doba, sdílené pracovní místo.

## SUMMARY

### 1. **Main objective:**

To find out whether the company sufficiently uses flexible forms of employment. Identify deficiencies and suggest recommendations for improvement. Among the sub-objectives of the work are DC1: Determine the need to use flexible forms of work depending on the employee's life stage and family situation. DC2: Summarize the main theoretical premises.

### 2. **Research methods:**

Several research methods were chosen to obtain relevant data. The first research method was a structured interview with the employees of the given company and with their superior HR Business Partner. On the basis of the mentioned interview, it was possible to evaluate the established hypotheses and to determine the connection of employees with the use of a Sharp workplace. On the basis of the obtained theoretical knowledge and the set goals of the diploma thesis, questions for the questionnaire survey were created. The survey respondents were company employees. A total of 200 questionnaires were sent and the return rate was 71,5 %. The answers were processed and a 1st degree classification statistical analysis was applied to them. The processed results are attached as part of this diploma thesis.

### 3. **Result of research:**

Flexible forms of work contribute to a balance between private and working life. The company uses flexible forms of employment to a sufficient extent. The results of interviews and a questionnaire survey show that employees are satisfied with the use of flexible forms of work, which also have a positive effect on their work performance. The need to use flexible forms of work prevails especially among middle-aged employees with minor children. For other age groups, there is also a need to use flexible forms of employment, but mostly for reasons other than family care.

### 4. **Conclusions and recommendation:**

The following was found in the thesis. Employees are satisfied with the use of flexible forms of work. Flexible forms of work are most often used by middle-aged employees. The most common reason for using flexible forms of work is the family situation. Flexible working hours and mobile work are used the most at Škoda Auto a. s. Furthermore, it was found that asked employees would like to use mobile work more often than before. Based on this finding, the following measures were proposed to the company: ensuring the necessary technologies related to the performance of work from home; payment of allowance for ergonomic equipment and energy consumption when working from home; conducting a statistical survey on the productivity of employees who work from home and, based on this, consider the possibility of increasing the number of days spent on mobile work; creation of jobs designed to be occupied by more employees or employees with part-time working hours; introduction of a company kinder garden or children's corner; introduction of days off for employees who complete their studies; considering the possibility of introducing so-called sick days for employees in the company.

## KEYWORDS

Flexible forms of work, work-life balance, home office, part-time work, flexible working hours, shared workplace.

## JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

M50: General

M54: Labor management

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Alena Matějková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Flexibilní formy zaměstnávání jako nástroj pro work-life balance ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Work-life balance</li><li>2.2 Formy flexibilního zaměstnávání</li><li>2.3 Budoucnost flexibilních forem zaměstnávání</li><li>2.4 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení podniku</li><li>3.2 Využívání flexibilních forem zaměstnávání a work-life balance ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.</li><li>3.3 Výzkumné šetření</li><li>3.4 Výsledky šetření a doporučení</li></ol></li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HOLSMAN, J. <i>Work Life Balance Survival Guide: How to Find Your Flow State and Create a Life of Success</i>. Los Angeles: Mango Publishing, 2022. ISBN 978-1-64250-952-6.</li><li>• HOMFRAY, Š. et al. <i>Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele</i>. Praha: Grada, 2022. ISBN 9788027133413.</li><li>• KYZLINKOVÁ, R. et al. <i>New forms of employment in the Czech Republic</i>. Praha: RILSA, 2018. ISBN 978-80-7416-335-7.</li><li>• PICHRT, J., TOMŠEJ, J. <i>Balancování na hraně work-life balance a transparentnosti</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-278-7.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 10. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 12. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 3. 2023</li><li>• Finální verze do 30. 4. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 11. 10. 2022

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
Dn: cn=Prof. Ing. Milan Žák, CSc., ou=CZ, ou=Vysoká škola ekonomie a managementu, ou, givenName=Milan, sn=Žák, emailNumber=CA-10101535  
Datum: 2022.10.11 17:18:47 +02'00'

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1	Work-life balance.....	3
2.1.1	Management work-life balance .....	4
2.1.2	Nástroje work-life balance .....	6
2.2	Flexibilní formy zaměstnávání.....	8
2.2.1	Částečný pracovní úvazek .....	9
2.2.2	Práce z domova .....	9
2.2.3	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	11
2.2.4	Pružná pracovní doba .....	13
2.2.5	Sdílené pracovní místo.....	15
2.3	Budoucnost flexibilních forem zaměstnávání.....	16
2.4	Metodika práce.....	19
3	Praktická část práce.....	23
3.1	Představení podniku.....	23
3.1.1	Historie společnosti .....	23
3.1.2	Logo .....	24
3.1.3	Organizační struktura .....	25
3.1.4	Nová firemní strategie NEXT LEVEL.....	25
3.2	Využívání flexibilních forem zaměstnávání ve Škoda Auto a. s. ....	26
3.2.1	Mobilní práce.....	27
3.2.2	Job sharing .....	28
3.2.3	Pracovní doba .....	29
3.2.4	Dohody konané mimo pracovní poměr .....	29
3.2.5	Kratší pracovní doba .....	30
3.2.6	Pružná pracovní doba .....	31
3.3	Výzkumné šetření.....	31
3.3.1	Rozhovor se zaměstnankyněmi .....	31
3.3.2	Dotazníkové šetření .....	37
3.4	Výsledky šetření a doporučení .....	43
3.4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	43
3.4.2	Vyhodnocení výzkumných otázek .....	44
3.4.3	Vyhodnocení hypotéz.....	46
3.4.4	Formulace doporučení pro společnost ŠA .....	50
3.4.5	Závěr.....	54
	Literatura.....	56
	Přílohy.....	I
	Seznam příloh.....	I

## Seznam zkratk

ŠA – Škoda Auto  
DPČ – Dohoda o pracovní činnosti  
DPP – Dohoda o provedení práce  
MP – Metodický pokyn  
H0 – Nulová hypotéza  
H1 – Alternativní hypotéza

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Loga společnosti .....	24
Obrázek 2 Členové představenstva .....	25

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Pohlaví.....	XII
Tabulka 2 Věk .....	XII
Tabulka 3 Stav.....	XII
Tabulka 4 Počet dětí.....	XII
Tabulka 5 Využívání flexibilních forem zaměstnávání .....	XII
Tabulka 6 Pravidelnost využívání flexibilních forem zaměstnávání .....	XIII
Tabulka 7 Produktivita .....	XIII
Tabulka 8 Důvody využívání flexibilních forem zaměstnávání .....	XIII
Tabulka 9 Důvody nevyužívání flexibilních forem zaměstnávání.....	XIII
Tabulka 10 Využívání flexibilních forem zaměstnávání v budoucím období .....	XIV
Tabulka 11 Názor zaměstnanců .....	XIV
Tabulka 12 Pozorované četnosti – využívání flexibilních forem práce .....	XIV
Tabulka 13 Pozorované četnosti – spokojenost zaměstnanců.....	XIV

# 1 Úvod

V dnešním moderním pracovním prostředí se flexibilní formy zaměstnávání stávají více populární a mohou být užitečným nástrojem pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Flexibilní formy zaměstnávání mohou mít různé podoby, jako například práce na dálku, práce na částečný úvazek nebo flexibilní pracovní doba. Tyto možnosti mohou poskytnout pracovníkům více svobody a možností upravit své pracovní a osobní životy tak, aby se daly lépe skloubit. Flexibilní formy zaměstnávání mohou dopomáhat zaměstnancům k lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Trend home office je důsledkem využívání technologií, které umožňují práci z místa, kde je funkční připojení k internetu.

Nicméně, flexibilní formy zaměstnávání mohou být určitými způsoby regulovány a v některých případech s sebou přinášet i negativní dopady. Například, při práci z domova, může být obtížné oddělit pracovní a osobní život, což může vést k nadměrnému pracovnímu vyčerpání nebo k ochladnutí vztahů v rámci pracovního kolektivu. Důležité je najít rovnováhu mezi flexibilitou a potřebami zaměstnavatele a zákazníků.

Work-life balance se týká rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a je klíčovým faktorem pro zdraví a pohodu zaměstnanců. Nedostatek této rovnováhy může vést ke stresu, vyhoření, snížené produktivitě a fluktuaci zaměstnanců. Proto se stále více organizací snaží, poskytovat zaměstnancům flexibilní formy zaměstnávání, aby mohli dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Flexibilní formy zaměstnávání jsou nabízeny v závislosti na organizaci a pozici zaměstnance. Tyto formy práce umožňují svým zaměstnancům přizpůsobit svůj pracovní režim osobním potřebám, například pečovat o rodinu, studovat, cvičit nebo relaxovat. Zaměstnanci mohou být také produktivnější, protože si mohou vybrat dobu a místo, kde budou nejméně efektivní. Což může vést k lepší kvalitě práce a vyšší spokojenosti.

Flexibilní formy zaměstnávání mohou být také prospěšné pro organizace, mohou napomoci při získávání a udržování talentovaných zaměstnanců. Zaměstnanci často hledají zaměstnavatele, který jim umožní dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Organizace, které nabízejí flexibilní formy práce, mohou být konkurenceschopnější při náborech a udržování zaměstnanců. Je však nutné zajistit, aby byla práce adekvátně odměňována a aby nebyla znevýhodněna tím, že se jedná o flexibilní formu práce. Vzhledem k tomu, že se stále více organizací snaží umožnit svým zaměstnancům flexibilní formy zaměstnávání, může být zajímavé zkoumat, jak tyto formy práce ovlivňují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a jak mohou organizace zajistit, aby byly flexibilní formy zaměstnávání efektivní pro obě strany.

Flexibilní formy zaměstnávání v České republice získávají stále větší popularitu a stávají se běžnou součástí pracovního života. V minulosti byly flexibilní formy práce vnímány jako něco neobvyklého a neznámého, ale v současné době se stávají víceméně standardem. Vzhledem k tomu, že se zmíněné formy zaměstnávání staly běžnou součástí pracovního života v České republice, je důležité, aby byly efektivně spravovány a aby byly spravedlivě odměňovány. Vývoj flexibilních forem práce v České republice lze sledovat již od počátku 90. let minulého století. S nástupem tržního hospodářství a zánikem plánované ekonomiky se změnilo i vnímání práce a pracovního procesu. Zaměstnavatelé začali více upřednostňovat efektivitu a flexibilitu při organizaci práce. První flexibilní forma práce v České republice byl tzv. pracovní úvazek na dobu určitou, který umožňuje zaměstnavatelům lépe plánovat svou práci a udržovat si flexibilitu v případě fluktuace trhu. Postupně se rozšiřovaly další formy flexibilní práce, jako například práce na částečný úvazek, práce na dálku, nebo flexibilní pracovní doba.



S nástupem internetu a informačních technologií v 21. století se stala práce na dálku jednou z nejvíce využívaných flexibilních forem práce v České republice. Tato forma práce umožňuje zaměstnancům pracovat z různých míst na světě, pokud mají k dispozici připojení k internetu. V posledních letech byly flexibilní formy práce, jako například práce na částečný úvazek, pracovní úvazky na určitou dobu, nebo práce na dálku, více regulovány vládou a přijímány právní předpisy, které chrání práva zaměstnanců a zaručují bezpečnost a zdraví při práci.

Tato skutečnost je zapříčiněna mnoha faktory, jako jsou technologické inovace, rostoucí náklady na zaměstnance a zvýšený důraz na práci a soukromý život. Vzhledem k pokračujícímu pokroku v oblasti informačních technologií bude stále snazší pracovat na dálku, což umožní zaměstnancům pracovat z různých míst na světě. Navíc rostoucí podniky si často najímají pracovníky z různých zemí, a tak práce na dálku může být jedinou možností, jak najít kvalifikované pracovníky. Další faktor, který podporuje růst flexibilních forem práce, je rostoucí počet lidí, kteří chtějí mít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Flexibilní formy práce umožňují zaměstnancům plánovat si svůj pracovní a soukromý život a najít takové řešení, které bude vhodné pro jejich individuální potřeby.

Očekává se, že flexibilní formy práce budou stále více regulovány a chráněny právními předpisy, které zajistí, že zaměstnanci budou mít jistotu při práci na dohodu o provedení práce nebo na částečný úvazek a budou mít k dispozici odpovídající sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Vzhledem k těmto trendům lze očekávat, že flexibilní formy zaměstnávání budou stále důležitější a běžnější na pracovním trhu i v budoucnosti.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část diplomové práce bude zaměřena na work-life balance, jeho definici a význam pro společnost. Dále budou v diplomové práci definovány jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání, které dopomáhají jedincům k dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Práce se bude zabývat právní úpravou jednotlivých forem zaměstnávání a jejich předpokládaným vývojem.

### 2.1 Work-life balance

V této kapitole je popsán pojem work-life balance a jeho souvislosti, přístupy k řízení work-life balance. Jako první však dochází k představení definic tohoto pojmu, k zodpovězení otázek: Co je to work-life balance? Jak vůbec work-life balance funguje? Dále jsou představené souvislosti řízení work-life balance, a také nástroje řízení work-life balance (včetně legislativních). Závěrečná část kapitoly se mimo jiné věnuje pohledům různých generací na problematiku work-life balance.

Armstrong, Taylor (2015, s. 509–510) uvádějí, že work-life balance je vyjádřením snahy pracovníků o dosažení uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a aktivitami mimo práci. Prostřednictvím efektivní work-life balance mohou pracovníci podle zdroje splnit pracovní nároky, ale i nároky v soukromém životě, čímž uspokojí svoje potřeby, a také potřeby svého zaměstnavatele. Arenofsky (2017, s. 3) poté pokračuje tvrzením, že work-life balance není abstraktním konceptem, ale praktickým konstruktem, který ovlivňuje vztahy, finance, zdraví a štěstí pracovníků.

Lahnerová (2012, s. 175–176) k tomu dodává, že work-life balance přesahuje koncepci pouhého zabezpečení materiálních potřeb do oblasti roviny osobního rozvoje a seberealizace. Jedinec si musí podle autorky uvědomit svoje představy o vlastním životě, čemuž následně přizpůsobí svůj životní styl, aby byl vyrovnaný a obsahoval pouze takové aktivity, které vedou k dosažení rovnováhy.

Arenofsky (2017, s. 3) tvrdí, že se s touto problematikou work-life balance setkávají zaměstnanci na každém pracovišti, i když si to nemusí uvědomovat. Je však zřejmé, že se vždy musí potýkat s určitým konfliktem mezi prací a osobním životem. Podle autora závisí pak na konkrétních podmínkách, jestli zaměstnancům work-life balance způsobuje problémy či generuje benefity. Shanker, Kaushal (2022, s. 2) k tomu doplňují, že work-life balance by měla být ústředním prvkem v řízení lidských zdrojů organizace tak, aby byl plně využíván potenciál pracovníků, aniž by došlo k jejich vyhoření.

Jako velkou výhodu work-life balance na pracovišti uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 509–510), že může vést ke snižování absencí, ke zvyšování morálky a ke snížení míry stresu, který vyplývá ze snahy o zvládnutí velkého množství pracovních i osobních povinností najednou, kdy je toto typické pro dnešní hektickou dobu.

Autor Arenofsky (2017, s. 3) popisuje, že pojem work-life balance je předmětem zájmu ze strany akademiků, zaměstnavatelů, zaměstnanců apod. již desítky let, ale stále neexistuje jednotná shoda na vymezení tohoto pojmu. To podle autora znamená, že není dána jednotně uznávaná definice work-life balance, kdy se pohledy různých autorů dost odlišují. K tomu navíc Homfray et al. (2022, s. 24) doplňují, že k určitým rozporům mezi definicemi dochází díky výskytu různých překladů pojmu do češtiny.

Do českého jazyka se podle Homfray et al. (2022, s. 24) work-life balance překládá jako harmonizace práce a rodinného (či soukromého) života, rovnováha mezi pracovním a rodinným (či soukromým) životem, sladování práce a rodinného (soukromého) života. Z těchto překladů lze vysledovat, že je kladen klíčový důraz na rodinu.

Kolektiv autorů Manivannan (2022, s. 31) definuje work-life balance jako stav pohody, který si určuje jedinec samostatně, a to zejména v závislosti na tom, jak dokáže zvládat a integrovat různé povinnosti související s prací, domovem, rodinou, společenskými závazky a individuálními volnočasovými aktivitami.

Lahnerová (2012, s. 175–176) definuje work-life balance jako koncept vyváženosti mezi pracovním a osobním životem, do kterého spadá přístup jedince k osobnímu a pracovnímu životu. V jeho rámci si musí každý z jedinců zvolit svoje priority (práce – kariéra, ambice, život – rodina, zdraví, volný čas, koníčky a zájmy) a následně nalézt harmonii, která povede k naplnění těchto priorit.

Kolektiv autorů Kumarasamyet al. (2022, s. 914) definuje work-life balance jako koncept, ve kterém jedinec dává přednost svojí práci či osobnímu životu, a to dle svých aktuálních či dlouhodobých potřeb. Na jejich základě pak omezuje svoje duševní, fyzické a emocionální projevy v neprospěch jedné z variant, kdy se to může týkat práce, nebo osobního života.

Anderson (2021, s. 8) popisuje work-life balance jako koncept, jehož výsledkem je ideální situace, ve které zaměstnanec dokáže optimálně rozdělit svůj čas a energii mezi práci a další pro něj důležité činnosti v jeho životě. Dosažení work-life balance je podle autora každodenní výzvou a předpokladem pro kvalitní osobní život, rodinný život, ale také pro udržování přátelství, participaci na životě komunity, spiritualitu, osobní růst, osobní péči atd. Tento koncept dle Andersona (2021, s. 12) pomáhá zaměstnancům a zaměstnavatelům k vybalancování jejich osobního a profesionálního života. Pracovníci pak mají lepší možnosti k rozdělení času mezi své priority, aniž utrpí jejich pracovní výkonnost.

Autoři Pandey a Khare (2013, s. 105) work-life balance považují za uspokojivou úroveň zapojení či soulad mezi více rolami v životě člověka. Pojem spojují s rovnováhou či udržováním celkového pocitu harmonie v životě. Rovnováhu pak posuzují nejen z hlediska časového (množství času věnovanému práci a mimopracovnímu životu), ale také z hlediska rovnováhy jako psychologického zapojení se či angažovanosti do pracovních a mimopracovních záležitostí. Dále pak jako rovnováhu spokojenosti či úrovně spokojenosti s pracovními a mimopracovními rolami.

### **2.1.1 Management work-life balance**

Dle Kociánové (2012, s. 105-106) zájem o problematiku work-life balance v posledních letech výrazně roste, což je způsobeno celou řadou různých faktorů, ať už na straně zaměstnavatelů, zaměstnanců či veřejné správy. Asiedu-Appiah, Mehmood, Bamfo (2015) s tím souhlasí a dodávají, že s rostoucími pracovními nároky se problematika work-life balance stává stále aktuálnější. Vlády i zaměstnavatelé musí podle autorů řešit otázky rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Nelze pochybovat o tom, že v nadcházejících letech bude problematika work-life balance jednou z nejaktuálnějších a nejnaléhavějších pro HR pracovníky a vrcholové manažery.

Armstrong, Taylor (2015, s. 509–510) tvrdí, že dosažení optimální work-life balance může být realizováno prostřednictvím politiky „vstřícné rodiny“ v rámci organizace. Taková politika podporuje podle autorů například možnosti práce z domova, flexibilního přizpůsobení pracovní doby, zkrácené úvazky, sdílení pracovních míst, efektivní poskytování volna či dovolené navíc atd. V rámci této politiky je také možné zaměstnancům nabídnout individuální řešení, kdy například dojde k posouzení jejich konkrétních potřeb a k nabídce řešení.

Gillernová et al. (2011, s. 208) zmiňují, že důvody zaměstnavatelů k implementaci politik přátelských k rodině (tedy i work-life balance) se liší, a také se liší míra, s jakou k tomuto přistupují. Významným faktorem jsou podle autorů zde institucionální tlaky v dané zemi, veřejné zabezpečení (typu státních školek apod.), kulturní ideologie a kolektivní smlouvy. V každém státě panují dle totožného zdroje jiné podmínky v těchto oblastech, například ve Skandinávii je silná podpora státních předškolních zařízení, a tedy není nutné, aby se zaměstnavatelé výrazně angažovali v péči o rodinu.

Mezi velmi silný faktor patří podle Gillernové et al. (2011, s. 208) silné i kulturní normy, v zemích, kde panuje kultura přesvědčení o tom, že je péče o rodinu individuální problém každého jednotlivce, nebude přístup zaměstnavatelů k work-life balance silný. Síla odborů a kolektivního vyjednávání podle zdroje hraje roli, protože například silné odbory dokážou vyjednat lepší podmínky pro sladění pracovního a rodinného života. Konkrétní důvody pro implementaci work-life balance na straně zaměstnavatelů se rovněž odlišují.

Dle Gillernové et al. (2011, s. 208) jsou některé profese na pracovním trhu nedostatečně zastoupené, a proto zde budou zaměstnavatelé nabízet řadu work-life balance benefitů, aby přilákali kvalifikovanou pracovní sílu. Zaměstnavatelé také dbají o svoji image na trhu a takovéto benefity jim mohou pozitivně pomoci při jejím budování.

Empirická studie autorů Robertson, Lautsch a Hannah (2019) se zaměřila na problematiku vyjednávání o work-life balance mezi právníky ve velkých advokátních kancelářích a jejich zaměstnavateli. Je zřejmé, že v tomto odvětví často mají pracovníci velmi dlouhou pracovní dobu. Autory bylo zjištěno, že vyjednávání o očekávaných ohledně pracovních a mimopracovních rolí je často sporné, složité a proměnlivé. Zejména zaměstnavatelé musí podle autorů pracovníkům umožnit vyjednávání o podobě work-life balance, nikoliv pouze zavést plošná opatření pro všechny pracovníky.

Gillernová et al. (2011, s. 209–211) považují za klíčovou bariéru implementace work-life balance konceptu v organizacích finanční náklady. Z tohoto důvodu podle autorů k implementaci konceptu přikračují spíše velké a nadnárodní společnosti. Nejdostupnější jsou z finančního hlediska zejména flexibilní úpravy.

Nákladné postupy v rámci work-life balance politiky mohou být podle Haidera, Jabeena, Ahmada (2018, s. 35) neefektivní a zbytečné, pokud nedochází k jejich správnému managementu (řízení), včetně pochopení nutnosti work-life balance u řídicích pracovníků (manažerů). Pokud manažeři podle totožného zdroje neumí vytvořit pozitivní interakce mezi spolupracovníky prostřednictvím vybudování kultury respektu, spravedlnosti a důvěry, tak nebude work-life balance politika úspěšná. Výkonnostní přínosy optimální work-life balance získají pouze organizace, které budou aktivně a dlouhodobě prosazovat a řídit politiku work-life balance.

Kociánová (2012, s. 106) tvrdí, že je nutné respektovat, že optimální work-life balance je vždy individuální záležitostí, ve které hrají klíčovou roli životní (existenční) podmínky jedince, jeho ambice, představy o úspěšné kariéře, seberealizaci, ale také jeho představy o způsobu života, životním stylu, rodinném životu, volnočasových aktivitách apod.

Stejná work-life balance, tak nemusí podle autorky vyhovovat více lidem. Homfray et al. (2022, s. 25) k tomu dodávají, že manažeři si musí v rámci řízení work-life balance uvědomit, že se nesmí zaměřovat pouze na jednu skupinu pracovníků, kdy vytěsňují jinou skupinu pracovníků. U vytěsňené skupiny pracovníků může podle autorů dojít v důsledku tohoto ke snížení jejich loajality, ke ztrátě zájmu o práci a efektivity v realizované činnosti. Homfray et al. (2022, s. 25) zmiňuje, čím je zacílení programů work-life balance širší, tím úspěšnější program bude, protože každý zaměstnanec bude chápán jako jedinečný.

Nenadál (2018, s. 207) tvrdí, že implementace work-life balance politiky v prostředí organizace patří mezi doporučení, která mají vést k posilování kvality a konkurenceschopnosti organizací. Do této oblasti se také řadí udržování kontaktu se zaměstnanci v době jejich nemocenské dovolené či rodičovské dovolené apod. Účelem má být tvorba tzv. family friendly pracovního prostředí.

Armstrong, Taylor (2015, s. 508–509) ve své publikaci píše, že dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je úzce spojeno s problematikou zabezpečování pohody zaměstnanců. Podpora pohody zaměstnanců je podle autorů (2015, s. 508-509) prostředkem pro splnění nejen legislativních povinností v oblasti péče o pracovníky, ale také prostředkem, jak zaměstnancům zvýšit celkovou odměnu, posílit jejich loajalitu a spokojenost.

### **2.1.2 Nástroje work-life balance**

Lahnerová (2012, s. 177–178) zmiňuje, že zaměstnavatelé na potřeby svých pracovníků reagují různými nástroji, čímž dávají pracovníkům najevo, že je nechápou pouze jako pracovní sílu, ale jako osoby se svými zájmy a potřebami. Od tohoto si pak zaměstnavatelé slibují podle autorky určitou reciprocitu, tj. očekávají, že zaměstnanec podá adekvátní pracovní výkon, bude loajální, aktivní a kreativní.

Anderson (2021, s. 10) tvrdí, že vzhledem k tomu, že řada pracovníků usiluje o dosažení, co největší mzdy, tak pro ně může být work-life balance dosažitelná jen složitě. Zaměstnavatelé však mohou podle autora zaměstnancům pomoci v tom, že jim nabídnou různé nástroje, politiky, aktivity pro splnění této ambice (v podobě dosažení work-life balance).

Zároveň je podle Lahnerové (2012, s. 179) zřejmé, že efektivní dosažení work-life balance je podmíněno implementací různých nástrojů na pracovišti, které mají podpořit dosažení očekávaných výsledků. K těmto nástrojům se dle Lahnerové (2012, s. 179) řadí flexibilní formy pracovních úvazků, poskytování podpory zaměstnancům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné, strategie postupného návratu do zaměstnání, pořádání porad v jasně vymezeném časovém rámci, nabídka individuálních konzultací a koučování, podnikové vzdělávání, různé formy zajištění péče o děti, opatření podporující vnitropodnikovou komunikaci v rámci témat sladování, možnost zůstat určitý počet dní v roce doma, wellness programy, podpora práce v pracovní době, zaměstnanecká linka či den otevřených dveří.

Dle Shankera et al. (2022, s. 2) mají zaměstnavatelé k dispozici následující možnosti pro podporu work-life balance:

- flexibilní pracovní doba: poskytuje zaměstnancům možnost výběru vlastní pracovní doby dle interních směrnic organizace, tímto zprostředkovává možnost řešení osobních povinností, aniž by muselo dojít k čerpání volna;
- zkrácený pracovní týden: umožňuje zkrátit nutnou přítomnost pracovníka v zaměstnání;
- sdílení pracovních míst: v tomto přístupu sdílí pracovník svoji práci s jiným zaměstnancem, takže je jeho pracovní doba kratší, zaměstnancům se tímto snižuje mzda a přístup k některým výhodám, ale mají více volna k řešení osobních záležitostí;
- práce na dálku: zaměstnanci mohou pracovat z domova, takže se mohou věnovat i rodinným záležitostem.

Dvořáková et al. (2012, s. 181–182) popisují, že flexibilní pracovní doba musí respektovat druh pracovní zátěže a potřeby provozu, a tedy většinou může mít podobu pružné pracovní doby, kdy si zaměstnanec sám určuje začátek a konec pracovní doby, ale mezi těmito časovými úseky je vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Další variantou je posle autorů posun začátku směny, kdy například jedna skupina pracovníků pracuje od 7.00 hodin do 17.30 hodin, druhá skupina pak od 11.00 hodin do 19.30 hod., ale obě skupiny jsou přítomné v čase od 11.00 hod. do 17.30 hod. Flexibilní pracovní doba může být využita i v rámci sezónních prací, kdy v průběhu sezóny musí pracovník odpracovat větší počet hodin, než mimo sezónu (či jiný výkyv trhu). Dle Dvořákové et al. (2012, s. 181–182) je zřejmé, že přizpůsobení pracovní doby přináší vyšší pracovní uspokojení a motivaci k práci, což se pozitivně projeví na výkonnosti organizace.

Empirická studie autorky Ágota-Aliz (2021) zkoumala význam flexibilních možností práce pro work-life balance pracovníků v odvětví ICT. Pracovníci v tomto odvětví plní náročné pracovní úkoly, ke kterým potřebují hluboké znalosti a dovednosti. Kvalitativní šetření potvrdilo, že flexibilní uspořádání práce jim pomáhá k lepšímu sladění pracovního života s osobním životem a poskytuje jim určitou svobodu či možnost dalšího rozvoje intelektuálního kapitálu.

Zkrácený pracovní týden znamená podle Shankera et al. (2022, s. 2), že pracovníci mohou pracovat například čtyři dny v týdnu namísto pěti, avšak například při absolvování desetihodinové směny místo osmihodinové směny apod. Zaměstnanci pak získají podle autora den volna, který mohou věnovat svým osobním záležitostem.

Dvořáková et al. (2012, s. 182) uvádějí jako nástroj sdílení pracovních míst, to znamená, že se pracovní smlouva na jedno pracovní místo uzavírá minimálně se dvěma zaměstnanci. Zaměstnavatel zde podle totožného zdroje očekává, že pracovní místo bude vždy obsazeno jedním z těchto pracovníků. Zpravidla pak závisí i na jejich domluvě, jak si pracovní úkoly rozdělí a zorganizují pracovní dobu. Výhodou pro zaměstnance na sdíleném místě je možnost individuální volby pracovního režimu a více volného času. Nevýhodou pak mohou být podle autorů spory s dalším zaměstnancem právě při domluvě o pracovním režimu, či kvůli výsledkům práce.

Armstrong, Taylor (2015, s. 186) tvrdí, že sdílení pracovního místa generuje pracovní příležitosti pro lidi, kteří nemohou pracovat na plný úvazek, avšak stále chtějí stálé zaměstnání. Organizaci pak podle zdroje přináší toto řešení nižší fluktuaci a absenci, kdy přímo dochází k lepšímu uspokojování potřeb pracovníků.

Významná je i výhoda v podobě kontinuity práce, protože v případě onemocnění pracovníka může jeho práci ihned provádět sdílející zaměstnanec. Armstrong, Taylor (2015, s. 186).

Depoo et al. (2021, s. 46) popisují, že práce z domova (práce na dálku) vede k úspoře času pracovníka, který by zabrala cesta pracovníka do zaměstnání. Avšak existují i nevýhody práce z domova jako je nedostatečná sociální interakce s kolegy, pocit osamělosti či stírání rozdílu mezi volným časem a pracovní aktivitou. Je tedy vždy podle stejného zdroje nutné hledat určité kompromisy ve využití nástrojů work-life balance.

Práce na dálku sebou přináší podle Ranese et al. (2022, s. 65) nejen pozitiva, ale také i potenciálně negativní efekty. Někteří pracovníci například mohou v důsledku práce na dálku pociťovat větší tlak v důsledku neschopnosti plánování času, osamělost kvůli menší interakci s pracovníky apod. Empirické šetření kolektivu autorů mezi zaměstnanci v Dubaji zjistilo, že práce na dálku nemá významný vliv na jejich pracovní a soukromý život, a tedy i na problematiku work-life balance. Zároveň však bylo zjištěno, že mezi nejčastěji zmiňované výhody práce na dálku u zaměstnanců patří právě možnost lepšího zajištění work-life balance a menší stres. I toto potvrzuje, že je nutné v rámci využití nástrojů work-life balance zvažovat individuální postoje a potřeby pracovníků.

Bhuvanewari, Gokul, Rajakumar (2022, s. 2) tvrdí, že pandemie koronaviru vytvořila nové výzvy v oblasti work-life balance, a to zejména z toho důvodu, že ztížila harmonizaci pracovního a rodinného života. To v důsledku rozvoje práce z domova, kde dochází podle stejného zdroje ke složitějšímu oddělení těchto dvou oblastí.

Gillernová et al. (2011, s. 209–211) k těmto nástrojům ještě přiřazuje podpůrná opatření jako například trénink zvládnání work-life balance, poradenství, zřízení funkce pracovního-rodinného koordinátora, průzkum zaměstnaneckých potřeb, finanční příspěvky.

Dle Pichrta a Tomšeje (2022, s. 22) nelze přesně určit okamžik, ve kterém by nastala rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Existence norem pracovního práva pomáhá lidem regulovat pracovní vytížení. Zároveň normy upravující pracovní dobu, dobu odpočinku nebo dovolené přispívají k zapojení se do soukromého života. Také není nikde definováno, jak by rovnováha mezi pracovním a soukromým životem měla vypadat. V souvislosti s tématem work-life balance se v dnešní době diskutuje hojně ve spojení s návratem žen do zaměstnání po rodičovské dovolené. K work-life balance dopomáhají nástroje jako je práce z domova, flexibilní rozvržení pracovní doby nebo kratší pracovní úvazek. Tyto pojmy budou více rozebrány v další části diplomové práce.

## 2.2 Flexibilní formy zaměstnávání

Jak uvádí Hůrka (2009, s. 27) formy flexibilního zaměstnávání slouží k podpoře zaměstnanosti a usnadnění souladu pracovního a rodinného života. Jak název vypovídá, tyto nástroje umožňují zaměstnanci určitou míru flexibility v pracovní sféře. Flexibilita je synonymem volnosti nebo pružnosti v oblasti pracovních vztahů, a to konkrétně větší smluvní volnost jednotlivých stran. Flexibilní formy zaměstnávání umožňují poměrně pružně dohodnout pracovní dobu či místo, v němž je výkon závislé práce realizován.

Ve sféře sladování rodinného a profesního života hraje důležitou roli právní úprava. Základním právním předpisem, který definuje flexibilní formy zaměstnávání, tedy nástroje k dosažení work-life balance, je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce).

Jedná se o částečný pracovní úvazek, práce mimo pracoviště zaměstnavatele, dohody konané mimo pracovní poměr, pružné rozvržení pracovní doby, sdílené pracovní místo a částečný pracovní úvazek.

### **2.2.1 Částečný pracovní úvazek**

Tento druh flexibilních forem zaměstnávání nalezneme v § 80 zákoníku práce pod názvem Kratší pracovní doba. Částečný pracovní úvazek není v zákoníku práce nijak dlouze definován. Paragraf stanoví, že kratší pracovní doba může být sjednána vzájemným souhlasem mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Podstata tohoto úvazku spočívá v tom, že zaměstnanec pracuje po kratší než stanovenou týdenní dobu a této době také odpovídá mzda nebo plat zaměstnance. Kratší pracovní doba musí být zanesena v pracovní smlouvě či jiné individuální dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci, pak přísluší mzda nebo plat, který odpovídá tomuto zkrácenému úvazku pod standardní pracovní dobu upravenou v paragrafu § 79 odst. 1 a 2.

Kratší pracovní doba je dále upravena v § 78 odst. 1, písmene i) kde zákoník práce určuje přesčasy vztahující se ke sjednané kratší pracovní době. Advokátní koncipient Hanzal (2022) uvádí, že kratší pracovní doba je individuální dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nemůže být ujednána v rámci kolektivní smlouvy. Takovéto sjednání může vzejít jak ze strany zaměstnavatele, který na danou pozici potřebuje méně množství práce, tak ze strany zaměstnance, který potřebuje lepší work-life balance v životě.

O rovnováze mezi pracovním a soukromým životem se opět začíná mluvit v souvislosti se směrnicí Evropského parlamentu a Rady EU2019/1158. Pokud zaměstnanec o kratší pracovní dobu požádá, je na zaměstnavateli, zda ji přijme či nikoliv. Na kratší pracovní dobu tedy zaměstnanec nemá právní nárok, vyjma skupiny podle § 241 odst. 2. Jedná se zejména o zaměstnance pečující o děti do 15 let, těhotné nebo o závislé osoby. To se netýká vážných provozních důvodů, které nejsou v zákoníku explicitně řešeny.

Gogová (2012, s. 37) uvádí, že kratší pracovní doba se v rámci svého uplatnění nijak neliší od klasické týdenní pracovní doby. Musí být stejně rozložena do směn, a to jak rovnoměrně, tak i nerovnoměrně na jednotlivé týdny. Může být uplatněna v režimu pružné pracovní doby nebo v rámci konta pracovní doby. Rozdíl nastává při určení práce přesčas při sjednané kratší pracovní době. Podle § 78, odst. 1, písmene i) není možné zaměstnancům s kratší pracovní dobou práci přesčas nařídit, neboť se jedná o práci přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu. Zaměstnavatel se musí vždy se zaměstnancem o práci přesčas domluvit.

Gogová (2012, s. 41) zmiňuje, že domluva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na kratší pracovní době je obvykle již přímo zakotvena v pracovní smlouvě. Všechno, na čem se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou v pracovní smlouvě, je potřeba považovat za závazné, a to pro obě strany. Tuto smlouvu je možné měnit pouze na základě dohody těchto dvou stran. Zaměstnavatel nemůže ze zákona sám změnit pracovní dobu, a poměrně k tomu krátit i mzdu. Je potřeba, aby kratší pracovní doba byla vždy sjednána písemně

### **2.2.2 Práce z domova**

Práce z domova není v zákoníku práce nijak podrobněji definována. Nejbližší výklad najdeme v § 317 zákoníku práce, který se týká zaměstnanců, kteří nepracují na pracovišti zaměstnavatele. Práce nemusí být vykonávána výlučně z domova, ale zaměstnanec ji může vykonávat kdekoliv mimo pracoviště zaměstnavatele, kde je to vzhledem k dané práci možné. Výhodou zaměstnance je i to, že si sám určuje pracovní dobu, ve které vykonává sjednanou práci.



Dle § 317 zákoníku práce nemůže zaměstnavatel zaměstnanci práci z domova nařídit, takovýto postup je možný pouze se souhlasem zaměstnance. Zaměstnavatel, tedy musí se zaměstnancem předem stanovit, kde a kdy bude zaměstnanec práci vykonávat. V případě, že pracovníci vykonávají práci z domova, musí být samostatní a produktivní. Zaměstnanec, musí vědět, jak si práci rozvrhnout a dodržovat zadané termíny.

Nedílnou součástí práce z domova je dovednost pracovat s výpočetní technikou. Krummackerová (2011, s. 85) pro práci z domova používá termín home office. Toto je termín, který je používán v této práci a je pod ním chápána především práce z domova pomocí informačně-komunikačních technologií. Práce z domova byla ještě do nedávna výsadou pouze některých zaměstnanců. Toto pravidlo podstatně ovlivnila pandemie Covid-19, která donutila k izolaci tisíce lidí. Zaměstnavatelé tak umožňovali svým zaměstnancům práci z domova, v závislosti na druhu vykonávané práce. Díky Pandemii Covid-19 a většímu využívání práce z domova, byli lidé nuceni více věcí digitalizovat a řešit z domova.

Homfray et al. (2022, s. 96) zmiňují negativní dopady spojené s izolací a prací z domova. Zejména vedení podřízených na dálku či vysvětlování nových postupů. V neposlední řadě upozorňují na limity stávající právní úpravy. Práce z domova by neměla být zatracována, naopak bychom měli uvažovat nad tím, jak systém vhodně nastavit. Při dobrém nastavení může být práce z domova pro obě strany výhodná.

### **Benefity**

Fried a Heinemeier Hansson (2014, s. 22) považují za jeden z největších benefitů spojených s prací z domova úsporu času. Především při dopravě z místa bydliště na místo výkonu práce. Náklady na dopravu, spojené s cestou do zaměstnání, mohou představovat nemalou část ze mzdy nebo platu. Dvořáková a kol.(2012, s. 172) poukazuje na možnost snížení uhlíkové stopy v souvislosti s omezením dopravy do zaměstnání.

Fried a Heinemeier Hansson (2014, s. 22) zmiňují flexibilitu práce, která jak už bylo zmíněno výše, je podmíněna tím, že zaměstnanec si musí své pracovní aktivity dobře rozvrhnout, poté zbývá více prostorou na aktivity volnočasové. Tento fakt sebou přináší i úspory nákladů zaměstnavatele spojených s pronájmem či provozem pracovišť. Práce na dálku také rozšiřuje pracovní příležitosti pro zdravotně postižené osoby a zároveň pomáhá řešit problémy zaměstnaných matek s malými dětmi, pro které je flexibilní pracovní doba důležitá.

### **Rizika**

Dvořáková a kol. (2012, s. 172) poukazuje na problémy, které se mohou objevit na straně zaměstnance. Jedná se o sociální izolaci a nedostatek osobního kontaktu. Což může vést až k depresivním stavům. Také kontakt s kolegy a přímým nadřízeným je důležitý, ať už pro řešení firemních úkolů nebo upevňování vztahů s kolegy. Absence spojení s pracovním týmem může přinášet problémy spojené s komunikací a celkovou spoluprací. Možnosti efektivně a rychle sdílet know-how a znalosti od zkušenějších kolegů tak výrazně klesají. Veber (2009, s. 112) řadí mezi rizika spojená s prací na dálku rovněž ochlazení vztahů mezi kolegy, nadřízenými nebo podřízenými, což může mít za následek ztrátu motivace a chuti do práce.

Jako další riziko považuje Veber (2009, s. 112) rušivé elementy. Na zaměstnance při práci na dálku často působí různé faktory, které snižují jeho koncentraci. V takovém případě je těžké koncentrovat se na práci oddělit tak svůj osobní život od pracovního. Jen málo pracovníků se dokáže dostatečně soustředit bez ohledu na své okolí a faktory, které je mohou rušit a ovlivnit tak jejich pracovní výkon.

Dle průzkumu MPSV (2021) o míře využívání tzv. homeoffice, o hlavních výhodách a limitech a o celkové spokojenosti zaměstnanců i vedoucích pracovníků je většina (tj. 95 %) respondentů s prací z domova spokojena. Dle výsledků výzkumu považuje většina vedoucích pracovníků práci svých podřízených na pracovišti a mimo pracoviště za srovnatelnou. Také byl zjištěn markantní nárůst práce z domova, a to především ve státní správě. Mezi největší pozitiva práce z domova respondenti zařazovali úsporu času na dojíždění, možnost pracovat při drobné zdravotní indispozici, flexibilní režim a možnost zajistit péči o členy rodiny. Jako negativa ve srovnání s prací v kanceláři převažovala efektivita spolupráce s kolegy a spolehlivost techniky. Mezi dalšími nevýhodami zaznívala nedostupnost potřebných dat a podkladů.

Dle MPSV (2017) se výzkumný ústav bezpečnosti práce zabýval BOZP u zaměstnanců, kteří vykonávají práci z domova. Výsledkem je návrh struktury interního předpisu a souhrn doporučení, jakými by se měl zaměstnanec i zaměstnavatel řídit. Zaměstnavatel si musí naplánovat celkovou koncepci výkonu práce z jiného místa, zejména pokud by ji umožňoval většímu počtu svých lidí. Nelze opomíjet to, že práci z domova nelze nařídit a vždy je nutná dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

### 2.2.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Zákoník práce rozlišuje dva typy dohod, a to dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti (viz § 76 zákoníku práce). Pokud zaměstnanec pracuje pro zaměstnavatele na základě jednoho z typů uvedených dohod, vzniká tak pracovněprávní vztah mimo pracovní poměr (viz § 75 zákoníku práce).

První z dohod, tedy **dohoda o provedení práce** je zakotvena v § 75 zákoníku práce, zde se hovoří v krátké zmínce o této dohodě, kdy je stanoven rozsah práce, na které se mohou smluvní strany domluvit. Bělina a Pichrt (2017, s. 358) uvádějí, že omezení rozsahu výkonu práce je rozdíl od pracovního poměru jako takového. Srpová et al. (2020, s. 127) píšou, že zaměstnanec smí vykonat práci maximálně v délce 300 hodin v daném kalendářním roce. Podle autorů je možné tuto smlouvu použít pouze v případě, že práce tento limit nepřesáhne. Tuto skutečnost je nutné doplnit ještě o informaci, že se doba práce vykonaná pro konkrétního zaměstnavatele daným zaměstnancem podle § 75 zákoníku práce sčítá.

**Dohoda o pracovní činnosti** je definována v §76 zákoníku práce. Srpová et al. (2020, s. 128) píšou, že se jedná o ideální řešení, pokud daný zaměstnanec překročí maximální rozsah hodin, který platí pro dohodu o provedení práce, tedy rozsah 300 hodin. Zákoník práce však v § 76 odst. 1 však toto tvrzení doplňuje, že lze dohodu o pracovní činnosti uzavřít i v případě, že rozsah výkonu práce nedosáhne hladiny 300 hodin v daném kalendářním roce. Srpová et al. (2020, s. 128) výše uvedené následně doplňují informací, že i v této dohodě je rozsah práce upraven maximální hranicí, ta je upravena v § 76 odst. 2 a 3 zákoníku práce.

Tato konkrétní část zmiňuje, že dohoda nesmí svým hodinovým rozsahem převýšit jednu polovinu stanovené pracovní doby, která je počítána jako průměr za období 52 týdnů (tedy jeden rok), což je limit týdenní pracovní doby.

## **Společné znaky, náležitosti a odlišnosti jednotlivých dohod**

Obě výše zmíněné dohody představují podle Schmieda a Roučkové (2021, s. 52) maximální možnost flexibility v pracovněprávních vztazích. Toto potvrzuje i Bělina (2014, s. 327), který uvádí jako jednu z významných výhod volnější právní vztah subjektů, kdy zaměstnanec může tento pracovní poměr navíc využívat jako určitý doplněk, například ke studiu, hlavnímu pracovnímu poměru apod.

V § 75 a § 76 jsou popsány dvě možnosti dohod, které jsou konané mimo pracovní poměr, jedná se o dohodu o provedení práce (označována taktéž jako „DPP“) a dohodu o pracovní činnosti (označována taktéž jako „DPC“). Autorky Homfray, Skalková a Čmolíková Cozlová (2022, s. 123) uvádějí, že úprava v zákoníku práce je značně kusá, jelikož hlavním ustanovením je specifikace rozsahu práce. Podle autorek se nepovažují kvalitativní požadavky za rozhodující.

Bělina a Pichrt (2017, s. 351) výše uvedené konkretizuje s tím, že tyto dohody jsou ideální strategií pro studenty a seniory, či osoby na mateřské a rodičovské dovolené atd. Valentová (2018, s. 301) ve své publikaci tvrdí, že si zaměstnanec může pracovní dobu rozvrhnout dle vlastní volby, pokud není se zaměstnavatelem dohodnuto jinak.

Tomšej (2022, s. 153–154) zmiňuje, že dohody jsou významně benevolentnějším smluvním ujednáním než pracovní poměr jako takový. V zákoníku práce (§ 77 odst. 1) je uvedeno, že dohody musí být uzavřeny jedině písemnou formou, kdy jedno vyhotovení zůstává danému zaměstnanci a druhé firmě jako zaměstnavateli. Poté § 77 odst. 2 potvrzuje tvrzení volnějšího ujednání – na dohody se nevztahuje zkušební doba, odstupné, pracovní doba, dovolená, skončení pracovního poměru a další. Společným znakem smluv je podle Šmída (2020, s. 4) i to, že zaměstnavatel jako takový musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci, kdy nezáleží na povaze pracovněprávního vztahu, jestli se jedná o pracovní smlouvu, nebo se jedná o dohodu.

### **Náležitosti**

Podle § 77 zákoníku práce musí mít dohoda vždy písemnou podobu, v ní jsou nejdříve specifikovány smluvní strany, kterých se dohoda týká. Srpová et al. (2020, s. 127) zmiňují, že odměna za vykonanou práci nesmí být podle § 111 zákoníku práce nižší než minimální mzda přepočítaná na jednu hodinu vykonané práce. Dále se § 75 věnuje době, na kterou je dohoda uzavřena, ta musí být jasně definována. Zákoník práce § 75 stanovuje, že jediným požadavkem na dohodu o provedení práce je uvedení doby, na kterou je daná dohoda sepsána.

Pro dohodu o pracovní činnosti navíc platí, že v ní musí být uvedeny i další údaje, které zmiňuje zákoník práce, sem patří druh sjednané práce, a navíc sjednaný rozsah. Toto není u dohody o provedení práce nutné, je tedy díky tomu jednodušší na zpracování. Z toho všeho vyplývá i úskalí dohod, ty uvádí Valentová (2018, s. 301) a Šmíd (2020, s. 8), znamená to, že jsou zaměstnanci výrazně méně chráněni, jelikož je jejich vztah pouze na dohodu, která má zmíněnou volnější formu. Valentová (2018, s. 309) popisuje další možné náležitosti dohod, ty mohou obsahovat navíc i místo výkonu práce, rozsah konkrétní pracovní doby, nárok na dovolenou, formu skončení pracovního poměru s délkou výpovědní lhůty. Toto je doplňováno hlavně do dohody o pracovní činnosti. S tím souvisí i plnění cestovních náhrad, to je podle § 155 možné pouze v případě, že bylo v dohodě sjednáno místo pravidelného pracoviště daného zaměstnance, se kterým je dohoda uzavřena.

## **Odlíšnosti dohod**

Dále je možné porovnat jednotlivé dohody a vyzdvihnout hlavní rozdíly. Srpová et al. (2020, s. 127) uvádějí výraznou výhodu, která se vztahuje k dohodě o provedení práce, ta se týká příjmu zaměstnance. V případě, že příjem v konkrétním měsíci nepřesáhne hodnotu 10 000 Kč, nemusí se z této odměny odvádět zdravotní pojištění ani sociální pojištění. Autorka však podotýká, že daň se odvést musí.

Na druhé straně je podstatné zmínit i výhodu ve vztahu k pojištění u dohody o pracovní činnosti, tu uvádí sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí. Sdělení č. 436/2020 uvádí, že do částky 3 499 Kč je odměna osvobozena od sociálního pojištění a zdravotního pojištění stejně jako u dohody o provedení práce. Vyšší odměna je dle tohoto předpisu však pojištěním dotčena. Daň je hrazena ve všech případech.

Tento limit pro pojištění je platný od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2022, kdy je od 1. 1. 2023 stanoven limit vyšší, tím je hodnota 4 000 Kč, jak tvrdí předpis stejného ministerstva č. 320/2022. Autorky Homfray, Skalková a Čmolíková Cozlová (2022, s. 124) ve vztahu k tomuto limitu píší, že se dohoda o pracovní činnosti je svým charakterem odměňování více podobná pracovnímu poměru.

### **Zrušení právního vztahu založeného dohodou**

Zákoník práce v § 77 odst. 4 definuje možnosti zrušení právního vztahu, který je založen na jedné či druhé dohodě (není zde nutné je rozlišit). Pokud není sjednáno jinak, stanovuje zákoník práce o zrušení formou dohody o rozvázání pracovního poměru, která je sjednána smluvními stranami k určitému dni. Toto je dvoustranné jednání, kdy lze domluvit termín skončení a další podmínky.

Druhou možností je zrušení výpovědí, která může být dána z jakéhokoli důvodu, nutné je však zmínit, že může být i bez uvedení důvodu. Autorky Homfray, Skalková a Čmolíková Cozlová (2022, s. 125) toto v komentáři paragrafů zákoníku práce označují za jednání jednostranné podoby. Výhodou a zároveň významnou nevýhodou je dle autorek možnost obou stran skončit poměr bez udání důvodu, to platí obzvlášť i pro firmu, což není pro „klasický“ pracovní poměr možné.

Podle zákoníku práce v § 77 odst. 4 je specifikována taktéž výpovědní doba, která je v takovém případě patnáctidenní, tato doba (lhůta pro skončení pracovněprávního vztahu) začíná běžet ve chvíli, kdy dojde k doručení výpovědi druhé smluvní straně (není zde posuzováno, která ze stran doručuje). Poslední druh zrušení právního vztahu je v zákoníku práce okamžité zrušení, k tomu však může dojít pouze v případech, které jsou definovány. Toto lze specifikovat i v dohodě.

### **2.2.4 Pružná pracovní doba**

V tomto případě je pracovní doba rozdělena na základní a volitelné časové úseky, z nichž oba určuje zaměstnavatel. Důležitou skutečností je to, že v základní době musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti. Zaměstnanec si může sám volit začátek a konec pracovní doby, ovšem musí splnit podmínku toho, aby celková délka směny nepřesáhla 12 hodin.

Pružná pracovní doba je upravena v zákoníku práce v § 85 pod hlavou II rozvržení pracovní doby. Zákoník práce upravuje v rámci pružné pracovní doby časové úseky základní a volitelné, které určuje zaměstnavatel.

Během základní pracovní doby je zaměstnanec povinen být na pracovišti. V případě volitelného začátku a konce pracovní doby si pracovní dobu určuje sám zaměstnanec. Ta ale nesmí přesáhnout 12 hodin. Přičemž průměrná týdenní doba práce musí být naplněna ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem, ale nejvýše 26 týdnů. Při pracovní cestě se pružná pracovní doba neuplatňuje a také v dalších případech v § 85, odst. 5.

Šikýř (2016, s. 208) uvádí, že zaměstnavatel určuje v případě pružné pracovní doby jednak začátek a konec základní pracovní doby, ale i volitelné části pracovní doby. V rámci, které si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby. Příkladem může být týdenní pracovní doba se 40 hodinami, která je rozvržena pružně do pětidenního pracovního týdne, a to od pondělí do pátku. Zaměstnavatel určí základní pracovní dobu mezi 9.00 a 15.30. Třicetiminutová přestávka na jídlo mezi 12.00 a 12.30 se do pracovní doby nezapočítává. Volitelná pracovní doba je pak určena mezi 7.00 a 9.00 a mezi 15.30 a 17.30. Celková doba dané směny pak nepřesahuje 10 hodin.

Vyrovnávací období pak může být určeno na čtyři týdny. Základní dobu je zaměstnanec povinen odpracovat a ve volitelné pracovní době si zaměstnanec sám určuje začátek a konec s tím, že za týden musí mít průměrně odpracováno 40 hodin. Šikýř (2016, s. 208)

Kocourek (2007, s. 35) uvádí, že pokud je zavedená pružná pracovní doba, a to v souladu se zákoníkem práce, je potřeba, aby primárně byly splněny všechny zákonem stanovené podmínky. Zaměstnavatel by měl důsledně sledovat pracovní dobu jednotlivých zaměstnanců, kterých se pružná pracovní doba týká. Vše vyplývá z povinnosti zaměstnanců, aby dodržovali stanovenou základní a pružnou pracovní dobu. Zaměstnavatel by měl mít podklady pro vyplacení mzdy. Dále by měl sledovat přesčasy a pracovní pohotovost. V souvislosti se zavedením pružné pracovní doby je potřeba tedy dokonalé evidence pracovního dne každého zaměstnance, a to v souvislosti s výkonem práce.

Andraščíková a kol. (2012, s. 175) uvádějí, že rozvrh zaměstnance je v rámci pružné pracovní doby rozdělen na časové úseky a umožňuje zaměstnavateli rozvrhnout pracovní dobu s přihlédnutím k provozním podmínkám, ale i zájmům zaměstnanců více úseků základní pracovní doby. Zaměstnavatel tak může operativně reagovat na měnící se technické, klimatické, provozní, ekonomické a další podmínky. Zaměstnanec může manipulovat se svou pracovní dobou podle svých možností a zájmů. Již neplatí dogma, že pružná pracovní doba začíná a končí volitelnými pracovními úseky, mezi kterými je vklíněn jeden úsek základní pracovní doby.

Maška (2019, s. 27) ve své práci upozorňuje na některé druhy zaměstnání, kde si pružnou pracovní dobu můžeme jen těžko představit. Například práce recepční, která je zapotřebí v hotelech či firmách po celý den, proto zaměstnanec nemůže být na pracovišti jen v době, kdy uzná za vhodné. Stejně tak učitelé mají stanovený rozvrh, kdy mají být přítomni na pracovišti. Existují ale zaměstnání, kterým pružná pracovní doba přináší výhody. Lze zmínit například IT pracovníky, kteří nemusí být na pracovišti přítomni brzy ráno nebo mohou dokonce pracovat i z domova. Stejně tak někteří technicko-hospodářští zaměstnanci rádi využívají pružnou pracovní dobu, kdy volnou část odpoledne mohou využít k péči o děti nebo k vyřízení dalších povinností. Vhodná je zejména pro ta pracoviště, kde není nutné, aby všichni zaměstnanci byli v daném okamžiku fyzicky přítomni.

Výhodu pružného rozvržení pracovní doby mají také lidé, kteří nemají rádi ranní vstávání a mohou tudíž přijít do práce později. Mohou ji využít také vedoucí pracovníci, kteří jsou na pracovišti většinou ještě v odpoledních hodinách.

Dle Maška (2019, s. 27) je pružná pracovní doba většinou zavedena celoplošně nebo v rámci daného úseku, nic ovšem nebrání tomu, aby se pružná pracovní doba stanovila jen u jednotlivců. Zaměstnavatelem musí být určeno také vyrovnávací období. Doba, kdy si zaměstnanec může napracovat průměrnou týdenní pracovní dobu. Zde zákoník práce stanovuje jednu podmínku, kterou je, že maximální délka vyrovnávacího období může činit 26 týdnů po sobě jdoucích.

Případně může toto období být upraveno kolektivní smlouvou, a to až na 52 týdnů po sobě jdoucích. Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je vždy důležitá důvěra a komunikace. Zaměstnavatel může při plánování docházky přihlídnout k osobním zájmům a potřebám zaměstnance. Zaměstnanci musí být vždy seznámeni s vnitřními předpisy společnosti a s kolektivní smlouvou.

### **2.2.5 Sdílené pracovní místo**

Zákoník práce v § 317a definuje podmínky pro využívání sdíleného pracovního místa. Tento nástroj umožňuje dvěma a více zaměstnancům, kteří vykonávají stejný druh práce, dělit se o jedno pracovní místo. Pracovníci musí společně naplnit fond týdenní pracovní doby. Rozvrh, na základě, kterého budou dodržovat pracovní dobu či budou vykonávat práci je na dohodě mezi jednotlivými zaměstnanci. Tato forma práce vzniká po domluvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, vždy ale musí mít písemnou úpravu.

Možnost sjednání sdíleného pracovního místa je dle zákoníku práce § 317a podmíněno několika skutečnostmi:

- dohody musí být písemně uzavřeny s oběma zaměstnanci a musí obsahovat bližší podmínky pro rozvržení pracovní doby;
- tito zaměstnanci mají ve smlouvě sjednaný stejný druh práce;
- součet pracovních úvazků nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu;
- zaměstnanci jsou povinni předložit zaměstnavateli společný písemný rozvrh pracovní doby na sdíleném pracovním místě, a to nejméně 1 týden před počátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena.

Pichrt a Tomšej (2022, s. 35) zmiňují, že nástroje podporující rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem jsou upraveny především v zákoníku práce. Měli bychom mít na paměti, že některé nástroje podporující flexibilní formy výkonu práce jsou nenárokové a jde tak o vzájemnou komunikaci a dohodu zaměstnance a zaměstnavatele.

Dle Mandla a kol. (2015, s. 31) je sdílené pracovní místo pracovníprávní vztah, ve kterém zaměstnavatel najímá dva a více zaměstnanců, aby společně obsadili jednu pozici na plný úvazek. Výraz sdílené pracovní místo je ekvivalentem pro slovní spojení job sharing. V praxi jde většinou o sdílení agendy mezi dvěma zaměstnanci, kterým podle odpracované doby náleží plat a dovolená. V tomto druhu flexibilního zaměstnávání je velice důležitá komunikace. Zatímco v některých evropských zemích jsou sdílená pracovní místa běžnou formou zaměstnávání, v České republice není tento úvazek dostatečně regulován.

Dle Fraňkové a kol. (2015, s. 10) přináší tato forma práce své pro a proti. Sdílené pracovní místo se jeví jako ideální řešení pro zaměstnance, kteří se vrací například z rodičovské dovolené a potřebují skloubit péči o rodinu s prací. Nemusí to být ovšem pouze zaměstnanci s malými dětmi, tuto formu práce mohou využívat například studenti, kteří dokončují studium, a čeká je náročné studijní období.

Výhodou při využívání sdíleného místa je předávání znalostí, zkušenější zaměstnanec může své poznatky a vědomosti předávat pracovním mladšímu zaměstnanci, se kterým ono místo sdílí. Dalším benefitem pro zaměstnance je také vzájemná zastupitelnost a možnost rozdělení pracovní náplně dle silných stránek zaměstnance. Je třeba si uvědomit, že jisté výhody plynou také zaměstnavateli. A to konkrétně větší loajalita ze stran zaměstnanců, podpora diverzity a práce v týmu, vyšší spokojenost zaměstnanců a zvýšení atraktivity zaměstnavatele v očích veřejnosti. Obavy zaměstnavatelů mohou spočívat ve větší administrativě spojené s obsazením pozice více zaměstnanci, se zvýšenými náklady na školení, zabezpečení kontinuity práce anebo pokrytí výdajů na dojíždění, stravování a jiné benefity.

Dle Veverkové (2019, s. 2) je také potřeba zmínit úskalí, které s sebou sdílené pracovní místo přináší. Pro zaměstnance je to vidina nižšího mzdového ohodnocení, než kdyby pracovali na plný úvazek. V současné době a s přihlédnutím k inflaci může být sdílené pracovní místo pro některé zaměstnance finančně nevýhodné. Dále je nutné zmínit, že sdílené pracovní místo není vhodné pro každou profesi, záleží především na pracovní náplni. Problém může nastat ve chvíli, kdy si dva či více zaměstnanců, kteří spolu sdílejí místo, vzájemně nerozumí. Nejsou schopni si předávat práci, vzájemně se informovat, vypomáhat si a komunikovat.

### 2.3 Budoucnost flexibilních forem zaměstnávání

Vývoj na trhu práce je podle Hartmannové (2022) značně turbulentní a podle jeho dosavadního vývoje je zřejmé, že ve stále větší míře začínají dominovat flexibilní formy zaměstnávání, které jsou rovněž popsány i výše v textu. Zatímco podle autorky, ještě před několika lety bylo zcela obvyklé, že zaměstnanec musel být přítomen na pracovišti po určitou a pevně stanovenou dobu, tak nyní je pro změnu obvyklé, že je pracovníkům umožněno využívat některou z flexibilních forem práce. Tento trend by měl navíc v budoucnosti pokračovat a flexibilita práce by měla být stále rozšířenější, což je i v souladu s očekávanými požadavky zaměstnanců a manažerů.

Pandemie koronaviru podle autorky Dostálové (2022) potvrdila, že lze formou flexibilních forem práce vykonávat i práci u dříve nepředstavitelných pracovních pozic, lze zároveň i z pohledu pracovních smluv flexibilně pracovat. Toto se může podle zdroje týkat i pozice jako jsou například pracovníci call center. Pro některé zaměstnavatele se tato situace stala inspirací a hledají způsoby, jak dále rozvíjet a zdokonalovat flexibilní formy práce.

Flexibilní formy práce jsou i podle Morela (2022) neodmyslitelnou součástí budoucnosti práce, otázkou však stále zůstává, jak konkrétně bude taková flexibilita vypadat? Bude mít podobu čtyřdenního pracovního týdne? Budou moci zaměstnanci žít a pracovat prakticky kdekoliv na světě, protože do kanceláře nebudou docházet? Budou si zaměstnanci moci volit libovolně pracovní dobu? Jak velká míra flexibility vlastně bude vhodná pro zaměstnance? Na uvedené otázky odpoví podle stejného autora právě až budoucnost, ale již nyní je dle něj jasné, že zaměstnanci mají rádi flexibilitu a zároveň ji očekávají.

Morel (2022) dále pokračuje, že vysoká míra flexibility však může být škodlivá pro duševní zdraví a kariéru. Klíčem k úspěchu flexibilních pracovních forem v budoucnosti tedy bude nalezení celkové rovnováhy. Průměrný pracovník hledá výslednou zlatou střední cestu. Možnost pracovat kdekoliv, kdykoliv a jakkoliv někomu vyhovuje, ale většina lidí upřednostňuje kombinaci práce z domova a kanceláře, což si musí zaměstnavatelé uvědomit.

V rámci budoucího rozvoje flexibilních forem práce bude podle Hartmannové (2022) zaměstnancům poskytnuta volnost i v tom, kdy pracují (tedy nikoliv pouze v tom, kde pracují). V budoucnosti nebudou mít někteří pracovníci pevnou pracovní dobu, ale ani stanovené množství hodin, které musí práci strávit. Hodnotit se bude jejich pracovní výkon podle autorky pouze dle jejich produktivity a výsledků.

Institut *The Chartered Institute of Personnel and Development* tvrdí, že rozvoj flexibilních forem zaměstnání v budoucnosti umožní zaměstnancům lépe kontrolovat svůj pracovní život a upravovat jej dle potřeby (CIPD, 2022). Takový vývoj je podle zdroje vhodný pro lepší začlenění a otevření příležitostí lidem, kteří mají různá omezení (ať už zdravotní či v důsledku rodinné situace apod.), pokud jde o možnosti práce v týdnu v rámci standardní pracovní doby či dojíždění na pracoviště. V důsledku tohoto by mělo docházet k vyšší pohodě a produktivitě pracovníků.

Dostálová (2022) navazuje, že se organizace budou ve stále větší míře zaměřovat na problematiku work-life balance, což právě povede i k využití hybridních modelů práce, které poskytují různé možnosti, jak vykonávat práci. Například v organizaci Microsoft se podle autorky využívá hybridního modelu práce, kdy do kanceláře chodí dobrovolně každý den zhruba 300 pracovníků z 1 200. Důvodem docházky do kanceláře je zejména sociální kontakt s kolegy, či větší prostor pro soustředěnou práci než v domácích podmínkách.

Hybridní pracovní formy (kombinace práce v kanceláři a jiné formy práce) tedy v budoucnosti mohou být optimálnější a více poptávaná než pouze upřednostnění jedné z těchto variant, jak upozorňuje Morel (2022). Zaměstnanci, kteří budou mít podle autora možnost pracovat flexibilně v kanceláři i z domova, budou produktivnější a angažovanější než pracovníci, kteří pracují výhradně v kanceláři či plně na dálku (to už nyní potvrzují různé výzkumy jako například výzkum společnosti Citrix). Budoucnost práce tedy může být hybridní.

Zmíněný institut *The Chartered Institute of Personnel and Development* dále prezentuje, že výzkum využívání flexibilních forem práce ve Velké Británii poukázal na to, že údaje za posledních deset let (tj. od roku 2012) stále ukazují na nízkou míru využití či pokles mnoha forem flexibilních pracovních úvazků (CIPD, 2022). Zaměstnanci ve Velké Británii v důsledku tohoto čelí výrazným rozdílům, protože jen část jim dle zdroje nabízí flexibilní formy zaměstnání. Až 46 % respondentů uvedlo, že jim současný zaměstnavatel nenabízí žádnou možnost flexibilní práce.

Institut *The Chartered Institute of Personnel and Development* uvádí, že flexibilní pracovní formy však mají být normou, nikoliv výjimkou, a proto by mělo docházet k podpoře a rozvoje flexibilních pracovních podmínek pro všechny (CIPD, 2022). Tento trend rozvoje flexibilních forem práce lze v budoucnosti očekávat. Důvodem rozvoje je i zjištění z uvedeného výzkumu, že je poptávka po flexibilních formách práce zcela neuspokojená.

Zaměstnanci požadují takovou možnost, a proto existuje reálný potenciál pro zvýšení počtu dalších typů flexibilních pracovních úvazků. Zaměstnancům může v budoucnosti tento rozvoj usnadnit práci a umožnit lepší sladění osobního a pracovního života. Zaměstnavatelé tedy musí v budoucnosti rozšiřovat nabídku flexibilních forem práce a spolupracovat se zaměstnanci na hledání neoptimálnějšího nastavení (CIPD, 2022).



V souvislosti s budoucím vývojem a rozvojem flexibilních forem práce je podle Hartmannové (2022) také nutné zmínit, že stále bude existovat skupina zaměstnanců, kterým tato forma práce nebude vyhovovat. Při nastavování formy pravidel nemůže organizace podle autorky tuto skupinu pracovníků opomíjet. Morel (2022) vyzdvihuje důležitost, že i v budoucnosti tedy bude nutné zajistit stav, kdy jsou flexibilní pracovní formy využívané optimálně a s mírou, a jsou poskytovány jen pracovníkům, kterým tato forma vyhovuje.

Kotíková et al. (2019, s. 75) zmiňuje, že flexibilní formy práce budou v budoucnosti pravděpodobně stále důležitější a populárnější. Několik trendů uvádí, že flexibilita práce bude mít velký vliv na pracovní trh:

- digitální technologie: technologické pokroky a digitalizace umožní zaměstnancům pracovat na dálku a zaměstnavatelům najímat pracovníky na projektové bázi nebo jako nezávislého podnikatele;
- růst sdílení ekonomiky: sdílení ekonomiky umožňuje lidem vydělávat peníze z pronajímání svých zdrojů a služeb, což může vést k většímu počtu nezávislých pracovníků;
- změny v právním rámci: některé země přijímají právní předpisy, které chrání práva nezávislých pracovníků a pracovníků na volné noze, což umožňuje větší flexibilitu v práci;
- ekonomická situace: mnoho firem stále snižuje náklady na zaměstnance a flexibilní formy práce mohou být velmi výhodné.

Nutné je také zmínit nevýhody flexibilních forem zaměstnávání, s čímž souvisí pojem *prekarizace*. Standing (2012, s. 26) definuje prekarizaci práce jako jev, kdy jsou pracovní podmínky zaměstnanců stále více nejisté a nestabilní. Jedná se o situaci, kdy jsou zaměstnanci nuceni přijímat práci na krátkodobé smlouvy, na částečný úvazek nebo jako samostatní podnikatelé bez jistoty na trvalou práci a stálý příjem.

Prekarizace práce je dle Standinga (2012, s. 28) způsobena změnami na trhu práce, kde firmy preferují flexibilní pracovní sílu a snaží se minimalizovat náklady na zaměstnance. Prekarizace může být způsobena ekonomickými, politickými a sociálními faktory a může mít významný vliv na celkovou kvalitu života pracovníků a jejich rodin. Zaměstnavatelé využívají různé formy nestandardních pracovních smluv a vyhýbají se placení odvodů a daní. Zároveň mohou flexibilní formy zaměstnávání způsobovat problémy v oblasti sociálního zabezpečení zaměstnanců, zejména v případě krátkodobých smluv a nejistých pracovních pozic. Zaměstnanci mohou mít problémy s přístupem ke zdravotní péči, důchodovým zabezpečením a dalšími sociálními výhodami, které jsou v mnoha zemích vázány na pracovní smlouvu na plný úvazek.

Nevýhodou flexibilního zaměstnávání může být dle Höge et al. (2015, s. 411) omezení sociálních benefitů a práv, které jsou často spojeny s tradičními zaměstnaneckými vztahy. Zaměstnanci na dohodu často nemají nárok na dovolenou, nemocenskou nebo penzijní příspěvky, a mohou se ocitnout v nejisté finanční situaci. Dále mohou být náchylní ke stresu a psychickému vypětí z důvodu nejistoty a nestability jejich pracovní situace.

Pro firmy mohou být nevýhodou také vyšší náklady spojené s neustálým najímáním a školením nových zaměstnanců. Flexibilní pracovní síla často nemá takovou míru odbornosti a zkušeností jako tradiční zaměstnanci, což může mít negativní dopady na kvalitu práce. Může také dojít k narušení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, což může vést k vyšší fluktuaci a snížené produktivitě.

Další nevýhodou může být náročnější oddělení pracovního a soukromého života, když jsou zaměstnanci neustále dostupní a pracují z různých míst. Höge et al. (2015, s. 411) uvádí, že toto může vést k pocitu neustálého pracovního tlaku a zhoršení kvality osobního života. Také může docházet ke snížení kvality práce a efektivity, pokud zaměstnanci nejsou schopni správně organizovat svůj pracovní proces. Další nevýhodou je také obtížnější řízení a kontrola pracovních výkonů zaměstnanců pracujících z různých míst. To může být složité, pokud zaměstnanci pracují samostatně a nejsou fyzicky přítomni ve firmě.

Lze tedy říct, že flexibilní formy zaměstnávání mají nejen řadu výhod, ale také některé nevýhody. Je důležité tyto faktory zvážit při rozhodování o implementaci flexibilních forem zaměstnávání a najít způsoby, jak minimalizovat potenciální negativní dopady. Celkově lze ale předpokládat, že flexibilní formy práce se budou pravděpodobně stále více využívat a mohou být pro mnoho lidí a firem výhodné. Avšak je důležité, aby byly zavedeny zodpovědně a aby byla zajištěna ochrana práv zaměstnanců.

## 2.4 Metodika práce

Práce se skládá ze dvou hlavních částí teoreticko-metodologické a praktické. První teoreticko-metodologická část obsahuje poznatky z odborné literatury, výsledky výzkumů Ministerstva práce a sociálních věcí či právní výklady ze zákoníku práce. Dále lze v této části práce nalézt výklad pojmů work-life balance, alternativní formy zaměstnávání, které jsou rozebrány jak z hlediska dnešní, tak i budoucí podoby atd. Teoreticko-metodologická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury, která se vybranou problematikou zabývá. Kromě knižních zdrojů byly použity i aktuální a relevantní internetové zdroje zaměřené na flexibilní formy zaměstnávání. Pro získání podrobného popisu jednotlivých forem zaměstnávání bylo využito více odborných publikací, názory jednotlivých autorů byly vzájemně porovnávány (metoda komparace). Všechny citace v práci jsou uvedeny formou harvardského stylu.

Praktická část práce navazuje na část teoreticko-metodologickou. Popisuje, jak se jednotlivé metody, pojmy a ukazatele jeví v praxi. Tato část práce byla vypracována na základě internetových stránek společnosti Škoda Auto a. s., z výroční zprávy této společnosti a z interních dokumentů definujících jednotlivé formy flexibilního zaměstnávání. V této části práce je nejprve představena společnost Škoda Auto a. s., počínaje jejím vznikem až po současné hodnoty a cíle na trhu. Dále jsou popsány jednotlivé flexibilní formy zaměstnávání, které daná společnost využívá.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, zda podnik dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání, identifikovat nedostatky a navrhnout doporučení ke zlepšení. Mezi dílčí cíle práce patří: DC1: Zjistit potřebu využívání flexibilních forem práce v závislosti na životní etapě zaměstnance a na rodinné situaci. DC2: Shrnout hlavní teoretická východiska.

Praktická část diplomové práce byla zpracována na základě dat získaných z kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum byl v diplomové práci proveden na základě rozhovoru s HR pracovníky využívající sdílené pracovní místo. Poté i s jejich nadřízeným Business Partnerem dané společnosti. Autorka se na základě předchozí spolupráce rozhodla oslovit zaměstnance z personálního oddělení dané společnosti.

V žádosti o spolupráci uvedla možnost podílet se na výzkumu v dané společnosti, přičemž na oplátku budou zaměstnancům poskytnuta výsledná data a doporučení do budoucna.

Cílem kvalitativního výzkumu bylo nalézt odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky a hypotézy:

- flexibilní formy zaměstnávání mají vliv na efektivitu práce a výkon zaměstnance;
- podnik podporuje využívání flexibilních forem zaměstnávání;
- flexibilní formy práce přináší HR pracovníkům více pracovních úkonů spojených se mzdovou a administrativní agendou;
- zaměstnanci, kteří pracují pro zaměstnavatele na částečný pracovní úvazek (na základě pracovní smlouvy na dobu určitou) mají stejné možnosti kariérního růstu.

V praktické části práce byl proveden rozhovor se zaměstnankyněmi dané společnosti, které flexibilní formy zaměstnávání již nějakou dobu využívají. Cílem těchto rozovorů je porovnat jednotlivé modely práce sdíleného pracovního místa, vyzdvihnout klady a zápory jednotlivých modelů a zjistit míru spokojenosti zaměstnankyň, které tento model využívají. Následně byl proveden rozhovor s jejich nadřízeným, Business Partnerem pro oblast lidských zdrojů. Rozhovor má ukázat pozitivní i negativní skutečnosti spojené s flexibilními formami zaměstnávání. Zároveň má ukázat pohled využívání flexibilních forem zaměstnávání ze strany nadřízeného. Rozhovory jsou součástí přílohy. Rozhovory se zaměstnankyněmi probíhaly dne 16. 2. 2023. Poté byl dne 23. 2. 2023 proveden rozhovor s jejich nadřízeným.

Dle Baummy et al. (2014, s. 96) může při vedení rozhovorů docházet k situačním chybám jako např. nevhodná volba místa, času nebo situace pro rozhovor. Za výhodu dle Baummy (2014, s. 96) lze požadovat bezprostřední interakci badatele s dotazovaným. Během rozhovoru badatel získává pomocí otázek informace, které se vztahují ke zjištění skutečností patřících ke zkoumanému výzkumnému předmětu (či jeho části).

Dotazníkové šetření mělo za cíl získat informace, zda podnik dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání a zda jsou zaměstnanci s využíváním flexibilních forem zaměstnávání spokojeni. Dílčím cílem dotazníkového šetření bylo zjištění, v jaké míře respondenti využívají flexibilní formy zaměstnávání v závislosti na životní etapě zaměstnance. Připravený dotazník byl dne 6. 3. 2023 po dohodě s personalistou zaslán na 8 zaměstnanců v rámci pilotního šetření. Cílem pilotního šetření bylo ověření, jestli navržený způsob sběru dat může být bez problému využit. Dalším cílem bylo ověřit, zda dotazník neobsahuje závažné chyby a je pro respondenty srozumitelný. Návratnost pilotního šetření byla 100 %, respondenti porozuměli obsahu dotazníkového šetření a neměli obtíže s jeho vyplněním. Pravopisné překlepy byly autorkou opraveny. Na základě doporučení od zaměstnanců byl více rozpracován úvod dotazníkového šetření, který objasňoval cíl diplomové práce a přínos vyplnění dotazníku pro autora.

Kvantitativní výzkum ve společnosti proběhl formou anonymního dotazníkového šetření. Dotazník (kompletní verze v příloze 1) byl zaslán prostřednictvím emailové komunikace na technicko-hospodářské zaměstnance dané společnosti. Základní okruhy otázek v zasláném dotazníku:

- základní informace o dotazovaných;
- způsoby využívání flexibilních forem zaměstnávání;
- motivace k využívání flexibilních forem zaměstnávání;
- přístup společnosti k využívání flexibilních forem zaměstnávání;
- preference zaměstnanců k využívání flexibilních forem zaměstnávání;
- zhodnocení nabízených flexibilních forem zaměstnávání.

Dotazník byl připraven pomocí internetového nástroje survio.com, kde byla také shromažďována data od respondentů. Jak uvádí Bauma et al. (2014, s. 97) „*Jedná se o relativně levné a rychlé získání informací od velkého počtu výzkumných jednotek šetření (respondentů).*“ Dotazníkové šetření zjišťovalo potřebu využívání flexibilních forem zaměstnávání v závislosti na životní etapě zaměstnance a na rodinné situaci. Návratnost dotazníků činila 71,5 %. Počet vyplněných dotazníků činil 143 z celkových 200. V této části diplomové práce byla použita metoda výzkumu dotazování s technikou CAWI, jelikož díky této metodě lze přehledně shromáždit velké množství odpovědí od oslovených zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno na základě výzkumných otázek. Aby byl vzorek odpovědí, co nejprínosnější, bylo třeba oslovit zaměstnance napříč věkovou strukturou. Cílem je rozdělit respondenty dle životní etapy a rodinné situace. Dotazníkové šetření bylo provedeno na základě 11 otázek, kde respondent mohl odpovědět pomocí polouzavřených či uzavřených otázek.

U realizační fáze dotazníkového šetření byly otázky vytvořeny v online prostředí, kde odkaz na dotazník byl zaslán pomocí emailových adres. Jelikož ve firmě pracuje více než 35 000 zaměstnanců, bylo nezbytné definovat si cílovou skupinu zaměstnanců, kteří dotazník obdrží. Nejprve byly z celkového počtu zaměstnanců vyloučeny dělnické pozice. V tomto případě by bylo velmi časově a administrativně náročné distribuovat elektronický dotazník mezi zaměstnance, kteří nevlastní výpočetní techniku. Dále je u dělnických pozic již předem vyloučena možnost mobilní práce, v některých případech i pružné pracovní doby, jelikož výrobní proces je rozdělen do tří směn. Práce na DPČ/DPP není rovněž v případě dělnických pozic využívána. Dotazníkové šetření se tedy zaměřovalo primárně na technicko-hospodářské zaměstnance. Počet technicko-hospodářský zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto a. s. se stále i po tomto rozdělení pohybuje v řádech několika tisíců. Na základě této skutečnosti cílila práce na zaměstnance pocházející z oblasti lidských zdrojů. Výhodou této skupiny respondentů je, že zaměstnanci pracující v oblasti lidských zdrojů a s pojmem flexibilní formy zaměstnávání se nesetkávají poprvé. Zaměstnanci na personálním oddělení připravují podklady pro využívání flexibilních forem práce, umožňují je a zároveň je regulují. Mají povědomí a zkušenosti s jejich využíváním. Další předpoklad znalosti flexibilních forem práce je u zaměstnanců z právního oddělení, kteří mají znalost zákoníku práce, a tudíž alespoň z teoretického hlediska jsou znalí těchto forem práce. Součástí lidských zdrojů je kromě právního a personálního oddělení také oddělení náborové, které se zaměřuje na získávání nových zaměstnanců. Toto oddělení rovněž zná pojem flexibilní formy práce, má přehled o jednotlivých pracovních pozicích ve firmě a rovněž ví, na kterých pracovních pozicích lze flexibilní formy zaměstnávání využívat. Zkušenosti a připomínky těchto pracovníků byly velmi přínosné při vytváření návrhů a doporučení pro společnost Škoda Auto a. s.

Z časových důvodů bylo dotazníkové šetření rozesláno na 200 zaměstnanců. Konkrétně na zaměstnance z oblasti personalistiky, právního oddělení, náborové oblasti a oblasti vzdělávání. Dotazníkové šetření probíhalo od 13. 3. 2023 do 24. 03. 2023 a odpovědělo na něj celkem 143 zaměstnanců. Data byla zpracována v programu survio.com, a následně převedena do formátu Microsoft Excel, kde byla dále upravována. Následně, byla tyto data využita jako podklady pro zpracování návrhů a doporučení pro daný podnik.

Zaměstnanci dané společnosti byli obeznámeni s cílem diplomové práce, dále se skutečností, že dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky mohou být použity pouze k akademickým účelům. Na vyplnění dotazníku dostali zaměstnanci prostor 14 dní. Dotazník obsahoval, jak otázky otevřené, tak uzavřené s možností jednoho nebo více výběrů odpovědí. Na datum, kdy dotazník již nebude možné vyplnit, byli zaměstnanci upozorněni emailem, ve kterém byl současně s tím zaslán odkaz na elektronický dotazník. Výsledky kvantitativního výzkumu byly zaznamenány v tabulkách v kapitole 3.3.2 Dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření primárně zjišťuje úroveň využívání flexibilních forem zaměstnávání v daném podniku a potřeby a spokojenost jednotlivých zaměstnanců v souvislosti s tímto tématem. Dotazník je součástí přílohy. Na závěr práce jsou shrnuty nejdůležitější poznatky celé této práce, výsledky dotazníkového šetření, provedených rozhovorů a navržených doporučení pro společnost.

**V rámci výzkumné části byly stanoveny výzkumné otázky:**

1. Liší se zájem o flexibilní formy zaměstnávání dle věku a genderu?
2. Je v ČR dostatečný právní rámec pro využívání flexibilních forem zaměstnávání?
3. Podporuje podnik využívání flexibilních forem zaměstnávání?
4. Můžeme do budoucna předpokládat zvýšený zájem využívání flexibilních forem práce ze stran zaměstnanců?
5. Mají vliv flexibilní formy práce na efektivitu práce a výkon zaměstnance?

**V diplomové práci byly určeny následující hypotézy:**

1. Ženy využívají flexibilní formy práce více než muži.
2. Flexibilní formy práce přináší HR pracovníkům více pracovních úkonů spojených se mzdovou a administrativní agendou.
3. Zaměstnanci, kteří pracují pro zaměstnavatele na částečný pracovní úvazek (na základě pracovní smlouvy na dobu určitou), mají stejné možnosti kariérního růstu.
4. Využívání flexibilních forem zaměstnávání zvyšuje spokojenost zaměstnanců.

K pochopení a popsání vztahu mezi jednotlivými daty byl použit Chí-kvadrát x2 test nezávislosti v kombinační tabulce dvou diskrétních znaků. Tento test vychází z kontingenční tabulky a slouží k testování hypotéz. Nejprve jsou stanoveny pozorované četnosti a jejich hodnoty. Na základě hodnot pozorovaných a teoretických hodnot je určena hodnota testového kritéria U, která dle počtu stupňů volnosti a zvolené hladiny významnosti přiřadí kritickou mez. V analýze dat z dotazníkového šetření byl vždy proveden výpočet na 5 % hladině významnosti.

### 3 Praktická část práce

Praktická část diplomové práce je rozdělena do 3 podkapitol. První představuje organizaci, její charakteristiku a organizační strukturu. Druhá detailně popisuje možnosti alternativních forem zaměstnávání ve vybrané společnosti. Třetí podkapitola obsahuje výsledky rozhovoru a dotazníkového šetření. Dále jsou v rámci této subkapitoly shrnuty veškerá zjištění, vyhodnoceny hypotézy a formulována doporučení pro společnost.

#### 3.1 Představení podniku

Dle výroční zprávy (2022) je společnost Škoda Auto a. s. řazena mezi nejstarší automobilky na světě. Předmětem podnikatelské činnosti je vývoj, produkce a prodej automobilů značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. Společnost Škoda Auto a. s. sčítá k 31. 12. 2022 celkem 35 063 zaměstnanců. Sídlo společnosti se nachází na adrese tř. Václava klementa 869, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav. Společnost disponuje třemi výrobními závody, z nichž jeden (hlavní závod) nalezneme právě v Mladé Boleslavi. Toto místo je spjato s technickým rozvojem, vznikají zde modely automobilů a zavádějí se do plnohodnotné výroby. V současné době, zde společnost vyrábí vozy FABIA, KAMIQ, SCALA, KAROQ, OCTAVIA a ENYAQ iV. Zbylé (poboční) závody se nachází ve Vrchlabí a v Kvasinách. Ve Vrchlabí se od roku 2012 vyrábí vysoce sofistikované automatické převodovky DSG pro celý koncern VW. Výrobní závod v Kvasinách je nejmladším z těchto závodů. V současné době zde probírá výroba vozů SUPERB, SUV KAROQ, SUV KODIAQ. V první polovině roku 2022 se veřejnosti také představily modely Fabia Monte Carlo a Kushaq Monte Carlo.

##### 3.1.1 Historie společnosti

Na webových stránkách společnosti ([www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz), 2023) lze nalézt detailní informace o historii společnosti, která vznikla v roce 1895 a funguje dodnes. Tato společnost byla založena díky Václavu Laurinovi a Václavu Klementovi. Václav Klement pocházel ze skromných poměrů, byl vyučeným knihkupcem a rovněž jako knihkupec působil, a to právě v Mladé Boleslavi. Později se zabýval opravami kol a založil prodejnu náhradních dílů pro bicykly. Václav Laurin byl vyučen strojním zámečnickem a v tomto oboru se i po studiu neustále vzdělával a rozvíjel. Později se usadila rovněž v Mladé Boleslavi, kde založil továrnu na jízdní kola společně s Václavem Klementem. Václav Laurin byl zručný v technických oblastech, proto své nápady vždy dotáhl k technické dokonalosti. Mezi první vyrobené kusy patřila jízdní kola značky SLAVIA. Tato značka se rychle stala symbolem kvality a inovací.

Milníkem pro tyto dva zakladatele se stal rok 1899, kdy začaly vznikat první jízdní kola s pomocným motorem tzv. motocyklem. Dle webových stránek společnosti ([www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz), 2023) byly motocykly z Mladé Boleslavi vyhledávány nejen místními lidmi, ale také po nich byla poptávka i v zahraničí. Jedním z dalších milníků je rok 1905, kdy firma L&K představila svůj první automobil značky „Voiturette A“. Tento model byl pouhým začátkem, který odstartoval řadu dalších. V roce 1925, po velkém požáru v továrně L&K začala společnost spolupracovat se strojírenským gigantem ŠKODA z Plzně. Dalším z milníků byl pro tuto společnost rok 1991, kdy začalo partnerství mezi ŠKODA a společností Volkswagen. Následkem této fúze se zrodil nový model ŠKODA FELICIA. První vůz poháněný elektrickou energií představila ŠA v roce 2017 a do roku 2025 bude mít ve své modelové řadě pět čistě elektrických modelů. V roce 2022 představila společnost Škoda Auto novou identitu značky včetně loga.

### 3.1.2 Logo

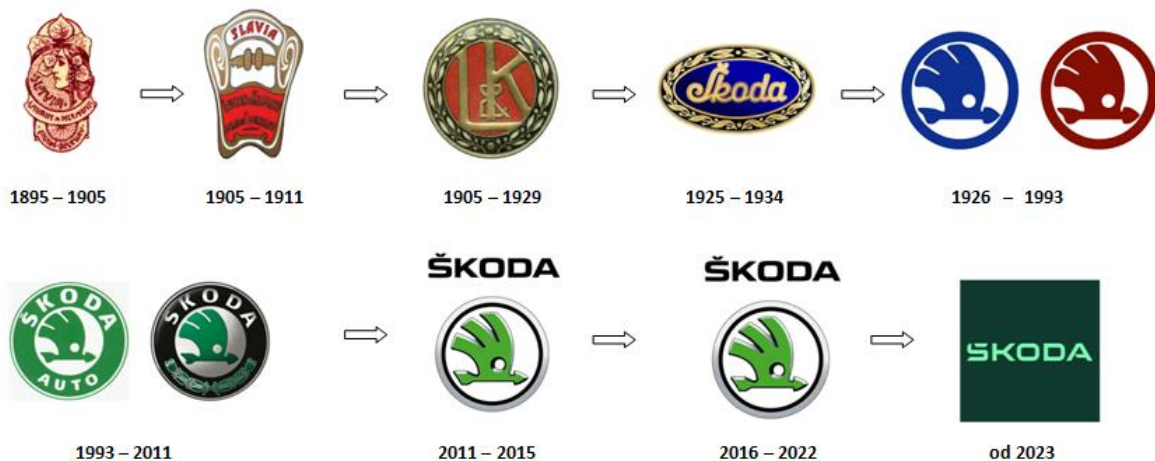
Dle webových stránek společnosti ([www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz), 2023) vzniklo první logo firmy ŠA společně se založením podniku v roce 1895. Logo bylo umístěno na řídítka jízdních kol a symbolizovalo slovanskou národnost a svobodu. Na obrázku 2 je vidět, že logo vypadalo zcela odlišně, než jak ho známe dnes. V logu byly vyobrazeny jména Laurina a Klementa a místo výroby – Mladá Boleslav. Po spojení se škodovými závody v roce 1925 získává logo oválný tvar na modrém pozadí s nápisem ŠKODA, které bylo umístěno v předních partiích vozů Škoda.

Nám známý okřídlený šíp byl poprvé použit v roce 1926, přičemž jehož autor není dodnes zcela znám. Dle webových stránek společnosti ([www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz), 2023) byl zmíněný okřídlený šíp inspirován indiánskou pečetí. Rovněž byl původně v modré barvě a až v roce 1999 přechází na barvu zelenou, jež symbolizuje ekologický přístup. Toto logo nebylo vyobrazeno jen na automobilech, ale i na tištěných materiálech společnosti Škoda. V roce 2011 prochází firemní logo opět proměnou. Okřídlený šíp díky ztenčení oválného prstence získává větší prostor a text „ŠKODA“ se přesouvá nad symbol šípů.

Od roku 2023 využívá společnost označení „ŠKODA“ a tradiční okřídlený šíp odděleně. Nový design vyznává zcela novou typografií, založenou na symetrii a kombinaci zakulacených tvarů s ohraničením. Největší výzvu představoval prvek háčku nad písmenem S, který je důležitou součástí české historie značky ŠKODA. Nyní je integrován do prvního písmene.

Na obrázku 1 je vyobrazena časová osa loga společnosti Škoda Auto a. s.

Obrázek 1 Loga společnosti



Zdroj: [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

### 3.1.3 Organizační struktura

Dle výroční zprávy (2023) má ŠKODA AUTO jediného akcionáře, valná hromada se nekoná a její působnost vykonává tento jediný akcionář: Volkswagen Finance Luxemburg SA se sídlem v Lucembursku. Orgány společnosti jsou: dozorčí rada, představenstvo a výbor pro audit. Jednotliví členové představenstva mají vždy pod sebou podřízenou oblast, kterou spravují:

Oblast G – Předseda představenstva

Oblast F – Finance a IT

Oblast V – Prodej a marketing

Oblast P – Výroba a logistika

Oblast E – Technický vývoj

Oblast S – Řízení lidských zdrojů

Oblast B – Nákup

Obrázek 2 Členové představenstva



Zdroj: [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

Pro lepší představu byl zpracován obrázek 2, kde jsou vyobrazeni jednotliví členové představenstva. Nejnovější změnou je nástup pana Klause Zellmera do funkce člena představenstva. Od 1. července 2022 tak vystřídal svého předchůdce Thomase Alexandra Schäfera.

### 3.1.4 Nová firemní strategie NEXT LEVEL

Dle webových stránek společnosti ([www.skoda-storyboard.com](http://www.skoda-storyboard.com), 2023) si Škoda Auto pro následující dekádu stanovila novou strategii dalšího rozvoje nazvanou NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030, která se zaměřuje na úspěšné zvládnutí dekády spojené s významnými změnami. Zaměřuje se na oblasti internacionalizace, elektrifikace a digitalizace. Česká automobilka se plánuje do roku 2030 zařadit mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě a stát se přední evropskou značkou v Indii, Rusku a severní Africe. Spolu s dalšími obchodními partnery, politickými představiteli a koncernem Volkswagen plánuje ŠKODA AUTO proměnit Českou republiku v centrum elektrické mobility, zajistit stávající pracovní místa a vytvořit nová. V nové strategii jsou také stanoveny cíle na podporu ekologie a diverzity. Implementace se zaměří na dvě hlavní motivace – efektivitu a jednoduchost.



Dle webových stránek společnosti (www.skoda-storyboard.com, 2023) má k tomu kroku pomoci jak nabídka cenově dostupných modelů, jako je třeba nová ŠKODA FABIA, tak rozšíření nabídky elektrifikovaných vozů. Dle bývalého členy představenstva, Thomase Schäfera plánuje ŠA zařadit do svého portfolia do roku 2030 nejméně tři další elektrické modely. Všechny budou velikostí i cenou pod modelem ENYAQ iV, a zpřístupní tedy elektromobilitu ještě širšímu počtu zákazníků. Automobilka chce do roku 2030 rozšířit svou strategii Simply Clever. Nemá se týkat jenom fyzických řešení v autech značky, ale také služeb a uživatelské zkušenosti s nimi souvisejícími. ŠKODA AUTO se tak chce stát pro zákazníky přístupnější v digitálním prostředí a více jim naslouchat při návrhu svých produktů. Sázka na elektrifikaci a moderní technologie má do roku 2030 přinést více než 50% snížení emisí CO<sub>2</sub> u vyrobené flotily vozů, zároveň chce automobilka do tohoto roku vyrábět své vozy v České republice a Indii v uhlíkově neutrálních závodech.

Dle webových stránek společnosti (www.skoda-storyboard.com, 2023) Nová strategie NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 staví na úspěších dosavadní Strategie 2025. Pro cestu do budoucnosti automobilka definuje novou vizi i misi. Nová vize zní: „We will help the world live smarter“, nová mise pak: „Modern accessible mobility with everything you need and surprises you love.“ Společnost ŠKODA AUTO současně i do budoucna staví na svých prověřených hodnotách „simply flying“, „human“ a „surprising“.

### **Tři hlavní priority – Expand, Explore, Engage**

Dle webových stránek společnosti (www.skoda-storyboard.com, 2022) se Strategie 2030 zaměřuje na tři priority, které lze shrnout do hesel Expand – Rozšíření, Explore – Rozvoj a Engage – Zapojení. Zároveň Škoda Auto zůstává hrdou značkou spjatou s lidmi, kteří pro ni pracují. Cíl, který je nadřazen prioritě Expand, je povýšit značku ŠKODA mezi pět nejprodávanějších automobilů v Evropě. Toho chce značka dosáhnout posílením pozice v segmentu dostupných vozů. Součástí priority Explore je záměr, aby se ŠKODA do roku 2030 stala vedoucí evropskou značkou na perspektivních trzích Indie, Ruska a severní Afriky. To přispěje ke globálnímu prodejnímu potenciálu ve výši 1,5 milionu vozů za rok.

Třetí prioritou Engage zahrnuje specifické cíle pro oblasti digitální zákaznické zkušenosti, ekologie, diverzity a vzdělávání. Česká automobilka se tak chce mimo jiné stát měřítkem pro Simply Clever User Experience, tedy zákaznickou zkušenost. Každý zákazník má být schopen hned napoprvé a intuitivně ovládat svůj nový vůz nebo službu od značky ŠKODA.

## **3.2 Využívání flexibilních forem zaměstnávání ve Škoda Auto a. s.**

Škoda Auto se dlouhodobě zaměřuje na oblast flexibilních a nových forem práce. Dle interních materiálů (ŠA, 2023) byla první dohoda o flexibilní práci mezi sociálními partnery uzavřena v roce 2016. Mezi tyto nástroje patří například koncept mobilní práce, koncept alternativních úvazků či nejnověji koncept takzvaného Desk sharingu, který nabízí zaměstnancům volbu optimálního pracovního prostředí pro jejich jednotlivé pracovní aktivity.

V interních materiálech společnosti (ŠA, 2023) společnost Škoda Auto poskytuje svým zaměstnancům možnost využít některé z flexibilních forem zaměstnávání. Tyto formy úvazků umožňují upravit pracovní dobu, a tak vycházet vstříc potřebám zaměstnanců např. zaměstnancům na mateřské nebo rodičovské dovolené. V rámci portfolia alternativních úvazků se můžeme setkat např. s mobilní prací, kratší pracovní dobou, sdílenými pracovními místy (job sharing) nebo s dohodami konanými mimo pracovní poměr. Tyto zmíněné formy práce budou představeny v jednotlivých podkapitolách.

### 3.2.1 Mobilní práce

Interní materiály společnosti (MP.1.225, 2017) zmiňují, že od 01. 01. 2017 je ve společnosti ŠKODA AUTO možné využívat novou flexibilní formu práce, tzv. mobilní práci, která plně nahradí dosud platná pravidla pro tzv. home office. Cílem zavedení této flexibilní formy práce je především možnost lepšího sladění osobního a pracovního života zapojených zaměstnanců.

Mobilní práce umožňuje zaměstnancům příležitostně nebo ve stanovených dnech vždy po předchozím souhlasu svého nadřízeného pracovat **mimo pracoviště zaměstnavatele**. Oproti režimu home office tedy zaměstnanec nemusí při výkonu mobilní práce pracovat výlučně z domova. Ovšem místo výkonu práce, musí splňovat požadavky spojené s BOZP. Za mobilní práce se nepovažuje doba pohotovosti, pracovní cesty a činnosti, které z povahy věci musí být provedeny mimo pracoviště zaměstnavatele (např. návštěvy zákazníků, veletrhy). Poskytování mobilní práce **není nárokové** a podle souhlasu přímého nadřízeného a vedoucího dané organizační jednotky.

#### Základní zásady mobilní práce

Základním předpokladem pro výkon mobilní práce je důvěra mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Zaměstnanec, musí prokázat schopnost plnit zadané úkoly samostatně a včas. V interních dokumentech společnosti (MP.1.225, 2017) lze vyčíst, že mobilní práce není nároková, proto ve firmě neexistuje žádný seznam pracovních míst, u kterých mobilní práce lze/nelze umožnit. Vždy záleží na individuálním posouzení zaměstnavatele, zda mobilní práci zaměstnanci umožní. V tomto případě jsou posuzovány konkrétní činnosti (úkoly), které zaměstnanec při výkonu své profese vykonává.

Interní dokumenty společnosti (MP.1.225, 2017) definují, že pro vykonávání mobilní práce je nezbytné, aby zaměstnanec měl k dispozici alespoň přenosný počítač a mobilní telefon, případně jiné zařízené nutné k výkonu pracovní činnosti. Žádné další vybavení (nad rámec již vybaveného pracoviště u zaměstnavatele) není zaměstnanci poskytováno. Při výkonu mobilní práce z jiného místa, než je pracoviště zaměstnavatele, musí zaměstnanec vždy dbát na bezpečnost informací, a to tak, by nedošlo k jejich úniku. Zaměstnanec se musí před výkonem mobilní práce seznámit s interními normami zaměstnavatele, které tuto problematiku upravují. I přesto, že zaměstnanec není při výkonu mobilní práce na pracovišti, nesmí být přerušen kontakt mezi ním a zaměstnavatelem. Zaměstnanec musí být zapojen do interní komunikace prostřednictvím technického zařízení a komunikačních kanálů – mobilní telefon či notebook.

#### Žádost o umožnění mobilní práce

V interních dokumentech společnosti (MP.1.225, 2017) je dále upraveno Žádání o mobilní práci. Mobilní práce je umožněna pouze na základě žádosti zaměstnance. Poté záleží na posouzení tohoto požadavku ze strany přímého nadřízeného a vedoucích organizační jednotky a udělení souhlasu či nesouhlasu s výkonem mobilní práce. V případě souhlasu uzavírá zaměstnanec se zaměstnavatelem písemnou Dohodu o mobilní práci – práci mimo pracoviště zaměstnavatele. V této dohodě jsou stanoveny konkrétní podmínky pro výkon mobilní práce. Tyto podmínky se mohou během doby trvání pracovního poměru měnit pomocí dodatků k Dohodě o výkonu mobilní práce.

#### Rozsah mobilní práce

Interní dokumenty společnosti (MP.1.225, 2017) dále upravují maximální rozsah mobilní práce, který musí být stanoven v Dohodě o výkonu mobilní práce. Tento rozsah není nijak omezen, je však výlučné, aby zaměstnanec pracoval pouze touto formou.

Při stanovení rozsahu mobilní práce by zaměstnavatel měl brát v potaz činnosti vykonávané zaměstnancem na dané pracovní pozici. Rozsah mobilní práce je upraven v Dohodě o výkonu mobilní práce (MP.1.225, 2017), kde je stanoven jako maximální počet dní nebo hodin, které nesmí být za dané období týden/měsíc překročeny. Nedočerpané dny/hodiny se nepřevádí do dalšího období. Mobilní práce může být vykonávána jako celodenní, případně jen na hodinové úseky. Tyto úseky mohou být předem pevně stanoveny nebo mohou být i flexibilní s tím, že budou vždy předem odsouhlaseny přímým nadřízeným. Zaměstnanec musí být při výkonu mobilní práce k dispozici zaměstnavateli.

### **Skončení mobilní práce**

Interní dokumenty společnosti (MP.1.225, 2017) rovněž zmiňují možnosti skončení mobilní práce. Dohoda o výkonu mobilní práce může být skončena několika způsoby. Dohoda o výkonu mobilní práce uzavřená na dobu určitou, končí uplynutím stanovené doby. Dále je možné skončit mobilní práci dohodou, tedy se souhlasem zaměstnance a přímého nadřízeného. Toto ukončení může být uskutečněno k libovolnému datu, skrze příslušný dokument. Dohoda o výkonu mobilní práce může být skončena i výpovědí. V tomto případě není nutný souhlas druhé strany.

### **BOZP při mobilní práci**

Každý zaměstnanec, který vykonává mobilní práci je povinen dbát o svou bezpečnost. Dle interních dokumentů společnosti (MP.1.225, 2017) Jakýkoliv pracovní úraz je zaměstnanec bez zbytečného odkladu povinen oznámit svému přímému nadřízenému. V souladu s dodržáním pravidel BOZP byl vytvořen metodický pokyn, se kterým se musí zaměstnanci před výkonem mobilní práce seznámit. Metodický pokyn zahrnuje nařízení, která musí zaměstnanci během výkonu mobilní práce dodržovat. V tomto interním dokumentu lze nalézt povinnosti, které musí zaměstnanci při výkonu mobilní práce dodržovat např. informace pro práci s elektrickými spotřebiči, informace týkající se pracovních úrazů, aj.

### **ŠKOLENÍ**

Společnost Škoda Auto nabízí svým zaměstnancům několik interaktivních školení s cílem podpořit zaměstnance při práci na dálku. Tyto školení lze nalézt na zaměstnaneckém portálu společnosti (ŠA, 2023), přičemž jedním z nich, je trénink Efektivní Mobilní práce, který je určen všem zaměstnancům, kteří již mobilní práci využívají nebo o ní uvažují. Školení přináší základní pravidla, dovednosti a informace o práci na dálku. Druhým školením je trénink Lídrem na dálku, ten je určen jako podpora pro zaměstnance na vedoucích pozicích, kteří vedou svůj tým zcela nebo částečně na dálku. Součástí školení jsou praktické ukázky a modelové situace.

#### **3.2.2 Job sharing**

Job sharing či jinak nazýváno sdílená pracovní místa. Tento koncept vytvořila společnost Škoda Auto na základě novely zákoníku práce. Dle interních dokumentů společnosti (ŠA, 2023) je principem sdíleného pracovního místa obsazení dvěma zaměstnanci s kratší pracovní dobou. Zaměstnanci musí mít v pracovní smlouvě sjednaný stejný druh práce a po vzájemné dohodě sdílí jedno funkční místo. Součet pracovních úvazků na daném pracovním místě nesmí překročit 100 %.

Zaměstnanci si v tomto konceptu vytvářejí svůj společný rozvrh pracovní doby, v rámci, kterého se na pracovišti střídají. Umožnění využívat sdílené pracovní místo je nenárokové a záleží tedy na souhlasu zaměstnavatele. Podmínkou job sharingu v této společnosti je uzavření Dohody o výkonu práce na sdíleném pracovišti.

Dle interních dokumentů společnosti (ŠA, 2023) tato dohoda musí obsahovat podstatné náležitosti např. den nástupu na sdílené pracovní místo, způsob rozvrhování pracovní doby, délku trvání výkonu práce na sdíleném místě atd. Jakékoliv změny této Dohody je možné provádět jen formou písemných dodatků se souhlasem obou Smluvních stran.

### **3.2.3 Pracovní doba**

Dle interních dokumentů společnosti (ŠA, 2023) představují sdílená pracovní místa pro zaměstnance nástroj ke skloubení osobního a pracovního života, jelikož si zaměstnanci po vzájemné domluvě a s přihlédnutím k vykonávané pracovní činnosti mohou domluvit pracovní dobu dle svých preferencí. Pokud zaměstnanci nepředloží zaměstnavateli společný písemný rozvrh pracovní doby (nejméně 1 týden před počátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena), určí rozvržení pracovní doba zaměstnavatel. Zaměstnanci musí v rámci svého společného rozvrhu naplnit průměrnou týdenní pracovní dobu, a to nejpozději ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období. Tato situace neplatí v případě vzájemného zastupování zaměstnanců. V době dovolené či jiné absence na pracovišti může zaměstnavatel požadovat po zaměstnanci zastupování nepřítomného zaměstnance na témže sdíleném pracovním místě, ale pouze tehdy, dal-li k tomu zaměstnanec souhlas.

#### **Délka trvání výkonu práce na sdíleném pracovním místě**

Interní dokumenty společnosti (ŠA, 2023) rovněž upravují délku sjednání sdíleného pracovního místa. Závazek, lze skončit několika možnými způsoby. První možností je ukončení písemnou dohodou zaměstnance a zaměstnavatele ke sjednanému dni. Druhá možnost, jak skončit výkon práce na sdíleném pracovním místě je výpověď. Výpověď může být podaná, jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Po doručení výpovědi druhé straně začíná běžet výpovědní lhůta. Poslední způsob ukončení výkonu práce na sdíleném pracovním místě je uplynutím sjednané doby.

#### **Odměňování a benefity**

Dle interních dokumentů společnosti (ŠA, 2023) přísluší za vykonávanou práci zaměstnanci na sdíleném pracovním místě mzda odpovídající výši odpracovaného úvazku. Další složky mzdy a benefity jsou poskytovány v souladu s Kolektivní smlouvou a Dohodami k ní uzavřenými.

### **3.2.4 Dohody konané mimo pracovní poměr**

Škoda Auto nabízí pro doktorandy a studenty středních a vysokých škol odborné stáže, které jim umožní poznat prostředí společnosti ŠKODA, získat nové znalosti a zkušenosti, které pak mohou zúročit při psaní závěrečných prací. Stáže lze vykonávat napříč jednotlivými odděleními, studenti většinou hledají uplatnění v tom oddělení, které nejvíce souvisí se zaměřením studia.

Studenti ale nejsou jedinou skupinou zaměstnanců, kteří mohou v této společnosti pracovat na tzv. dohodu. Jedná se o zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené. Zde platí podmínka, že zaměstnanec nesmí vykonávat stejnou práci, jako vykonával před odchodem na mateřskou dovolenou. Poslední skupinou, která může pracovat na „dohodu“ jsou bývalí zaměstnanci, kteří odešli z firmy do starobního důchodu. (ŠA, interní dokumenty, 2023)

### **Dohoda o provedení práce (DPP)**

U toho typu dohody se řídíme zněním v § 75 zákoníku práce, které říká, že rozsah práce nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele. Dohoda musí vždy být v písemné podobě. Tento dokument připravuje (po schválení žádosti) příslušný personalista, který se zaměstnancem vyřídí případnou administrativu a posléze smlouvu podepíše. Pokud je odměna z této dohody vyšší než 10 000 Kč, podle této částky odvodům.

### **Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)**

Tato dohoda je upravena v § 76 zákoníku práce. Rovněž zde platí povinnost uzavřít dohodu v písemné podobě se všemi příslušnými náležitostmi. V rámci této dohody je možné na rozdíl od Dohody o provedení práce, odpracovat více než 300 hodin v kalendářním roce. Při klasickém 40-ti hodinovém pracovním týdnu nesmí zaměstnanec odpracovat na základě Dohody o pracovní činnosti více než 20 hodin týdně (ve společnosti Škoda Auto max. 75 hod. měsíčně). Tato dohoda je ve společnosti Škoda Auto více využívána, jelikož je v ní možné odpracovat více hodin. Od 1. 1. 2023 se zvyšuje rozhodný příjem pro účast na nemocenském pojištění. Do částky 3 999 Kč nebude zaměstnanci sraženo ani sociální ani zdravotní pojištění.

### **Žádost o DPP/DPČ**

Dle metodického pokynu (MP.1.238, 2022) se od 1. 1. 2023 již nežadá o „dohodu“ skrze papírový formulář, ale v rámci digitalizace vystavují pověření zaměstnanci své požadavky ve firemním systému. Tento proces podléhá několika násobnému schvalování. Po schválení dané žádosti připraví příslušný personalista veškeré dokumenty spojené s výkonem dohod konaných mimo pracovní poměr. Dohody je možné během kalendářního roku měnit/upravovat. Nejčastěji jde o úpravu doby platnosti dohody nebo úpravu rozsahu práce. Změny jsou opět prováděny v elektronické podobě.

### **Souběh dohod**

Aby byl souběh pracovněprávních vztahů u jednoho zaměstnavatele akceptovatelný, musí být se zaměstnancem sjednán u každého pracovněprávního vztahu jiný druh práce, a tedy i jiná pracovní náplň. (MP.1.238, 2022)

### **Zrušení DPČ/DPP**

Dle metodického pokynu (MP.1.238, 2022) končí Dohoda o provedení práce a rovněž Dohoda o pracovní činnosti uplynutím sjednané doby. Tyto dohody jsou zpravidla sjednávány do konce příslušného kalendářního roku, pokud nenastanou jiné skutečnosti, kvůli kterým je dohoda sjednána na jiné časové období. Dohodu je možné ukončit i před uplynutím sjednané doby, a to buď dohodou, nebo výpovědí. Po doručení výpovědi druhé straně běží 15-ti denní výpovědní lhůta.

### **3.2.5 Kratší pracovní doba**

Kratší pracovní doba se může sjednat po dohodě mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Dle interního dokumentu (SPS.001, 2022) žádá zaměstnanec o kratší pracovní dobu skrze formulář Žádost o úpravu pracovní doby. Formulář musí obsahovat údaje o zaměstnanci, dobu, na kterou je úprava pracovní doby sjednaná a rozvrh pracovní doby zaměstnance. Vyplněný formulář musí být podepsán oběma stranami. Kopie této žádosti musí být doručena příslušnému personalistovi, který připraví pro zaměstnance novou pracovní smlouvu s přihlédnutím ke změně pracovní doby. Po uplynutí sjednané doby (pokud nenastanou skutečnosti vedoucí k prodloužení kratší pracovní doby) přechází zaměstnanec zpět na plnou pracovní dobu.

Při výkonu práce v systému kratší pracovní doby, přísluší zaměstnanci mzda, která odpovídá sjednané kratší pracovní době. Tento způsob práce je vhodný pro reintegraci zaměstnanců po rodičovské dovolené zpět do dané společnosti. (Interní dokumenty společnosti, 2023)

### **3.2.6 Pružná pracovní doba**

V rámci systému pružné pracovní doby je pracovní doba ve společnosti Škoda Auto a. s. stanovena od pondělí do pátku v rámci časových úseků volitelné pracovní doby od 6.00 hod. do 9.00 hod., dále od 14.00 hod. do 17.00 hod. Základní pracovní doba je dle kolektivní smlouvy (2023) stanovena od 9.00 do 14.00 hod. Týdenní pracovní doba je 37,5 hodiny. Podmínky pro uplatňování pružné pracovní doby stanovuje Kolektivní smlouva.

Dle kolektivní smlouvy (2023) se pružná pracovní doba se neuplatní zejména při vyslání zaměstnance na pracovní cestu a v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy podle § 192 ZP nebo peněžité dávky podle obecně závazných právních předpisů o nemocenském pojištění (např. nemocenské, ošetřovné). V těchto případech platí předem stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnanci jeho vedoucí pro tento účel povinen určit. (Interní dokumenty společnosti)

## **3.3 Výzkumné šetření**

V této části diplomové práce je popsán rozbor a vyhodnocení dat a informací získaných kvantitativním a kvalitativním šetřením. Jako kvalitativní metoda výzkumu byl zvolen strukturovaný rozhovor se zaměstnankyněmi ve společnosti Škoda Auto a. s. a jejich přímým nadřízeným. Kvantitativní výzkum proběhl formou dotazníkové šetření. Propojení obou výzkumných šetření umožnilo získat dostatečné množství relevantních informací, na základě kterých bylo možné posoudit, zda podnik dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání. Rovněž identifikovat nedostatky související s využíváním flexibilních forem zaměstnávání a navrhnout společnosti vhodná doporučení ke zlepšení.

### **3.3.1 Rozhovor se zaměstnankyněmi**

V této části práce je popsán rozhovor se čtyřmi zaměstnankyněmi společnosti ŠA, které využívají sdílené pracovní místo. Sdílené místo je vždy obsazeno dvěma zaměstnankyněmi. Tyto zaměstnankyně byly vybrány z důvodu odlišného využívání pracovní doby. Odpovědi jednotlivých zaměstnankyň byly zaznamenány v papírové podobě a přepsány do diplomové práce. Závěrem této části práce je komparace jednotlivých pracovních modelů a odpovědí zaměstnankyň.

Rozhovor uskutečněný se zaměstnankyněmi pomůže objasnit výhody a nevýhody jednotlivých modelů. Na základě rozhovoru bude zjištěno, zda se liší důvody využívání sdíleného pracovního místa u jednotlivých zaměstnankyň nebo zda se budou jejich odpovědi shodovat. Důležitým faktorem je také rodinný stav a životní etapa zaměstnankyň.

Se zaměstnankyněmi byl veden strukturovaný rozhovor. Otázky k rozhovoru byly stanoveny v souladu s cíli diplomové práce. Prvním cílem bylo zjistit, zda podnik dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání. Druhým cílem bylo zjistit potřebu využívání flexibilních forem práce v závislosti na životní etapě zaměstnance a na rodinné situaci.

### **Model 1:**

V prvním modelu pracují na sdíleném pracovním místě dvě zaměstnankyně. Tyto zaměstnankyně se v průběhu pracovního týdne střídají po dnech. První zaměstnankyní je Helena. Helena chodí do práce dva dny v týdnu, konkrétně v pondělí a v pátek. Pracovní místo sdílí společně s kolegyní Hedvikou, která tento pracovní model doplňuje a chodí do práce tři dny v týdnu, konkrétně každé úterý, středu a čtvrtek.

#### **Hedvika – střídání na pracoviště po dnech (ÚT, ST, ČT)**

První zaměstnankyní, se kterou byl veden strukturovaný rozhovor, je paní Hedvika. Zaměstnankyni je 47 let, má tři děti, jejichž věk se pohybuje v rozmezí od 16 do 20 let. Paní Hedvika pracuje ve společnosti Škoda Auto a. s. již od roku 1996. Nutno podotknout, že byla jednou z prvních zaměstnanců, kteří měli možnost si v dané firmě sdílené pracovní místo vyzkoušet. Paní Hedvika má kromě 3 dětí také hospodářství, o které se ve volném čase stará. Na základě dlouholetého využívání sdíleného pracovního místa byla tato kandidátka vybrána na rozhovor pro diplomovou práci. Paní Hedvika pracuje 3 dny v týdnu, konkrétně každé úterý, středu a čtvrtek. S Paní Hedvikou, stejně jako s ostatními zaměstnankyněmi byl dne 16. 02. 2023 proveden strukturovaný rozhovor.

#### **Helena – střídání na pracoviště po dnech (PO, PÁ)**

Druhou zaměstnankyní, se kterou byl veden strukturovaný rozhovor, je paní Helena. Zaměstnankyni je 45 let, má tři děti, jejichž věk se pohybuje v rozmezí od 8 do 16 let. Vzhledem k tomu, že zaměstnankyně má sama na starosti 3 děti, je velmi časově vytížená. Manžel paní Heleny pracuje ve vedení jedné z pražských univerzit, což se pojí s častými služebními cestami a nepravidelnou pracovní dobou. Helena sdílí pracovní místo s kolegyní Hedvikou a navštěvuje tedy kancelář každé pondělí a pátek. Tento model pracovní doby využívají již od roku 2016 a navzájem se doplňují.

### **Model 2:**

V druhém modelu pracují na sdíleném místě rovněž dvě zaměstnankyně. Na rozdíl od předchozího modelu se zaměstnankyně střídají na pracovišti každý den. Jaroslava (35 let) je vdaná a má dvě malé děti ve školním věku. Jaroslava navštěvuje kancelář každý sudý týden od 8.00 do 11.45 (2 týdny v měsíci), liché týdny pracuje od 12.15 do 16.00.

V tomto modelu doplňuje Jaroslavu kolegyně Jindřiška, která má rozvrh nastavený opačně. Kancelář navštěvuje odpoledne od 12.15 do 16.00 (v sudé týdny), v liché týdny pracuje od 8.00 do 11.45. Jindřiška je 36 let, je vdaná a má dvě malé děti – batole a předškoláka. Tento pracovní model je komplikovanější, jelikož se rozvrh zaměstnankyň každý týden obměňuje.

#### **Jaroslava – střídání na pracoviště dopoledne/odpoledne po týdnech**

Paní Jaroslava má dvě malé děti (8 a 10 let). Jaroslava pracuje na sdíleném pracovním místě s kolegyní Jindřiškou. V tomto modelu pracuje paní Jaroslava jeden týden ráno, druhý týden odpoledne. Takto se domluvily s kolegyní Jindřiškou, z důvodu, že manžel paní Jindřišky pracuje ve vícesměnném provozu a musí se tedy při péči o děti střídat. Jaroslava tento model práce vyhovuje, i když se k němu dostala zcela náhodou. Nastoupila jako zástup za mateřskou dovolenou paní Jindřišky, ale za podmínek, že až se paní Jindřiška do práce po mateřské dovolené vrátí a společně budou sdílet jedno pracovní místo.

## **Jindřiška – střídání na pracoviště dopoledne/odpoledne po týdnech**

Paní Jindřiška je žena ve středním věku, která má dvě malé děti (6 let, 2 roky). Zároveň pracuje na sdíleném pracovním místě s kolegyní Jaroslavou. V tomto modelu pracuje paní Jindřiška jeden týden ráno, druhý týden odpoledne. Manžel paní Jindřišky pracuje ve vícesměnném provozu a musí se tedy při péči o děti střídat. Paní Jindřiška se vrátila na danou pozici ihned po ukončení mateřské dovolené, jelikož práce v daném oboru ji naplňuje. S paní Jindřiškou a s paní Janou byl dne 16. 2. 2023 proveden strukturovaný rozhovor.

První vybraná otázka zkoumala, z jakého důvodu se zaměstnankyně rozhodli sdílené pracovní místo využívat. Tři zaměstnankyně (2023) uvedly, že sdílené pracovní místo využívají především z důvodu péče o malé děti. Čtvrtá zaměstnankyně (2023) využívá sdílené pracovní místo v důsledku potřeby více volného času na domácnost.

Druhá otázka byla zaměřena na pracovní rozvrh zaměstnankyň a na způsob ujednání tohoto rozvrhu. Autorka chtěla poukázat na možnost, že rozvrh nemusí být stanovován pouze v rámci dnů, ale stejně jako v případě pracovního modelu č. 2, i v rámci hodin. Zaměstnankyně Helena (2023) se třemi malými dětmi uvedla, že pro zajištění bezproblémového chodu domácnosti ji vyhovuje navštěvovat kancelář pouze dva dny v týdnu. Zaměstnankyně Hedvika (2023), která s ní pracovní místo sdílí, uvedla, že na rozvrhu se s kolegyní shodly a z finančních důvodů jí vyhovuje třídní pracovní týden. Naproti tomu druhá dvojice zaměstnankyň, která se střídá na pracovišti po hodinách, tedy dopoledne a odpoledne uvedla (2023), že jedna ze zaměstnankyň podřídila pracovní rozvrh svému partnerovi, který pracuje ve vícesměnném provozu a musí rozplánovat pracovní dobu tak, aby byla zajištěna nepřetržitá péče o potomky.

Dále byly zaměstnankyně dotazovány, zda jsou s dosavadním pracovním rozvrhem spokojené. Všem zaměstnankyním dosavadní nastavení pracovního rozvrhu vyhovuje. V rozhovorech vyzdvihovaly především možnost mít volný den, čas na vyřízení soukromých aktivit, více času na děti, více času na domácnost. Všechny čtyři zaměstnankyně v rozhovorech potvrzují, že jsou spokojeny s rozvrhem pracovní doby, na kterém se dohodly s nadřízeným a mezi sebou navzájem. Oceňují sdílené pracovní místo z hlediska toho, že mají více volného času, mají více energie, a proto se práci mohou během pracovní doby věnovat naplno. V jednom z rozhovorů zaměstnankyně zmiňuje (2023) ušetřené náklady na dopravu a možnost lépe si zorganizovat svůj pracovní a volný čas, což přispívá k jejich celkové spokojenosti. Dále oceňují empatický přístup ze strany nadřízeného a ze strany společnosti Škoda Auto a. s.

Zaměstnankyně (2023) zmiňovaly výbornou spolupráci a vzájemné porozumění, které mezi sebou mají. Při práci na sdíleném pracovním místě je benefitem výměna zkušeností a názorů při řešení pracovních úkolů. Možnost konzultace pracovních úkolů a jejich společné řešení. Proti lze uvést nižší mzdu vzhledem k výši úvazku nebo nemožnost proplácení přesčasů. Tyto skutečnosti si zaměstnankyně uvědomují, ale nevnímají je v tomto případě jako KO kritérium, protože u nich má nyní prioritu flexibilita a možnost zajistit děti.

Kromě sdíleného pracovního místa mohou zaměstnankyně využívat také pružnou pracovní dobu, která dle získaných odpovědí napomáhá k tomu, aby zabezpečily péči o potomky. Názory na to, zda pracovat celý den či jen pár hodin denně se různí. Zaměstnankyně (2023) z druhého pracovního modelu vyzdvihují větší a kontinuální produktivitu, pokud pracují jen 3,75 hodin denně. Dvojice z modelu č. 1 naopak usuzuje, že pokud pracují celý den, odvedou více práce než během několika hodin. Navíc je čeká odpočinek mezi dny, kdy do práce nemusí.



Další dotaz směřoval k tomu, zda mají zaměstnankyně více energie při práci na sdíleném pracovním místě. Dle jednotlivých odpovědí mají zaměstnankyně díky možnosti pracovat na sdíleném pracovním místě více času na odpočinek, rodinu, práci na pozemku a v domácnosti. Stoupá tak jejich pracovní nasazení a do práce se více těší. Cítí se odpočinuté a pociťují větší množství energie a pozitivního přístupu k práci. Zaměstnankyně (2023) vyzdvihly důležitou roli time managementu a práce s volným časem. Možnost sdíleného pracovního místa přináší zaměstnankyním více času, který mohou věnovat rodině, což jim přináší více energie do práce.

Z rozhovorů je patrné, že všechny zaměstnankyně se cítí více odpočaté a mají větší energii a chuť do pracovních úkolů. Práci a zadané úkoly si mohou přerozdělit mezi sebou. V případě, že jedna ze zaměstnankyň započne práci a nestihne ji dokončit, případně si neví rady, má na pomoc druhou kolegyni, která práci dokončí během své pracovní doby. Během volných dní mohou zaměstnankyně obstarat domácnost nebo si odpočinout od pracovního procesu. Zaměstnankyně (2023) také zmiňují vyšší pracovní nasazení, a to právě díky tomu, že mohou trávit v kanceláři méně času a mají tak více času stráveného s rodinou. Přesto se ale některé z nich s přibývajícím věkem necítí být již tolik výkonné. Vyzdvihují ale psychickou pohodu, ve které se díky sdílenému pracovnímu místu cítí. „Člověk má jasně vymezený čas a snaží se úkoly odbavovat systematictěji a rychleji, více si určuje priority“, zmiňuje jedna ze zaměstnankyň (2023).

Následující otázka se týkala plánu využívat sdílené pracovní místo v horizontu dalších 5 let. Zaměstnankyně, které tento model praktikují již delší dobu, se shodly, že budou sdílené pracovní místo využívat, co nejdéle to bude možné. Jedna ze zaměstnankyň (z modelu č. 2) podotkla, že děti jsou stále malé a z toho důvodu i nadále plánuje setrvat na sdíleném pracovním místě. Čtvrtá zaměstnankyně (2023) zmínila, že vzhledem k finanční situaci, nebude chtít sdílené pracovní místo v horizontu 5 let využívat.

Předposlední otázka se zabývala tím, zda zaměstnankyně cítí podporu ze strany zaměstnavatele Škoda Auto v rámci rozhodnutí pracovat na sdíleném pracovním místě. Dále, zda mají pocit, že by s nimi bylo zacházeno jinak než se zaměstnanci, kteří pracují na plnou pracovní dobu. Všechny zaměstnankyně se shodly na tom, že podporu ze strany společnosti cítí. Byly vděčné za možnost pracovat na sdíleném pracovním místě.

Kromě toho, že společnost Škoda Auto a. s. sdílená pracovní místa nabízí, záleží ale také na stanovisku nadřízeného, které je v tomto případě u všech zaměstnankyň kladné. Zaměstnankyně (2023) zmiňuje, že se názory nadřízených ke sdíleným pracovním místům napříč společností liší. Žádná ze zaměstnankyň nemá pocit, že by s ní bylo zacházeno jinak než se zaměstnanci pracující na plný pracovní úvazek, mají stejné pracovní podmínky a možnosti. Zaměstnankyně vyzdvihují doposavadní bezproblémové fungování na sdíleném pracovním místě, a to především díky komunikaci mezi nimi a zaměstnavatelem. Zaměstnankyně mají stejné kariérní možnosti, příležitosti ke vzdělávání, mohou se zúčastňovat firemních akcí, mají stejné benefity jako jiní zaměstnanci.

Zaměstnankyně cítí ze strany společnosti podporu. Zmiňují, že nezáleží jen na firmě jako celku, ale také na nadřízeném, který rozhoduje o tom, zda v jeho týmu bude více zaměstnanců využívat sdílené pracovní místo. První dvojice zaměstnankyň dokonce zmínila, že tuto formu práce využívají už dlouhou řadu let, přičemž firma a nadřízený, se kterými přišli do styku, jejich potřeby chápali a snažili se o vstřícné kroky.

Z výše zmíněných rozhovorů je patrné, že všechny zaměstnankyně využívající job sharing v dané společnosti jsou s touto formou práce spokojené. Potvrzují, že v obou modelech mají více času na rodinu, koníčky nebo jiné povinnosti.

Firma vychází vstříc jejich potřebám, nijak striktně sdílené pracovní místo neupravuje. Ve všech případech využívají zaměstnankyně sdílené pracovní místo kvůli rodině (dětem). Tři ze čtyř zaměstnankyní by chtěli v horizontu pěti let i nadále sdílené pracovní místo využívat. Znižují podstatu komunikace a vzájemné spolupráce mezi jimi a nadřízeným, ale také mezi sebou ve dvojici. Vždy je tedy nutné porozumění a podpora z obou stran.

Rozvrh na sdíleném pracovním místě nemusí být pro všechny zaměstnance stejný. Je patrné, že sdílené pracovní místo funguje za různých podmínek, konkrétně s různými pracovními rozvrhy. Nelze tedy jednoznačně určit, který pracovní rozvrh je pro zaměstnance výhodnější. Každý jedinec má jiné potřeby a preference. Zaměstnanci se nemusí na pracovišti střídát jen po dnech, ale i po hodinách, a přesto si dokážou předávat práci a být pro nadřízeného dostatečně flexibilní. Na základě provedených rozhovorů je možné vyhodnotit některé z výzkumných otázek a hypotéz definovaných na počátku diplomové práce.

## **Rozhovor s Business Partnerem společnosti Škoda Auto a. s.**

Dne 23. 2. 2023 byl proveden strukturovaný rozhovor s nadřízeným výše zmíněných zaměstnankyň. Nadřízený vykonává funkci Human Resources Business Partnera (dále jen HRBP) ve společnosti Škoda Auto. Přidanou hodnotou uskutečněného rozhovoru je fakt, že se zde sešel pohled přímého nadřízeného a zároveň pohled Business Partnera, který je nepostradatelným kontaktem v HR. Tento zaměstnanec je znalý zákoníku práce, interních předpisů společnosti a zároveň je kontaktní osobou pro jiné vedoucí pracovníky a zaměstnance. Ne každý nadřízený má odvalu mít ve svém týmu zaměstnance, kteří pravidelně využívají flexibilní formy práce, natož pokud se jedná o čtyři pracovníky. Tým podřízených je složený z 6 zaměstnanců. Přesněji ze dvou zaměstnankyň střídajících se na pracovišti v jednotlivé dny, dále ze dvou zaměstnankyň střídajících se na pracovišti dopoledne a odpoledne, zbylé dvě zaměstnankyně nevyužívají sdílené pracovní místo ani kratší pracovní dobu a jsou na pracovišti každý den celých 7,5 hodin.

Cílem rozhovoru je zjistit, jaký je názor na využívání flexibilních forem zaměstnávání z pohledu nadřízeného. Dalším cílem je nalézt odpovědi na již stanovené výzkumné otázky a hypotézy. Aby mohly být odpovědi nalezeny, byl HRBP dotazován na níže sepsané otázky.

V první otázce byl HRBP dotazován, jaké jsou z pohledu nadřízeného největší rozdíly při vedení zaměstnanců na sdíleném pracovním místě oproti vedení zaměstnanců v klasickém pracovním poměru. Nadřízený v rozhovoru zmínil, že existují určité rozdíly v případě, že nadřízený nevede jednoho člověka, ale dva. V jeho případě neřídí dva podřízené, ale čtyři. Zejména v tomto případě je vedení více zaměstnanců časově náročné. Vedení obnáší individuální přístup ke každému z nich, poskytování pravidelného hodnocení každému z nich a popřípadě i individuální řešení jejich potřeb. V případě, že nadřízený vede místo, které je obsazeno více než jedním zaměstnancem, je důležitá komunikace a vzájemná informovanost. Oba zaměstnanci musí být stejně informováni, měli by mít přehled o emailové komunikaci, kterou si vymění mezi sebou a také přehled o zadaných pracovních úkolech. Nadřízený také musí efektivně pracovat s kalendářem obou zaměstnanců. Měl by mít v paměti, kdy se jaký pracovník nachází na pracovišti a je mu k dispozici. Za výhodu sdíleného pracovního místa nadřízený považuje vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců. V případě potřeby se může obrátit na kteroukoliv z nich, vždy jsou obě informované. V případě řešení složitějších pracovních úkolů má nadřízený k dispozici dva zaměstnance, kteří disponují zkušenostmi a může tak dostat více nápadů, jak situaci vyřešit.

Druhá otázka se týkala spolupráce se zaměstnanci na sdíleném pracovním místě. Konkrétně, zda je komunikace a spolupráce se zaměstnanci, kteří využívají sdílené pracovní místo časově náročnější? Na tuto otázku nelze jednoznačně odpovědět. Záleží na přístupu každého zaměstnance, na jeho povaze a zodpovědnosti.

V případě, že zaměstnanec řeší případy nepracovního charakteru, je třeba k tomu přistupovat individuálně a čas mu věnovat. Na druhou stranu, pokud takováto situace nastane, má nadřízený v týmu dalšího zaměstnance, který je k dispozici toho druhého zastoupit. Nadřízený (2023) v rozhovoru zmiňuje, že se musel naučit efektivně pracovat s kalendářem podřízených, aby věděl, koho z nich a kdy v kanceláři zastihne.

Třetí otázka byla zaměřena na přístup nadřízeného vůči flexibilním formám práce. Zda je otevřený tomu, aby ve společnosti ŠA byly v budoucnu více využívány. Reakce nadřízeného byla v tomto případě pozitivní. Vyzdvihl potřebu flexibilních forem zaměstnávání zejména u rodičů, kteří se vrací do práce po rodičovské dovolené. Uznal, že měl z počátku strach z vedení týmu, ve kterém více zaměstnanců využívá sdílené pracovní místo, ale dnes to vidí zcela bez problémů.

Další dotaz se týkal možnosti využívat flexibilní formy zaměstnávání ve společnosti ŠA. Nadřízený zmínil pružnou pracovní dobu, které je již plošně rozšířena mezi všemi THZ zaměstnanci. Proto dále vyzdvihl i mobilní práci, jejíž využití se ve ŠA zejména po pandemii Covid19 zvýšilo. Mobilní práci může čerpat zaměstnanec po domluvě s nadřízeným. Názor na mobilní práci a její četnost se může napříč vedoucími pracovníky lišit. Někteří vedoucí pracovníci stále preferují přítomnost zaměstnanců na pracovišti a povolují mobilní práci např. jen 1x v týdnu.

Další část rozhovoru byla věnována flexibilním formám zaměstnávání, které jsou ve společnosti nejméně využívány. I přesto, že vedoucí, se kterým byl proveden rozhovor má ve svém týmu dvě dvojice zaměstnanců využívající sdílené pracovní místo, není job sharing napříč firmou ve velké míře rozšířen. Podstatou sdíleného pracovního místa je, že souhrn délky týdenní pracovní doby zaměstnanců na jednom sdíleném pracovním místě nesmí překročit délku stanovené týdenní pracovní doby. Vzhledem k této skutečnosti se tak ve společnosti častěji využívá kratší pracovní doba.

V předposlední otázce byl nadřízený dotázán, zda flexibilní formy zaměstnávání přináší HR pracovníkům více pracovních úkonů spojených se mzdovou a administrativní agendou. Dle nadřízeného záleží na konkrétním zaměstnanci a délce sjednané kratší pracovní doby, sdíleného pracovního místa, dohody o práci konané mimo pracovní poměr aj. Pokud by např. kratší pracovní doba byla měněna každý měsíc a sjednávána v jiné výši, pak lze předpokládat, že zpracování dat a pracovních dokumentů by bylo administrativně náročnější. Standardně je ve společnosti kratší pracovní doba uzavírána na 1 rok, s čímž se pojí přidané administrativní úkony, ovšem tyto administrativní činnosti jsou prováděny 1x ročně při sjednání kratší pracovní doby.

Poslední otázka na přímého nadřízeného se týkala zaměstnanců, kteří pracují pro zaměstnavatele na částečný pracovní úvazek (na základě pracovní smlouvy na dobu určitou) a možností jejich kariérního růstu. Dle nadřízeného mají tito zaměstnanci stejné pracovní možnosti, jako zaměstnanci pracující na plný pracovní úvazek. Naopak pokud je člověk talentovaný a potřebuje například z důvodu dalšího vzdělávání pracovat na částečný úvazek, pak se takového člověka snaží nadřízený podpořit.

## Vyhodnocení rozhovoru s HR Business Partnerem

Dle zjištěných informací může být vedení více zaměstnanců na sdíleném pracovním místě časově náročnější. Ke každému zaměstnanci je nutné přistupovat individuálně a řešit s ním i jeho individuální potřeby. Odměňování a pravidelné hodnotící pohovory, které slouží k motivaci, poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci je také nutné řešit s každým zaměstnancem zvlášť. V případě, že pracovní místo je obsazeno více než jedním zaměstnancem, musí dbát nadřízený na to, aby informoval o pracovních aktivitách oba své podřízené.

Jakékoli nové skutečnosti, informace, pracovní úkoly, změny aj. musí být komunikovány na oba zaměstnance, aby ani jeden z nich nebyl méně informován než ten druhý. Výhodou pro nadřízeného může být zpětná vazba od více lidí, také názor a nápady se při sdíleném pracovním místě násobí dvěma. Vzájemná zastupitelnost zaměstnanců, v případě nemoci jednoho z nich je pro nadřízeného rovněž výhodou. Nadřízený by ale měl mít přehled, komu pracovní úkoly zadal, na čem se, se kterým zaměstnancem domluvil, kdy jsou jednotliví zaměstnanci k dispozici (kdy je jejich pracovní doba). Na základě provedeného rozhovoru je možné zodpovědět jednotlivé výzkumné otázky a hypotézy, které byly stanoveny na počátku diplomové práce.

HRBP zmiňuje, že zaměstnanci jsou ze strany ŠA podporováni. Zejména zaměstnanci s malými dětmi by měli mít stejnou šanci začlenit se do pracovního procesu, jako zaměstnanci bez dětí nebo již s dospělými dětmi. K vyššímu využívání flexibilních forem práce dopomohla také pandemie Covid-19, při které zaměstnanci ve velké míře využívali zejména mobilní práci.

Nyní je poskytování mobilní práce stále v kompetenci nadřízeného a je na domluvě mezi ním a zaměstnancem, zda mobilní práci může vykonávat a v jakém rozsahu. Dle zjištění je nejméně využívanou flexibilní formou práce právě sdílené pracovní místo, jelikož zaměstnanci, kteří ho využívají, nesmí překročit délku stanovené týdenní pracovní doby, proto se ve firmě více uplatňuje kratší pracovní doba.

V rozhovoru HRBP zmiňuje, že jeho podřízení jsou velmi flexibilní, pracují dobře a naplno. V tomto případě záleží na více faktorech než jen na druhu flexibilní formy práce. Záleží na povaze zaměstnance, na jeho věku a vitalitě, na duševním zdraví atd.

Nelze jednoznačně říci, zda jsou díky flexibilním formám zaměstnávání zaměstnanci z HR více vytěžováni. Ve firmě funguje zavedený proces, ve kterém se kratší pracovní doba sjednává na jeden rok, proto pokud se během roku u daného zaměstnance výše kratší pracovní doby nemění, probíhají administrativní činnosti jen 1x do roka. Opět záleží na každém jednotlivém zaměstnanci. Dle vyjádření HRBP mají zaměstnanci využívající kratší pracovní dobu a zároveň mající uzavřený pracovní poměr na dobu určitou, stejné kariérní možnosti jako zaměstnanci pracující na plný pracovní úvazek. Sjednání kratší pracovní doby je vždy na domluvě s nadřízeným. Pracovní poměr na dobu určitou mají nově příchozí zaměstnanci, což mohou být mladí lidé, kteří potřebují více času např. na dokončení vysokoškolského studia. Společnost ŠA podporuje flexibilní formy práce a rozvoj svých zaměstnanců.

### 3.3.2 Dotazníkové šetření

Po úkladném zvážení byl dotazník distribuován celkem na 200 zaměstnanců z oblasti lidských zdrojů. Tito zaměstnanci byli vybráni z důvodu jejich znalostí a vědomostí o flexibilních formách práce. Oblast lidských zdrojů se mimo jiné útvary skládá právě z personálního oddělení, právního oddělení, oddělení vzdělávání a náboru. Právě tyto útvary byly osloveny s prosbou o vyplnění dotazníkového šetření.

Zaměstnanci z oblasti lidských zdrojů jsou specializovaní na správu lidských zdrojů a mají v organizaci klíčovou roli v oblasti zaměstnávání, plánování pracovních sil a nastavování pracovních podmínek. Pomáhají také s implementací flexibilních forem práce v organizaci a řešením problémů, které s nimi mohou souviset.

### **1. Jakého jste pohlaví?**

První otázka v dotazníkovém šetření zjišťovala, jakého jsou respondenti pohlaví. Výsledek tohoto dotazníkového šetření ukazuje, že v odděleních, do kterých byl otazník zaslán, působí většina žen, konkrétně 107 z celkového počtu 143 zaměstnanců. Z tabulky 1 (Příloha 4) je patrné, že ženy zastupují téměř 75 % zaměstnanců. Na druhé straně, mužů je v tomto oddělení, pouze 36, což je čtvrtina celkového počtu respondentů.

Tento výsledek ukazuje, že v HR (oblast lidských zdrojů) pracuje více žen než mužů. Podle statistik a průzkumů lze říci, že obecně pracuje v oboru HR více žen než mužů. To může být způsobeno tradičními genderovými rolami a představami o tom, že práce s lidmi a péče o jejich potřeby jsou spíše přirozeným prostředím pro ženy.

Existuje však stále rostoucí tendence, která se snaží tyto stereotypy překonat a zajistit větší rovnost mezi muži a ženami v oboru HR. V každém případě je důležité nezaměřovat se pouze na pohlaví, ale na schopnosti a zkušenosti jednotlivých kandidátů při výběru zaměstnanců v oboru HR, aby byla zajištěna nejlepší kvalita práce a výsledky pro firmu.

### **2. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

Druhá otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na věkovou kategorii respondentů. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že největší počet respondentů je ve věkovém rozpětí od 31 do 45 let. Toto věkové rozpětí se obvykle řadí do kategorie střední věk dospělý. Jedná se o období, kdy jsou mnozí jedinci již etablovaní na pracovním trhu, ale stále se rozvíjejí a hledají své místo ve společnosti. V tomto období se také mohou vyskytnout některé změny v osobním životě, jako jsou svatby, založení rodiny nebo nástup na mateřskou dovolenou.

V tomto věku mohou být jedinci zvláště produktivní a mají obvykle již určitou pracovní zkušenost a odborné znalosti. Nicméně toto období může být také spojeno s určitým stresem a tlakem, zejména v oblasti pracovního života a rodiny. Jedinci v této věkové kategorii se také mohou začít více zajímat o finanční stabilitu a plánování svého budoucího rozvoje.

Na jednu stranu tento výsledek může znamenat, že firma má stabilní a zkušený tým zaměstnanců, kteří pracují pro firmu již delší dobu a mají mnoholeté zkušenosti a vědomosti, které přinášejí kvalitu práce a výsledků. Na druhou stranu některé ženy v dnešní době dávají nejprve přednost kariéře a poté teprve zakládají rodinu, je tedy možné, že některé z nich odejdou na mateřskou dovolenou. Proto může být pro firmu důležité zajistit přenos znalostí a zkušeností na mladší generaci a podporovat rozvoj jejich schopností a kariérního růstu. Z tabulky 2 (Příloha 4) lze vyčíst, že 18,2 % respondentů jsou mladší 30 let a zbylých 26,6 % respondentů je ve věku 46+.

### **3. Jaký je Váš rodinný stav?**

Z tabulky 3 (Příloha 4) lze vyčíst, že největší procento respondentů je ve stavu ženatý/vdaná, a to konkrétně 56,6 %. Tento výsledek koresponduje s předchozí otázkou, kde bylo zjištěno, že největší počet respondentů je ve věku 31–45 let, což je spojeno s počátky rodinného života. Rodinný stav může hrát určitou roli v tom, zda zaměstnanci využívají flexibilní formy zaměstnávání. Pokud mají zaměstnanci malé děti, mohou být více motivováni využívat flexibilní formy zaměstnávání, aby lépe vyvážili péči o rodinu a pracovní povinnosti.

Zaměstnanci bez závazků (tedy rozvedení či svobodní) mohou na druhé straně preferovat tradiční pracovní dobu a méně flexibilní pracovní podmínky. Je nezbytné mít na paměti, že každý zaměstnanec má odlišné priority a potřeby v oblasti pracovního a rodinného života. Jako další možnosti odpovědí bylo uvedeno registrované partnerství, které umožňuje dvěma osobám stejného pohlaví uzavřít právně závazný vztah. Od ledna 2020 je v České republice možnost uzavřít tento vztah mezi dvěma osobami stejného pohlaví. Žádný z respondentů ovšem tuto možnost neuvedl.

#### 4. Kolik máte dětí?

Dalším dotazem cíleným na respondenty byl počet dětí. Cílem bylo zjistit, zda počet dětí rodinná situace a počet ovlivňuje potřebu využívat flexibilní formy práce. Obecně je známo, že zaměstnanci s více dětmi se často snaží najít rovnováhu mezi pracovní a rodinným životem a mohou proto více využívat flexibilní formy práce, aby se mohli lépe postarat o rodinu.

Podle statistiky Českého statistického úřadu (2021) se v ČR nejčastěji vyskytují rodiny s jedním nebo dvěma dětmi. Podíl rodin s jedním dítětem činí zhruba 46 %, podíl rodin s dvěma dětmi přibližně 34 %. Rodiny s třemi a více dětmi tvoří zhruba 20 % ze všech rodin. Mezi respondenty převládá odpověď, kdy zaměstnanec má dvě děti. Ze všech dotazovaných má skoro polovina zaměstnanců děti dvě a druhá polovina jsou zaměstnanci bezdětní nebo s jedním dítětem, výsledky lze vyčíst z tabulky 4 (Příloha 4).

#### 5. Využíváte některou z níže uvedených flexibilních forem zaměstnávání?

Tabulka 5 Využívání flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Home office - mobilní práce	124	86,7 %
Kratší pracovní doba	17	11,9 %
Sdílené pracovní místo (job sharing)	9	6,3 %
Pružná pracovní doba - *Pojem pružná pracovní doba se používá pro takové rozvržení pracovní doby, kdy je určen přesný čas, ve který je nutné být na pracovišti (9:00 - 14:00) a určitá část je volitelná - zaměstnanec si tedy může sám zvolit začátek a konec pracovní doby.	100	69,9 %
DPČ/DPP	0	0,0 %
Žádnou z výše uvedených forem zaměstnávání nevyužívám	3	2,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 5 (Příloha 4) lze vyčíst, že největší procento zaměstnanců využívá mobilní práci (home office). Četnost této a dalších forem práce bude okomentována v další otázce. Možnost využívat mobilní práci mají ti zaměstnanci, kterým to charakter jejich práce umožňuje a kteří se na využívání tohoto benefitu domluví se svým nadřízeným. Tato forma práce se ve společnosti ŠA začala více využívat v souvislosti s pandemií Covidu19, kdy zaměstnanci museli být co nejvíce izolováni ve svých domácnostech. Světlou stránkou této pandemie bylo zjištění, že více činností lze vykonávat z domova, i přesto jsou zaměstnanci produktivní, a proto někteří zaměstnanci začali mobilní práci vykonávat pravidelně.

Ve společnosti ŠA mohou všichni technicko-hospodářští zaměstnanci využívat pružnou pracovní dobu. Tento benefit je dostupný všem technicko-hospodářským zaměstnancům. Proto z grafu lze vyčíst, že tento benefit využívá pravidelně až 100 zaměstnanců.

Dále je z grafu patrné, že 17 zaměstnanců využívá zkrácenou pracovní dobu, což je tedy 12 % z celkových 141 zaměstnanců. Sdílené pracovní místo využívá 6 % z celkových dotazovaných. Tyto formy práce jsou využívány menším počtem respondentů.

Ani jeden ze zaměstnanců nevyužívá dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce. Lze to logicky odůvodnit jejich tím, že pracují na hlavní pracovní poměr, proto jiný pracovní poměr ve formě dohody o provedené práce nebo dohody o pracovní činnosti není například z časových důvodů možný.

Celkově tento výsledek ukazuje, že flexibilní formy práce, zvláště tedy mobilní práce jsou pro zaměstnance atraktivní. Z výsledků dotazníkového šetření lze vyčíst, že flexibilní formy práce jsou v této firmě poměrně běžné a atraktivní pro zaměstnance. Využívání těchto forem práce je stále přetrvávající a výsledky by mohly být využity pro další zlepšení pracovních podmínek a uspokojení potřeb zaměstnanců.

## 6. Je některá z flexibilních forem práce, kterou využíváte pravidelně?

Tabulka 6 Pravidelnost využívání flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti odpovědi	1 den v týdnu	2 dny v týdnu	3 dny v týdnu	4 dny v týdnu	Více než 4 dny v týdnu	Vůbec nevyužívám
Home office - využívám:	71 (49,7 %)	29 (20,3 %)	15 (10,5 %)	2 (1,4 %)	2 (1,4 %)	24 (16,8 %)
Kratší pracovní doba - pracuji:	4 (2,8 %)	1 (0,7 %)	0	2 (1,4 %)	12 (8,4 %)	124 (86,7 %)
Sdílené pracovní místo - pracuji:	1 (0,7 %)	1 (0,7 %)	2 (1,4 %)	0	4 (2,8 %)	135 (94,4 %)
DPČ/DPP - pracuji:	0	0	0	0	0	143 (100 %)
Pružnou pracovní dobu - využívám:	8 (5,6 %)	8 (5,6 %)	7 (4,9 %)	3 (2,1 %)	84 (58,7 %)	33 (23,1 %)

Zdroj: vlastní výzkum

V další otázce byli zaměstnanci dotázáni na četnost využívání flexibilních forem práce. Z minulých odpovědí bylo patrné, že nejvíce respondenti využívají mobilní práci a pružnou pracovní dobu. První formou flexibilní práce je práce mobilní. Z tabulky 6 (Příloha 4) lze vyčíst, že zaměstnanci, kteří využívají mobilní práci, jive většině případů využívají jen 1x v týdnu. Stále v rámci společnosti ŠA není mobilní práce tak často využívána. Důvodem může být nesouhlas ze strany nadřízeného nebo potřeba být fyzicky v kanceláři dle charakteru práce.

Kratší pracovní dobu využívá jen malé procento respondentů. Ti, kteří ji nejvíce využívají pracují celý týden, s tím, že jejich pracovní doba netrvá celých 7,5 hodiny. Úprava pracovní doby je individuální. Nejčastější možnosti práce kratší pracovní doby, které zaměstnanci jsou využívají jsou 6 hodin/denně či pouze poloviční pracovní úvazek 3,75 hodin/denně. Zbytek respondentů pracuje méně než 4 dny v týdnu a mohou tak věnovat svůj čas jiným záležitostem, například na péči o děti, vlastní zájmy nebo studium.

Sdílené pracovní místo nejvíce využívají respondenti více než čtyři dny v týdnu, což značí, že se se svým protějškem střídají na pracovišti po 3,75 hodinách. Jeden ze zaměstnanců pracuje dopoledne a druhý odpoledne. Ve společnosti ŠA je 7,5 hodinová pracovní doba, proto pokud je místo obsazeno dvěma zaměstnanci, kteří chodí do práce každý den, pak je polovina pracovní doby 3,75 hodin. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že zaměstnanci pracují buď 3 dny v týdnu nebo jen 2 dny. DPČ/DPP není touto skupinou zaměstnanců využívána.

Pružnou pracovní dobu mohou využívat všichni technicko-hospodářští zaměstnanci, ti kteří ji využívají pravidelně a vícekrát než 4x do týdne, jsou v počtu 58,9 %. Zbytek respondentů pružnou pracovní dobu využívá méně dní v týdnu nebo vůbec. Jsou tedy například se svým nadřízením domluveni, že budou dodržovat pevně stanovený rozvrh a budou chodit v určité hodině na pracoviště.

## 7. Myslíte si, že využívání flexibilních forem zaměstnávání má vliv na Váš pracovní výkon?

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyčíst, že více než polovina respondentů (62,9 %) se domnívá, že využívání flexibilních forem zaměstnávání má pozitivní vliv na jejich pracovní výkon, konkrétně jsou více produktivní. Zatímco 21,7 % respondentů uvedlo, že využívání flexibilních forem práce nemá na pracovní výkon žádný vliv. Dále je v tabulce 7 (Příloha 4) pouze 1,4 % respondentů, kteří se domnívají, že jejich výkon je negativně ovlivněn. Zbytek respondentů nedokáže na tuto otázku jednoznačně odpovědět a přiklání se k odpovědi – nevím. Odpovědi tedy naznačují, že většina zaměstnanců vnímá flexibilní formy zaměstnávání jako pozitivní faktor, který může vést k lepšímu pracovnímu výkonu.

## 8. Z jakého důvodu využíváte flexibilní formy zaměstnávání?

Tabulka 8 Důvod využívání flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kvůli rodinné situaci (např. péče o děti, o jiné členy rodiny)	83	58,0 %
Z důvodu zvyšování kvalifikace při zaměstnání (studium)	11	7,7 %
Z důvodu potřeby více volného času (work-life balance)	49	34,3 %
Z důvodu dalekého doježdění do zaměstnání	26	18,2 %
Lépe se mi pracuje mimo kancelář (homeoffice)	43	30,1 %
Flexibilní formy práce nevyužívám	6	4,2 %
Jiné důvody - prosím doplňte do řádku	14	9,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku měli zaměstnanci možnost vybrat více odpovědí. Z tabulky 8 (Příloha 4) vyplývá, že respondenti nejčastěji využívají flexibilní formy práce kvůli rodinné situaci. Tyto výsledky potvrzují, že pro zejména většinu respondentů jsou flexibilní formy důležité práce z důvodu péče o rodinu. Věk respondentů se pohybuje převážně od 31 do 45 let, v tomto období mají lidé nejvíce starostí s péčí o malé děti nebo o jiné členy rodiny.

Druhým nejčastějším důvodem využívání flexibilních forem práce byla potřeba více volného času a zlepšení tak rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Třetí nejčastější odpovědí je, že se zaměstnancům lépe pracuje mimo kancelář, a to za předpokladů, že mohou využívat mobilní práci. Někteří respondenti uvedli kromě výše zmíněných důvodů i důvody jiné. Dle výsledku dotazníkového šetření respondenti jako jiné důvody uvedli, např. „využívám flexibilní formy práce v době nemoci, abych neohrozila pracující kolegy“ „Během rodičovské dovolené jsem využívala DPČ, abych zůstala v kontaktu se svým oddělením“ „Potřebuji navštívit lékaře“ „Různé zařizování“ „Flexibilní formy práce jsem byla nucena využívat během zhoršené epidemiologické situace“ „V případě, že jsou děti nemocné, využívám home office“. Mít vyvážený osobní a pracovní život může vést k lepšímu fyzickému a duševnímu zdraví. Když jsou lidé přepracovaní, jsou také více náchylní k nemocem, stresu nebo únavě.

## 9. Z jakého důvodu NEvyužíváte flexibilní formy práce?

V této otázce, mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí, dle jejich preference. Z tabulky 9 (Příloha 4) vyplývá, že většina respondentů odkazovala na to, že již jednu flexibilní formu práce využívají. Nejčastěji se jedná o pružnou pracovní dobu, kterou mohou využívat všichni technicko-hospodářští zaměstnanci. Tyto odpovědi se objevovaly také v odpovědi „Jiné důvody“, kde někteří ze zaměstnanců specifikovali, že se jedná o využívání pružné pracovní doby. Mezi další nejčastější odpovědi patří, že zaměstnanci nechtějí flexibilní formy práce využívat anebo jim to neumožňuje charakter práce.



Procento těchto respondentů ale není veliké, pouze 3,5 %. Nejméně časté odpovědi byly spojeny s nesouhlasem ze strany přímého nadřízeného flexibilní formy práce vykonávat nebo absence nabídky na flexibilní formy práce. Celkově tedy zaměstnanci ve většině případů alespoň jednu flexibilní formu práce ve ŠA využívají.

#### **10. Jakou z níže uvedených flexibilních forem byste rád/a v budoucnu využíval/a?**

Respondenti se v případě této otázky rozdělili na vícero skupin, z nichž každá by ráda v budoucnu využívala jinou flexibilní formu práce. Největší množství respondentů, celých 52,4 % by mělo zájem v budoucnu vykonávat mobilní práci (ve větším množství). Dle tabulky 10 (Příloha 4) celých 32,9 % respondentů by v budoucnu i nadále bylo rádo za možnost využívat pružnou pracovní dobu. Zajímavostí v tabulce č. 10 je, že určité množství respondentů, tedy 25,9 % by v budoucnu mělo zájem o sjednání kratší pracovní doby (nebo i nadále v kratší pracovní době pokračovat). Stejně množství respondentů naopak o možnosti využívat flexibilní formu práce neuvažují.

V nabídce bylo možné zvolit odpověď jiná, kterou měli možnost respondenti okomentovat. Zaměstnanci nejčastěji zmiňovali preferenci častějšího home office, alespoň 3x v týdnu, možnost pracovat na home office i ze zahraničí, někteří z nich se vyjádřili s přáním více využívat kratší pracovní dobu, jiní vyjadřovali spokojenost s využíváním flexibilních forem práce a žádné změny nepožadovaly, někteří z respondentů navrhovali rozšířit tyto benefity ještě o možnost sick days. Nejméně častá odpověď v tabulce č. 10 je možnost využívat v budoucnu dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. Můžeme se domnívat, že se jedná o zaměstnance, kteří v budoucnu plánují odchod na rodičovskou dovolenou a při té příležitosti by chtěli využívat některý ze zmíněných typů dohody. V tomto případě si zaměstnanec může sám stanovit, kdy bude pracovat a kdy bude mít volno. Dohody konané mimo pracovní poměr jsou užitečným nástrojem, díky kterému zaměstnanci během mateřské a rodičovské dovolené neztratí s firmou kontakt.

#### **11. Myslíte si, že společnost Škoda Auto nabízí dostatečnou možnost využití flexibilních forem práce?**

Většina respondentů odpovědělo na otázku, zda podnik nabízí dostatečnou možnost využití flexibilních forem práce kladně, celkem 64,3 %. Naopak celých 16,8 % odpovědělo, že podnik dostatečné množství flexibilních forem práce nenabízí. Ostatní respondenti neuměli tuto otázku zodpovědět. Na základě výsledků dotazníkového šetření by mohla firma přemýšlet o dalším rozšíření flexibilních pracovních míst, například o zavedení míst určených jako sdílená pracovní místa, kde by bylo cílem obsazení 2 a více zaměstnanci. Tyto formy práce mohou být pro zaměstnance atraktivní, a tím dopomoci k lepšímu zaměstnaneckému uspokojení a zlepšení výkonu práce. Celkový přehled odpovědí lze nalézt v tabulce 11 (Příloha 4).

### 3.4 Výsledky šetření a doporučení

V této subkapitole jsou rozebrány výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci společnosti a s jejich nadřízeným. Tato data byla dále testována pomocí testování hypotéz, které bylo prováděno pomocí Chí-kvadrát testu. V případě nedostatků byly stanoveny návrhy a doporučení, které jsou uvedeny v následujícím textu.

#### 3.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Prvním dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit potřebu využívání flexibilních forem práce v závislosti na životní etapě zaměstnance a na rodinné situaci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti byly nejčastěji ve středním věku od 31 do 45 let, také většina z nich byla vdaných nebo ženatých. Co se týče počtu dětí, v tomto případě převažovalo, že zaměstnanci mají 2 nebo 1 dítě. Tito respondenti měli v dotazníku největší zastoupení (79 respondentů). V dotazníkovém šetření celkově měly větší zastoupení ženy, a to téměř 75 %. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci ve věku od 31 do 45 let využívají flexibilní formy zaměstnávání více než zaměstnanci ve věku do 30 let nebo nad 45 let. Tento výsledek může být způsoben tím, že zaměstnanci ve věku 31–45 let se obvykle nacházejí v období svého života, kdy začínají zakládat rodinu a zároveň se snaží udržet své pracovní nasazení. Flexibilní pracovní podmínky mohou být pro některé klíčové faktory umožňující jim lépe kombinovat pracovní a rodinný život.

Právě tito zaměstnanci si uvědomují, že flexibilní pracovní podmínky jsou klíčovým faktorem, který jim umožní lépe kombinovat svou pracovní a rodinnou situaci. Proto není překvapivé, že tito zaměstnanci nejčastěji využívají flexibilní formy práce. Více než polovina respondentů využívá nejvíce pružnou pracovní dobu a mobilní práci. Nejčastěji využívají respondenti mobilní práci 1x v týdnu. Mobilní práce je sice ve společnosti ŠA zavedena, ovšem záleží na domluvě s nadřízeným, v jakém množství mobilní práci poskytne. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnancům není poskytována tak často, jak by si představovali. Nejčastější odpovědí, jakou flexibilní formu práce by v budoucnu chtěli zaměstnanci využívat, byl právě home office, a to v častější formě.

Téměř 60 % zaměstnanců využívá flexibilní formy práce právě kvůli péči o rodinné příslušníky. Což ukazuje, že pro většinu zaměstnanců je rodina součástí jejich života a flexibilní formy zaměstnávání jim umožňují lépe skloubit pracovní a rodinné povinnosti. Péče o děti, starší rodiče nebo nemocného člena rodiny mohou být náročné a často vyžadují pružnost v pracovních podmínkách. Využívání flexibilních forem zaměstnávání z důvodu potřeby více volného času mělo v dotazníkovém šetření druhé největší procentuální zastoupení. Pokud tento výsledek porovnáme s výsledky individuálních rozhovorů se zaměstnankyněmi, dostaneme stejné odpovědi. Z výsledků z rozhovorů se zaměstnankyněmi, které využívají sdílené pracovní místo, vyplývají stejné skutečnosti, a to takové, že využívají flexibilní formy zaměstnávání kvůli dětem a péči o ně. Takto tomu bylo u třech ze čtyř zaměstnankyň. Poslední zaměstnankyně preferovala sdílené pracovní místo kvůli potřebě více volného času, ve kterém se stará o domácnost a hospodářství.

Menší zastoupení v rámci dotazníkového šetření měli zaměstnanci od 18 do 30 let (celkem 29 %). Dle rozboru jednotlivých odpovědí vyplývá, že tato skupina zaměstnanců je až na výjimky bezdětná. Tito zaměstnanci jsou převážně svobodní, ovšem jejich preference jsou obdobné. I oni rovněž nejvíce preferovali možnost mobilní práce. Tito zaměstnanci se mohou nacházet v období, kdy se chtějí věnovat více svému životu a osobnímu rozvoji.

Flexibilní formy práce jim tak mohou umožnit lepší řízení svého času a snadnější sladění pracovních a osobních zájmů. Zároveň práce z domova umožňuje zaměstnancům pracovat v klidném prostředí bez rušivých elementů a zbytečného stresu spojeného s dojížděním do práce. Je tedy možné, že pro zaměstnance v této věkové kategorii může být práce z domova nejen praktická, ale také přínosná pro jejich celkovou pohodu a zdraví.

Druhým dílčím cílem diplomové práce bylo shrnout hlavní teoretická východiska. Shrnutí hlavních teoretických východisek obsahuje přehled klíčových poznatků a teorií, které souvisejí s tématy flexibilních forem zaměstnávání. Mezi hlavní teoretická východiska v této oblasti patří: Koncept flexibility práce – Jedná se o obecný koncept, který zahrnuje flexibilní formy zaměstnávání, jako je například práce na částečný pracovní úvazek, práce z domova, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce, sdílené pracovní místo či pružná pracovní doba. Tyto formy zaměstnávání nabízí zaměstnavatelům možnost snadněji se přizpůsobit změnám na trhu práce, zlepšit produktivitu svých pracovníků a byly podrobně rozebrány v teoreticko-metodologické části práce.

Flexibilní formy zaměstnávání nabízejí řadu výhod pro zaměstnavatele i zaměstnance, například možnost snazšího sladění pracovního a soukromého života, nižší náklady na zaměstnávání, vyšší produktivitu a další. Nicméně, flexibilní formy zaměstnávání také přináší určitá rizika, jako je například nedostatek pracovního zabezpečení pro zaměstnance, nedostatek sociálních benefitů, vyšší riziko nezaměstnanosti a další. Většina studií ukazuje, že flexibilní formy zaměstnávání mohou pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců. Pracovní spokojenost může být zlepšena díky lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Flexibilní pracovní podmínky mohou být silnou motivací a důvodem pro zůstání v dané společnosti. Motivace zaměstnanců je klíčovým faktorem pro dosažení vysoké produktivity a úspěchu pro společnost. Celkově lze říct, že teoretická východiska v oblasti flexibilních forem zaměstnávání jsou velmi rozmanitá a souvisí s mnoha faktory. Tato témata jsou stále předmětem zkoumání a výzkumu a přináší nové poznatky o tom, jak nejlépe implementovat flexibilní pracovní podmínky a jak je využít k dosažení vysoké produktivity a spokojenosti zaměstnanců.

### **3.4.2 Vyhodnocení výzkumných otázek**

#### **1. Liší se zájem o flexibilní formy zaměstnávání dle věku a genderu?**

Z výsledků dotazníku vyplývá, že zájem o flexibilní formy zaměstnávání se příliš neliší podle věku ani genderu respondentů. To znamená, že jak muži, tak ženy a jak mladším, tak i starším se zdá být atraktivní především mobilní práce. Tato skutečnost může být zapříčiněna tím, že flexibilní formy zaměstnávání včetně práce na dálku nabízí větší autonomii a flexibilitu, což je pro mnoho lidí velmi přitažlivé bez ohledu na jejich věk a pohlaví. Flexibilní formy zaměstnávání nabízejí lidem možnost více ovládat svůj čas a pracovní harmonogram, což je pro zaměstnance atraktivní. Navíc nabízí lidem možnost pracovat z různých míst, což může být velmi užitečné pro ty, kteří nemohou pracovat z kanceláře nebo by chtěli pracovat z převážně domova. Flexibilní formy zaměstnávání mohou být také výhodné pro rodiče s malými dětmi, studenty, nebo pro osoby s omezenou pohyblivostí, které by jinak měly potíže s pravidelnou prací v kanceláři. Proto není překvapivé, že zájem o mobilní práci se zdá být atraktivní pro všechny respondenty bez ohledu na jejich věk a pohlaví.

## **2. Je v ČR dostatečný právní rámec pro využívání flexibilních forem zaměstnávání?**

V České republice existuje právní rámec pro využívání flexibilních forem zaměstnávání, který je v souladu s právními předpisy Evropské unie. Tyto právní předpisy stanoví minimální standardy pro ochranu zaměstnanců v oblasti flexibilních forem zaměstnávání a zajištění že, pracovní podmínky jsou řádně upraveny a chráněny.

V České republice jsou k dispozici různé formy flexibilního zaměstnávání. Všechny tyto formy zaměstnávání jsou řádně upraveny zákonem a zaměstnanci mají právo na ochranu svých pracovních práv a na rovné zacházení. V posledních letech se v České republice také zvyšuje a zájem o práci na dálku další formy flexibilního zaměstnávání.

V roce 2021 byl přijat nový zákon o práci na dálku, který upravuje pracovní podmínky pro práci na dálku a zavádí nová práva a povinnosti pro zaměstnavatele a zaměstnance. Zákon stanovuje například právo na informace a komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, právo na přerušování práce a respektování pracovní doby, právo na pracovní prostředky a vybavení a další. Nicméně, i když právní rámec existuje a nabízí ochranu pro zaměstnance v oblasti flexibilních forem zaměstnávání, může být stále náročné dodržování práv a ochrany pracovníků v praxi. Proto je důležité, aby zaměstnavatelé a zaměstnanci měli dostatečné znalosti o svých právech a povinnostech a aby byli ochotni spolupracovat a jednat transparentně a férově. Kromě toho mohou v některých případech vznikat otázky ohledně zajištění sociálního zabezpečení a plnění daňových povinností v rámci flexibilních forem zaměstnávání. Z tohoto důvodu je důležité, aby byl právní rámec průběžně aktualizován a aby byly stanoveny jasné zásady pro určování a práva a povinnosti v rámci flexibilních pracovních vztahů forem zaměstnávání.

## **3. Podporuje podnik využívání flexibilních forem zaměstnávání?**

Podnik celkově flexibilní formy zaměstnávání podporuje. Příkladem je pružná pracovní doba, kterou mají možnost využívat všichni technicko-hospodářští zaměstnanci. Dále podnik podporuje využívání mobilní práce, kratší pracovní doby, DPČ/DPP nebo sdíleného pracovního místa. Je důležité zmínit, že záleží na každém jednotlivém vedoucím, jak se k využívání flexibilních forem práce postaví a v jaké míře je svým podřízeným dovolí využívat. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci cítí podporu při využívání flexibilních forem zaměstnávání ze strany ŠA, a to přibližně 64 % z nich. Existuje řada důvodů, proč by podniky mohly podporovat využívání flexibilních forem zaměstnávání. Flexibilní zaměstnávání může například podnikům přizpůsobit náklady rychlým změnám na trhu a snížit na pracovní sílu. Zaměstnávání na DPČ/DPP pomáhá zejména zaměstnanců na rodičovské dovolené udržovat kontakt s firmou a jejich návrat do firmy je díky tomu jednodušší. Také tuto formu práce využívají studenti vysokých škol, které se s firmou seznamují již během studii a učí se zodpovědnosti, samostatnosti, zvládání krátkodobých projektů a dalších pracovních činností již při studiu. Navíc může flexibilní zaměstnávání pomoci podnikům získat a udržet talentované zaměstnance, kteří upřednostňují práci s větší flexibilitou. Mnoho zaměstnanců také oceňuje možnost vyvážit svůj pracovní a soukromý život, což může vést k větší spokojenosti a výkonnosti.

## **4. Můžeme do budoucna předpokládat zvýšený zájem využívání flexibilních forem práce ze stran zaměstnanců?**

Do budoucna lze předpokládat zvýšený zájem o využívání flexibilních forem práce ze strany zaměstnanců. Z důvodu rychle se měnícího pracovního trhu a většího využívání technologií, které umožňují práci na dálku, se stává pro mnoho lidí práce na plný úvazek v kanceláři méně přitažlivou a flexibilní formy práce nabízejí větší autonomii a lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem.

Zájem o využívání flexibilních forem práce bude i nadále růst, protože moderní technologie umožňují pracovat na dálku a nabízejí nové možnosti, jak organizovat práci. Navíc se pracovní trh a požadavky na práci stále mění, což může vytvářet potřebu pro nové formy zaměstnávání.

V dobách pandemie Covidu19 si mnoho zaměstnanců zvyklo na mobilní práci a chtějí si ji udržet i po skončení pandemie. Dalším faktorem, který může podporovat zvýšený zájem o flexibilní formy zaměstnávání, jsou změny v demografické struktuře obyvatelstva. Generace mileniálů a Generace Z jsou v obecnosti více otevřené novými technologiím a změnám v pracovním stylu. Tyto generace také často oceňují flexibilitu mezi prací a soukromým životem, což může být podnětem pro využívání flexibilních forem práce. Očekává se, že zájem o využívání flexibilních forem práce bude i nadále růst. Společnosti budou muset být schopny zajistit takové formy práce, aby vyhovovaly jejich zaměstnancům, aby si mohly udržet konkurenceschopnost na trhu práce. Dle odpovědí jednotlivých respondentů je z jejich strany zájem o častější využívání mobilní práce.

## 5. Mají vliv flexibilní formy práce vliv na efektivitu práce a výkon zaměstnance?

Téměř 63 % respondentů se cítí při využívání flexibilních forem práce výkonnější, konkrétně se cítí být více produktivní. Celkově lze říci, že vliv flexibilních forem zaměstnávání na efektivitu a výkon zaměstnance závisí na mnoha faktorech, například na druhu práce a na individuální preferenci zaměstnanců. To se může zdát logické, protože flexibilní formy práce poskytují zaměstnancům více autonomie a možnost samostatně si plánovat svou práci a čas. Zaměstnanci mohou pracovat v době, kdy jsou nejvíce produktivní a kdy jim práce nejlépe vyhovuje. To může vést ke zvýšení motivace a snížení stresu spojeného s pevným pracovním harmonogramem a pracovní dobou. Nicméně, není to pravidlem a mohou být situace, kdy zaměstnanci potřebují jasně nastavit pracovní harmonogram a pravidelnou pracovní dobu, aby mohli efektivně pracovat.

Výsledky tohoto dotazníkového šetření tedy potvrzují, že flexibilní pracovní podmínky mohou být pro mnoho klíčových faktorů zaměstnanců, které jim umožňují kombinovat pracovní a rodinný život. Zaměstnavatelé by měli brát tuto skutečnost v potaz a poskytovat zaměstnancům dostatečnou flexibilitu, aby mohli rodinné efektivně zvládat své pracovní i povinnosti.

### 3.4.3 Vyhodnocení hypotéz

#### 1. Ženy využívají flexibilní formy práce více než muži

Je vysloven předpoklad o relativních četnostech dvou základních souborů, a je potřeba ověřit, zda jsou relativní četnosti v obou souborech stejné. Použijeme proto test hypotézy o shodě relativních četností jednotek s určitou vlastností ve 2 základních souborech. Standardní testovací postup nejprve předpokládá stanovení hypotéz:

Tabulka 12 Pozorované četnosti – využívání flexibilních forem práce (n=143)

Pohlaví	Muži	Ženy
Zaměstnanci využívající flexibilní formy zaměstnávání	30	94
Celkem	36	107

Zdroj: vlastní výzkum

H0 = Ženy využívají flexibilní formy práce více než muži

H1 = Ženy nevyžívají flexibilní formy práce více než muži

(1) H0:  $\pi_1 = \pi_2$

H1:  $\pi_1 \neq \pi_2$

(2) Jako testové kritérium volíme níže uvedenou statistiku U, neboť pracujeme s velkými výběry (Hendl, 2012, s. 308):

$$U = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{p(1-p)}} \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}, \text{ kde}$$

$$p_1 = \frac{m_1}{n_1}; p_2 = \frac{m_2}{n_2}; p = \frac{m_1 + m_2}{n_1 + n_2}.$$

kde:

U = testované kritérium

p = p-value

n = rozsah výběrového souboru

(3) S ohledem na vybrané testové kritérium a stanovení H1, vymezíme kritický obor.

$$W = \{U; U \leq u_{\frac{\alpha}{2}} \cup U \geq u_{1 - \frac{\alpha}{2}}\}$$

$$W = \{U; U \leq u_{0,025} \cup U \geq u_{0,975}\}$$

$$W = \{U; U \leq -1,96 \cup U \geq 1,96\}$$

kde:

W = kritický obor

(4) Na základě výběrových dat vypočítáme hodnotu testového kritéria U:

$$p_1 = \frac{m_1}{n_1} = \frac{30}{36} = 0,83$$

$$p_2 = \frac{m_2}{n_2} = \frac{94}{107} = 0,88$$

$$p = \frac{m_1 + m_2}{n_1 + n_2} = \frac{30 + 94}{36 + 107} = 0,87$$

$$U = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{p(1-p)}} \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}} = \frac{0,83 - 0,88}{\sqrt{0,87(1-0,87)}} \cdot \sqrt{\frac{36 \cdot 107}{36 + 107}} = 0,34 \cdot 5,19 = 1,77$$

(5)  $U \notin W$ , proto zamítáme H1 a přijímáme H0.

Na hladině významnosti 5 % jsme prokázali, že podíl žen využívající flexibilní formy práce je větší než podíl mužů. V závislosti na konkrétních pracovních podmínkách a sektoru, ve kterém pracují, může být pravda, že ženy využívají flexibilní formy práce více než muži. Existují různé faktory, které mohou hrát roli v tom, proč ženy častěji využívají flexibilní formy práce. Jedním z těchto faktorů může být například to, že ženy více než muži zajišťují péči o děti nebo pečují o zdravotně postižené osoby či jiné členy rodiny, což může vyžadovat větší flexibilitu v pracovních podmínkách.

Ženy častěji pečují o děti a starší osoby, což může vyžadovat například možnost pracovat z domova nebo flexibilní pracovní dobu. V mnoha případech se také stává, že ženy volí flexibilní formy práce kvůli rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Vzhledem ke skutečnosti, že dotazník byl rozeslán na zaměstnance z oblasti lidských zdrojů, kde jsou pracovní pozice spíše obsazeny ženami, je v dotazníku také větší zastoupení žen. Ženy také častěji pracují v sektorech, kde jsou nabízeny flexibilní formy práce, jako jsou například služby, obchod, vzdělávání nebo zdravotnictví.

## **2. Flexibilní formy práce přináší HR pracovníkům více pracovních úkonů spojených se mzdovou a administrativní agendou**

Je pravda, že využívání flexibilních forem práce může přinést HR pracovníkům více práce se mzdovou a administrativní agendou spojenou. To může být způsobeno tím, že pro správné vyplácení mezd a odměn musí být sledovány a zpracovány různé údaje a informace, jako jsou pracovní doby, přesčasy, nároky na dovolenou a další. Pokud se pracovní doba zaměstnanců mění nebo využívá různé formy práce, může to znamenat větší nároky na správu těchto informací a vytváření příslušných dokumentů, jako jsou například pracovní smlouvy a jejich dodatky, dokumenty potvrzující sjednání kratší pracovní doby, sdíleného pracovního místa, mobilní práce, a další. Tyto údaje musí být rovněž zaneseny v interním systému společnosti.

Nicméně, může být také pozitivní, že flexibilní formy práce poskytují HR pracovníkům více flexibility a možností, jak se lépe přizpůsobit potřebám zaměstnanců. Díky tomu mohou být zaměstnanci více spokojeni a loajální ke svému zaměstnavateli, což může snížit fluktuaci zaměstnanců a zlepšit maximální produktivitu firmy. Celkově záleží na firmě, jak se na toto téma dívá a jaké jsou její priority a cíle v oblasti personálního managementu.

## **3. Zaměstnanci, kteří pracují pro zaměstnavatele na částečný pracovní úvazek (na základě pracovní smlouvy na dobu určitou) mají stejné možnosti kariérního růstu**

Zaměstnanci, kteří ve ŠA pracují na částečný úvazek, nemají nižší možnosti kariérního růstu, a to i přesto, že pracují méně hodin než zaměstnanci na plný úvazek. Nejsou vnímáni zaměstnavatelem jako méně angažovaní nebo méně ochotní investovat do své práce, naopak firma umožňuje zaměstnancům kratší pracovní dobu vždy po vzájemné domluvě a z určitého důvodu, např. z důvodu dokončování studia v začátcích pracovního poměru.

Práce na částečný úvazek mohou být výhodné z hlediska diverzity a inkluзивity pracovní síly. Pokud se zaměstnavatel rozhodne zaměstnat lidi na částečný úvazek, může získat více zaměstnanců, kteří by se jinak nemohli zapojit do pracovní síly. Je pravda, že částečný pracovní úvazek by neměl být překážkou pro kariérní růst. Zaměstnanci pracující na částečný úvazek by měli mít stejnou příležitost postupovat v kariéře jako zaměstnanci pracující na plný úvazek. Pokud zaměstnanec cítí, že má větší kontrolu nad svým pracovním životem, může se to pozitivně projevit na jeho výkonu. Zaměstnavatelé by měli zajistit, aby zaměstnanci pracující na částečný pracovní úvazek měli stejné možnosti kariérního růstu jako zaměstnanci pracující na plný pracovní úvazek.

#### 4. Využívání flexibilních forem zaměstnávání zvyšuje spokojenost zaměstnanců

Tabulka 13 Pozorované četnosti – spokojenost zaměstnanců (n=123)

Zaměstnanci	Spokojeni - vyšší pracovní výkon	Nespokojeni - nižší nebo stejný pracovní výkon
Zaměstnanci využívající flexibilní formy zaměstnávání	86	32
Celkem	89	34

Zdroj: vlastní výzkum

Z celkového počtu zaměstnanců bylo vyloučeno 20 respondentů, kteří otázku nedokázali zodpovědět.

H0 = Využívání flexibilních forem zaměstnávání zvyšuje spokojenost zaměstnanců

H1 = Využívání flexibilních forem zaměstnávání nezvyšuje spokojenost zaměstnanců

(1) H0:  $\pi_1 = \pi_2$

H1:  $\pi_1 \neq \pi_2$

(2) Jako testové kritérium volíme níže uvedenou statistiku U, neboť pracujeme s velkými výběry (Hendl, 2012, s. 308):

$$U = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\bar{p}(1-\bar{p})}} \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}, \text{ kde}$$

$$p_1 = \frac{m_1}{n_1}; p_2 = \frac{m_2}{n_2}; \bar{p} = \frac{m_1 + m_2}{n_1 + n_2}$$

kde:

U = testované kritérium

p = p-value

n = rozsah výběrového souboru

(3) S ohledem na vybrané testové kritérium a stanovení H1, vymezíme kritický obor.

$$W = \{U; U \leq u_{\frac{\alpha}{2}} \cup U \geq u_{1-\frac{\alpha}{2}}\}$$

$$W = \{U; U \leq u_{0,025} \cup U \geq u_{0,975}\}$$

$$W = \{U; U \leq -1,96 \cup U \geq 1,96\}$$

kde:

W = kritický obor



(4) Na základě výběrových dat vypočítáme hodnotu testového kritéria U:

$$p_1 = \frac{m_1}{n_1} = \frac{86}{89} = 0,96$$

$$p_2 = \frac{m_2}{n_2} = \frac{32}{34} = 0,94$$

$$\bar{p} = \frac{m_1+m_2}{n_1+n_2} = \frac{86+32}{89+34} = 0,96$$

$$U = \frac{p_1-p_2}{\sqrt{\bar{p}(1-\bar{p})}} \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1+n_2}} = \frac{0,96 - 0,94}{\sqrt{0,96(1-0,96)}} \cdot \sqrt{\frac{89 \cdot 34}{89+34}} = 0,496$$

(5)  $U \notin W$ , proto zamítáme  $H_1$  a přijímáme  $H_0$ .

Zaměstnanci se díky využívání flexibilních forem práce cítí být výkonnější a mají více času na své soukromé aktivity. Flexibilní pracovní doba, práce z domova nebo možnost si naplánovat vlastní pracovní dobu jsou faktory, které přispívají ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Zaměstnanci mají více času na rodinu, koníčky nebo dokonce na vlastní rozvoj a vzdělávání. Tento lepší životní styl a větší flexibilita vedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovním místem a k menší fluktuaci pracovníků. V konečném důsledku to může být výhodné pro zaměstnavatele, kteří udržují kvalitní pracovní sílu a snižují náklady na rekrutaci a školení zaměstnanců. Kromě toho mohou flexibilní pracovní podmínky také zlepšit atmosféru v pracovním kolektivu, protože většina zaměstnanců vnímá jako pozitivní, když mají možnost volby, jak a kdy budou pracovat. To může vést ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vytvoření přátelštější pracovní atmosféry.

#### 3.4.4 Formulace doporučení pro společnost ŠA

Ve společnosti ŠA jsou již flexibilní formy práce zavedeny, nejsou ale využívány ještě v příliš velkém množství. V případě, že zaměstnanci preferují práci z domova, firma by jim tuto možnost měla umožnit (pokud to dovoluje charakter práce). V souvislosti s využíváním mobilní práce je třeba poskytnout zaměstnanci potřebné technologie a zařízení pro práci z domova, aby se mohli efektivně přizpůsobit a pracovat z různých míst. To může zahrnovat počítače, mobilní telefony, internetové připojení a další potřebné nástroje pro práci z domova. Doposud umožňuje společnost pouze pro výkon mobilní práce mobilní telefony a pracovní notebooky.

Doporučením je propůjčit zaměstnanci obrazovky, aby nemuseli 7,5 hodiny pracovat s malou obrazovkou notebooku. Dále by zaměstnavatel mohl přispívat na ergonomické vybavení, jakou jsou pracovní židle, stoly, osvětlení nebo podložky pod myš. Dále web camery, internetové připojení a další potřebné nástroje pro práci z domova. Také by firma mohla zaměstnancům vypomoci s úhradou nákladů za energie spotřebované v důsledku práce pro zaměstnavatele. Lze rovněž uspořádat školení pro zaměstnance pro práci z domova a s tím spojené využívání technologií pro vzdálenou práci. To umožní zaměstnancům efektivněji pracovat a snížit riziko chyb a ztrátu produktivity. Vedoucí pracovníci by měli zohlednit individuální potřeby jednotlivců při poskytování mobilní práce. Dále je možné sledovat využití mobilních zařízení a aplikací pro práci mimo kancelář, aby firma mohla identifikovat případné problémy a zlepšit produktivitu práce. Toto sledování by mělo být v provedené v souladu se zákony o ochraně soukromí a osobních údajů.

Z pohledu nadřízeného lze sledovat aktivitu zaměstnance v různých aplikacích, plnění zadaných úkolů, zda je zaměstnanec k zastížení na notebooku/telefonu atd. Na základě toho pozorování lze sestavit statistiku využívání mobilní práce mezi zaměstnanci a komparace pracovního nasazení v kanceláři a mimo kancelář.

Dalším doporučením pro společnost ŠA je zaměřit se více na flexibilní formy práce, konkrétně na sdílené pracovní místo a kratší pracovní úvazek, které jsou preferované zejména zaměstnanci vracející se zpět do zaměstnání po rodičovské dovolené. Zaměstnanci po rodičovské dovolené musí zajistit péči o malé děti, i když jsou značnou část dne umístěny v předškolním zařízení. Dětem trvá delší dobu, než se zadaptují na režim ve školce nebo v jeslích, také jsou v tomto období často nemocné a zůstávají doma. Bylo by tedy užitečné vytvořit pracovní místa, která by byla určena primárně pro zaměstnance, kteří z nějakého důvodu potřebují pracovat méně hodin, než je klasická týdenní pracovní doba. Doposud je sjednání kratší pracovní doby nebo sdíleného pracovního místa vždy na domluvě mezi zaměstnancem a nadřízeným. Pokud by takovéto pozice vznikly a byly viditelné na firemní burze práce, výrazně by to zaměstnancům usnadnilo návrat do společnosti. V souvislosti s tím by společnost mohla více propagovat flexibilní formy práce a více o těchto možnostech informovat nadřízené.

Také by mohla ukázat nadřízeným na konkrétních případech, že práce může být odváděna kvalitně, i když zaměstnanec nepracuje celý pracovní týden, popřípadě pokud na místě pracuje více zaměstnanců a práci si rozdělují. Lze zavést pilotní projekt využívání těchto forem práce v určitém oddělení nebo týmu a získat zpětnou vazbu od zaměstnanců a nadřízeného. Poté analyzovat získané výsledky.

Kratší pracovní doba může být také vhodným nástrojem, jak u zaměstnanců zkombinovat studium a práci. Zejména poslední ročník vysokých škol bývá pro studující zaměstnance nejtěžší. Zaměstnanci, kteří při práci dokončují studium, by měli být informováni o možnostech kratší pracovní doby. Jakožto i jejich nadřízení.

Vzdělání je ve společnosti ŠA podporováno a doposud se řeší spíše sepisováním kvalifikačních dohod než poskytováním kratší pracovní doby. Společnost by také mohla zvážit, zda by zaměstnancům, kteří dokončují studium, neumožnila několik dní volna nad rámec dovolené. Toto volno by mohli zaměstnanci čerpat na přípravu na ročníkové zkoušky, na závěrečné zkoušky, na psaní závěrečných prací atd. Nabídnout zaměstnancům volno na studium může být pro firmu velmi užitečné, protože to může zvýšit motivaci zaměstnanců, rozšířit jejich schopnosti a znalosti a pomoci společnosti udržet konkurenceschopnost na trhu práce.

Dalším doporučením, jak zaměstnancům ulehčit péči o potomky je zavedení firemní školky. Zavedení firemní školky může být pro společnost velkou výhodou, protože umožní zaměstnancům s dětmi mít snadnější přístup k péči o děti a zároveň zvýší jejich loajalitu. Mezi výhody firemní školky patří např. zlepšení rovnováhy pracovního a rodinného života. Nehledě na to, že předškolní zařízení v Mladé Boleslavi jsou kapacitně naplněny a umístění dítěte do toho typu zařízení není snadné. Společnost by vytvořením předškolního zařízení dala najevo, že se o své zaměstnance a jejich potřeby stará, což by vedlo k vyšší loajalitě a menší fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanci mohou být motivovanější a spokojenější s prací v prostředí, které umožňuje snazší péči o děti. Snižování stresu a obavy zaměstnanců ohledně péče o děti mohou vést k vyšší produktivitě, protože se mohou více soustředit na svou práci a být méně rozptýleni rodinnými záležitostmi.

Zaměstnanci na dělnických pozicích pracují ve společnosti ŠA převážně na tři směny. Pokud mají oba rodiče vícesměnné zaměstnání, nabízí se možnost vybudovat zařízení (např. dětský koutek), kde by děti nemuseli být celý den jako ve školce nebo v jeslích, ale rodiče by je mohli v těchto prostorách nechat jen na nezbytně nutnou dobu, kterou potřebují na to, aby se vystřídali na pracovišti.

Dále v dotazníkovém šetření zaměstnanci projevili zájem o využívání tzv. sickdays. Tato možnost zatím není ve ŠA zavedena. Jedná se o firemní benefit, který umožňuje vybrat si ročně několik dní volna, pokud se necítíte dobře a nechcete si na pár dní brát neschopenku. Většinou firmy poskytují 3-5 sickdays za rok. Zavedení sickday a podpora firmy v této oblasti může mít několik výhod pro společnost. Podpora společnosti v této oblasti může vést k lepšímu pracovnímu prostředí a větší spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanci nabudou pocitu, že společnost se stará o jejich zdraví a pohodu, což vyvolá v zaměstnancích vyšší pocit loajality. Pokud by společnosti poskytovala sickdays, přispělo by to ke zlepšení její image a k většímu zájmu o práci. Tento benefit by mohl pomoci při náboru nových zaměstnanců.

Výzkum ukázal, že zaměstnanci oceňují především možnost práce z domova. Zároveň byla identifikována řada překážek, které brání v efektivním využívání těchto forem práce. Na základě výsledků výzkumu a analýzy byla vypracována doporučení pro firmu, která by mohla zlepšit podmínky pro využívání flexibilních forem práce. Zvyšování flexibilních forem práce může vést ke zlepšení pracovního prostředí a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V dnešní době, kdy technologie nabízí práci z mnoha různými místy, by firmy měly přemýšlet o tom, jak tyto možnosti co nejvíce využít.

Zjištěné výsledky naznačují, že flexibilní formy zaměstnávání a podpora zaměstnanců mají pozitivní vliv na jejich spokojenost, zvyšují jejich motivaci k práci a celkové výsledky společnosti. I přesto bylo společnosti nastíněno několik doporučení, díky kterým by zaměstnanci mohli být spokojenější a zvýšila se tak jejich loajalita vůči zaměstnanci.

### Shrnutí jednotlivých doporučení:

Silné stránky	Slabé stránky	Doporučení
- možnost v rámci práce z domova využívat notebook, myš, klávesnici;	- nedostupnost obrazovek, ergonomického vybavení;	- zajistit zaměstnancům potřebné technologie související s výkonem práce z domova;
- zaměstnanci si mohou některé počítačové příslušenství vypůjčit k práci z domova;	- neexistující finanční podpora při práci z domova;	- vyplacení příspěvku na ergonomické vybavení a na spotřebu energií při práci z domova;
- zaměstnanci mají možnost využívat mobilní práci;	- zaměstnanci by preferovali možnost více využívat mobilní práci;	- provedení statistického šetření o produktivitě zaměstnanců, kteří pracují z domova a na základě toho zvážit možnost navýšit počet dní strávených na mobilní práci;
- někteří z vedoucích pracovníků jsou otevřeni využívání kratších pracovních dob nebo sdílených pracovních míst;	- pokud mají zaměstnanci potřebu pracovat na sdíleném pracovním místě nebo využívat kratší pracovní dobu, musí se domluvit s nadřízeným nebo projevit vlastní aktivitu při hledání dané pracovní pozice;	- vytvoření sdílených pracovních míst určených k obsazení více zaměstnanci nebo pracovních míst, kde lze uplatnit kratší pracovní dobu;
- zaměstnanci mohou požádat zaměstnavatele o příspěvek na jesle;	- nedostupnost předškolních zařízení v rámci společnosti;	- zavedení firemní školky či dětského koutku;
- možnost sepsání kvalifikační dohody se zaměstnavatelem;	- v případě nesepsání kval. dohody => čerpání dovolené v rámci přípravy na zkoušky;	- zavedení volných dnů pro zaměstnance, kteří dokončují studium;
- ve společnosti jsou zavedeny jiné benefity spojené s volnými dny	- v případě nevolnosti není možnost sick days	- zvážení možnosti zavést ve společnosti tzv. sick days pro zaměstnance.

Zdroj: vlastní výzkum

### 3.4.5 Závěr

Tato diplomová práce se zaměřuje na flexibilní formy zaměstnávání ve společnosti Škoda Auto a. s. Cílem této práce bylo zjistit, zda podnik dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání. Dále identifikovat nedostatky a navrhnout doporučení ke zlepšení. Práce se zaměřovala zprvu na teoretická hlediska flexibilních forem zaměstnávání, přičemž každá ze zmíněných forem zaměstnávání byla detailně popsána. Nejprve byla zpracována teoreticko-metodologická část práce vycházející z rešerše, jejíž součástí byla také metodika práce, kde byly představeny výzkumné metody.

Praktická část práce vycházela z části teoreticko-metodologické, kde byly provedeny rozhovory a dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti. Praktická část byla zpracována na základě dat poskytnutých podnikem samotným. Výzkumné šetření bylo uskutečněno skrze kvalitativní výzkum tedy strukturovaným rozhovorem se zaměstnanci ŠA a rovněž proběhl kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán vybrané skupině zaměstnanců. Rozhovor byl autorkou uskutečněn s cílem získat informace ohledně sdílených pracovních míst ve společnosti. Na základě výzkumných otázek bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit, zda podnik dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání.

Dotazník byl cílen pouze na technickohospodářské zaměstnance v oblasti lidských zdrojů, a to především proto, že tito zaměstnanci jsou již obeznámeni s pojmem flexibilní formy zaměstnávání a jejich připomínky byly autorkou zohledněny v navržených doporučeních. Dotazník byl rozeslán pomocí firemních emailových adres. Celková návratnost byla 71,5 %. Všechny odpovědi byly zpracovány do tabulek a jsou součástí příloh této diplomové práce. Po zodpovězení výzkumných otázek a hypotéz bylo společnosti navrženo několikero doporučení, které mají vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

V diplomové práci byly zjištěny následující skutečnosti. Zaměstnanci jsou s využíváním flexibilních forem zaměstnávání spokojeni. Nejčastěji využívají flexibilní formy zaměstnávání zaměstnanci ve středním věku. Nejčastějším důvodem pro využívání flexibilních forem zaměstnávání je rodinná situace. Nejvíce se mezi dotazovanými zaměstnanci ze společnosti Škoda Auto a. s. využívá flexibilní pracovní doba a mobilní práce. Dále bylo zjištěno, že dotazovaní zaměstnanci by uvítali využívat mobilní práci v častější míře než doposud. Doporučení vycházela z výsledků z provedených rozhovorů a dotazníkového šetření.

Mezi doporučení pro společnost bylo zahrnuto: zajištění potřebných technologií související s výkonem práce z domova, vyplacení příspěvku na ergonomické vybavení a na spotřebu energií při práci z domova, provedení statistického šetření o produktivitě zaměstnanců, kteří pracují z domova a na základě toho zvážit možnost navýšit počet dní strávených na mobilní práci, vytvoření pracovních míst určených na obsazení více zaměstnanci nebo pracovních míst s možností kratší pracovní doby, zavedení firemní školky či dětského koutku, zavedení volných dnů pro zaměstnance, kteří dokončují studium nebo zvážení možnosti zavést ve společnosti tzv. sick days pro zaměstnance. Společnosti byly předány výstupy z této diplomové práce včetně doporučení a výsledků dotazníkového šetření. Společnost chápe, že podpora zaměstnanců je důležitá a zvyšuje jejich loajalitu a spokojenost ve firmě.

Podpora vytvoření rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem přispívají ke zlepšení pracovního prostředí. Podpora zdraví a duševního blaha zaměstnanců, včetně poskytování sick days může rovněž přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Implementace těchto doporučení může vyžadovat určitou investici ze strany společnosti, ale přinese dlouhodobé výhody pro společnost, včetně maximální produktivity zaměstnanců. Důležité je také zabezpečit transparentnost a komunikaci mezi zaměstnanci a managementem.

Zaměstnanci by měli být informováni o pracovních změnách a měli by mít možnost vyjádřit svůj názor a připomínky. Kromě toho by měli být zaměstnanci motivováni a odměňováni za své úspěchy a tvrdou práci. Do budoucna by měla společnost naslouchat potřebám svých zaměstnanců a podle toho zajistit využívání flexibilních forem zaměstnávání.

Work-life balance (rovnováha mezi prací a osobním životem) je koncept, který se v posledních letech stal velmi důležitým tématem v oblasti práce a zaměstnání. Klíčovým faktorem pro dosažení work-life balance je možnost zaměstnance ovlivňovat své pracovní podmínky tak, aby dokázal efektivně vypořádat s pracovními povinnostmi a současně si udržet zdravý a naplněný osobní život.

Mezi prvky, které mohou přispět k dosažení work-life balance, patří flexibilní pracovní doba, možnost práce na dálku nebo benefity, jako jsou dovolená, volno na osobní záležitosti nebo příspěvky na stravování a volnočasové aktivity. Budoucnost flexibilních forem zaměstnávání je nejistá a závisí na mnoha faktorech. Nicméně, v současnosti roste počet lidí, kteří využívají flexibilní formy práce, proto lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat i v budoucnosti. S rozvojem technologií a digitálních nástrojů se očekává, že budou vznikat nové možnosti pro práci na dálku a zlepšení komunikace mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Zároveň se očekává, že se budou zvyšovat požadavky na flexibilitu v práci a zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Dalším faktorem ovlivňujícím budoucnost flexibilních forem zaměstnávání je demografický vývoj, například stárnutí populace a zvyšování věkového průměru pracovních sil. To může vést ke zvýšení poptávky po flexibilních formách práce, zejména mezi staršími pracovníky, kteří chtějí pracovat déle, ale přitom si zachovat vyvážený životní styl. Celkově lze říci, že budoucnost flexibilních forem práce je pozitivní a očekává se další zvýšení popularity těchto forem práce.

## Literatura

### Odborná literatura

ANDERSON, D. *The New Normal Worklife Balance*. UK: Estalontech, 2021. ISBN 9791220845526.

ARENOSKY, J. *Work-life Balance*. USA: ABC-CLIO, 2017. ISBN: 978-14-408-47134

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAUM, D. *Výzkumné metody v sociální práci*. 2014. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014. ISBN 978-80-7464-390-3.

BĚLINA, M., J. PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-667-8.

BĚLINA, M, DRÁPAL, L. *Zákoník práce: komentář*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2019. ISBN 978-80-7400-759-0.

BĚLINA, M, PICHRT, J. *Pracovní právo*. 7. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-667-8.

BĚLINA, M. *Pracovní právo*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-283-0.

BOROVÍČOVÁ, K. *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*. Diplomová práce. Praha: UNIVERZITA KARLOVA, 2017. Vedoucí práce Jakub Morávek.

CIENCIALOVÁ, E. *Právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr*. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita, 2017. Vedoucí práce Jan Horecký.

CLUTTERBUCK David, *Managing work-life balance. A guide for HR in achieving organisational and individual change*. 2003. ISBN 85292 969 2

ČESKO. *Sdělení č. 320/2022 Sb.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022.

ČESKO. *Sdělení č. 436/2020 Sb.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020.

ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb.* Praha: Parlament České republiky, 2022.

ČESKO. *Zákon č. 586/1992 Sb.* Praha: Česká národní rada, 2022.

DEPOO, L, et al. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRIED, J. a D. HEINEMEIER HANSSON. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: 2014. Jan Melvil. ISBN 978-80-87270-99-8.

GILLERNOVÁ, I. et al. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2798-1.

HOLSMAN, J. *WorkLife Balance Survival Guide: How to Find Your Flow State and Create a Life of Success*. United States of America: Mango Publishing, 2022. ISBN 978-1-64250-952-6.

HOMFRAY, Š. et al. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 9788027133413.

HOMFRAY, Š., SKALKOVÁ, J., ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, K. *Nástroje slad'ování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: GradaPublishing, 2022. ISBN 978-80-271-3341-3.

HŮRKA, P. *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání*. Praha: Auditorium, 2009. ISBN 978-80-9037-860-4

LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.

KOTÍKOVÁ, J. et al. *Dopady digitalizace, automatizace a robotizace na trh práce, vzdělávání a sociální systémy zahraniční poznatky*. Praha. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2019. ISBN 978-80-7416-369-2.

KRUMMACKEROVÁ, P. *Work-Life Balance v Německu*. *HR Management*, 2011, vol. 7, no. 2, p. 84-87. ISSN 1801-4690.

KYZLINKOVÁ, R. et al. *New formsofemployment in the Czech Republic*. Praha: RILSA, 2018. ISBN 978-80-7416-335-7.

MAŠKA, M. *Flexibilita v oblasti pracovní doby*. Diplomová práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019. Vedoucí práce Martin Šmíd.

MORÁVEK, Jakub. *Vybrané aspekty job-sharingu*. In: *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti?* Praha: WoltersKluwer, 2015. s.138. ISBN 978-80-7478-975-5.

NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

NOVOTNÝ, P. et al. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2022*. Praha: GradaPublishing, 2022. ISBN 978-80-2713-597-4.

PICHRT, J., TOMŠEJ, J. *Balancování na hraně work-life balance a transparentnosti*. Praha: WoltersKluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-278-7.

PICHRT, J. *Zákoník práce: Zákon o kolektivním vyjednávání*. Praha: WoltersKluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-609-0.

PÍCHOVÁ, Irena. *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Masarykovy univerzity v Brně – právnická fakulta, 1996, ISBN 80-210-1265.

SCHMIED, Z., ROUČKOVÁ, D. *Zákoník práce: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu*. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-112-3.

SCHÖNFELDOVÁ, Š. *Pracovní poměr na dobu určitou a ochrana práv zaměstnanců*. Bakalářská práce. Plzeň: ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, 2022. Vedoucí práce Jarmila Pavlátová.

SOUŠKOVÁ, Milena a Michal SPIRIT. *Pracovní právo pro ekonomy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2014. ISBN 978-80-245-2067-4.

SRPOVÁ, J. et al. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: GradaPublishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

STANDING, G. *Prekariát*. Litoměřice: Rubato, 2018. ISBN 978-80-87705-64-3.



ŠEBELOVÁ, A. *Pracovní poměr na dobu určitou*. Diplomová práce. Krásová: Masarykova Univerzita, 2013. Vedoucí práce Milan Galvasov.

ŠVEC, M. *Sdílené pracovní místo jako forma flexibilního zaměstnání*. Diplomová práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2021. Vedoucí práce Miroslav Hromada.

TOMŠEJ, J. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: GradaPublishing, 2022. ISBN 978-80-2473-471-2.

VALENTOVÁ, K. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-534-3.

VEBER, J. a kol., *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

### Internetové zdroje

ÁGOTA-ALIZ, B. *Flexible working practices in the ICT industry in achieving work-life balance*. Studia Universitatis Babeș-Bolyai [online]. 2021, vol. 66, no. 1, p. 29–50. ISSN 12248703. Dostupné na: <https://sciendo.com/article/10.2478/subbs-2021-0002>

ASIEDU-APPIAH, F, MEHMOOD, A., BAMFO, B. A. Work-life balance practices, job performance and turnover intentions. International Journal of Arts & Sciences [online]. 2015, vol. 8, no. 4, p. 379–404. ISSN 1557-718X.

BHUVANESWARI, G., GOKUL, K., RAJAKUMAR, P. T. V. *A Study On Impact Of Work From Home On Work Life Balance During Covid-19*. Webology [online]. 2022, vol. 19, no. 2, p. 3068–3074. Dostupné na: [https://www.webology.org/data-cms/articles/20220217101654pmwebology%2019%20\(2\)%20-%20225%20pdf](https://www.webology.org/data-cms/articles/20220217101654pmwebology%2019%20(2)%20-%20225%20pdf)

CIPD. *Trends in flexible working arrangements*. CIPD [online]. 2022 [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/trends#gref>.

DOSTÁLOVÁ, H. *Budoucnost práce*. HN.cz [online]. 2022 [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67078040-budoucnost-prace>.

FRAŇKOVÁ, P. a kol. Job sharing v praxi: Jak zavádět a rozvíjet sdílená pracovní místa [online]. [www.fleximetr.cz](http://www.fleximetr.cz), 2015 [cit. 1. 2. 2021]. Dostupné na: [http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky/PDF/web\\_bozura\\_fleximetr\\_jednostrany.pdf](http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky/PDF/web_bozura_fleximetr_jednostrany.pdf) 72

HAIDER, S., JABEEN, S., AHMAD, J. *Moderated mediation between work-life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [online]. 2018, vol. 34, no. 1, p. 29–37. Dostupné na [https://www.researchgate.net/publication/324009935\\_Moderated\\_Mediation\\_between\\_Work-Life\\_Balance\\_and\\_Employee\\_Job\\_Performance\\_The\\_Role\\_of\\_Psychological\\_Wellbeing\\_and\\_Satisfaction\\_with\\_Coworkers](https://www.researchgate.net/publication/324009935_Moderated_Mediation_between_Work-Life_Balance_and_Employee_Job_Performance_The_Role_of_Psychological_Wellbeing_and_Satisfaction_with_Coworkers)

HARTMANNOVÁ, B. *Ve flexibilitě práce je budoucnost. Jaké jsou naše vyhlídky*. Performia.cz [online]. 2022 [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/ve-flexibilite-prace-je-budoucnost-jake-jsou-nase-vyhliedky>.

HÖGE T. a SEVERIN H. Perceived flexibility requirements: *Exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on worker well-being*. SAGE [online]. 2015, Vol. 36(3) 407–430 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/282365010\\_Perceived\\_flexibility\\_requirements\\_Exploring\\_mediating\\_mechanisms\\_in\\_positive\\_and\\_negative\\_effects\\_on\\_worker\\_well-being](https://www.researchgate.net/publication/282365010_Perceived_flexibility_requirements_Exploring_mediating_mechanisms_in_positive_and_negative_effects_on_worker_well-being)

KUMARASAMY, M. M. et al. *The moderating role of organisational support towards achieving a good work-life balance in the new normal: a Malaysian lecturers' perspective*. International Journal of Business [online]. 2022, vol. 23, no. 2, p. 913–930. ISSN 1511-6670.

MANDL, I., et al. *New forms of employment* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015 [cit. 5. 2. 2021]. ISBN 978-92-897-1594-2. Dostupné na: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1461en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf)

MANIVANNAN, J. et al. *Investigating the Relationship between Occupational Stress and Work-Life Balance among Indian Construction Professionals*. Construction Economics [online]. 2022, vol. 22, no. 2, p. 27–51. ISSN 2204-9029.

MOREL, D. *The Future of Work: How Much Flexibility Is Good for Employees*. Forbes [online]. 2022 [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/davidmorel/2022/06/21/the-future-of-work-how-much-flexibility-is-good-for-employees/?sh=6057b7ab2c29>.

PANDEY, CH., KHARE, R. *Work-life balance practices and its impact on employee performance: A study of service organizations*. Indian Journal of Health and Wellbeing [online]. 2013, vol. 4, no. 3, p. 531–535. ISSN 2229-5356.

RANESES, M. S., et al. *Investigating the Impact of Remote Working on Employee Productivity and Work-life Balance: A Study on the Business Consultancy Industry in Dubai, UAE*. International Journal of Business [online]. 2022, vol. 8, no. 2, p. 63–81. ISSN 24150541. Dostupné na: <https://kkgspublications.com/wp-content/uploads/2022/07/ijbas.8.10002-2.pdf>

ROBERTSON, K. M., LAUTSCH, B. A., HANNAH, D. R. *Role negotiation and systems-level work-life balance*. Personnel Review [online]. 2019, vol. 48, no. 2, p. 570–594. ISSN 0048-3486.

SENČÍK J, NECHVÁTAL M. et. al. *Metodika řízení práce prováděné formou home office* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2017, 27 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Rizeni\\_prace\\_provadene\\_formou\\_home\\_office.pdf/8c4f4d1f-716e-cd8b-96fa-cf06f63659d1](https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Rizeni_prace_provadene_formou_home_office.pdf/8c4f4d1f-716e-cd8b-96fa-cf06f63659d1)

SHANKER, A., KAUSHAL, S. K. *Workers work-life balance should be a human resource priority*. International Journal on Global Business Management & Research [online]. 2022, vol. 11, no. 1, p. 10–13. ISSN 2278-8425. Dostupné na: <https://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=176&doi=10.11648/j.jhrm.20221001.11>

ŠMÍD, M. *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a zásada rovného zacházení [online]*. Brno, MUNI [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné na: [https://www.law.muni.cz/sborniky/dny\\_prava\\_2012/files/Antidiskriminacnizakon/SmidMartinn.pdf](https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2012/files/Antidiskriminacnizakon/SmidMartinn.pdf).

VESELÍKOVÁ, M., JUNGVIRTOVÁ, K. *Práce na dohodu. Proč je výhodná a jaké jsou limity[online]*. Praha, Peníze.cz [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné na: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/431818-dohoda-o-provedeni-prace-a-o-pracovni-cinnosti-2022-pravidla-a-limity-dpc-dpp>.

VEVERKOVÁ, S. *Sdílené pracovní místo a jeho využití v České republice*. FÓRUM sociální politiky. 2019, roč. 13, č. 3, s. 9-12. Dostupné na: [https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/05/Veverkova-Sona-Sdilene-pracovni-misto-a-jeho-vyuziti-v-Ceske-republice.-FSP\\_c.-3-2019.pdf](https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/05/Veverkova-Sona-Sdilene-pracovni-misto-a-jeho-vyuziti-v-Ceske-republice.-FSP_c.-3-2019.pdf)

## **Přílohy**

### **Seznam příloh**

Příloha 1 Přepis rozhovoru se zaměstnankyněmi ŠA.....	II
Příloha 2 Přepis rozhovoru s HR Business Partnerem .....	VIII
Příloha 3 Dotazník.....	IX
Příloha 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	XII
Příloha 5 Prezentace .....	XV

Příloha 1 Přepis rozhovoru se zaměstnankyněmi ŠA

## **Hedvika střídání na pracoviště po dnech (ÚT, ST, ČT)**

### **1. Z jakého důvodu jste se rozhodla využívat sdílené pracovní místo? V čem je pro Vás tato forma práce výhodná?**

*„Sdílené pracovní místo jsem zpočátku využívala kvůli dětem. Přeci jenom tři děti vyžadují péči, chtěla jsem se jim věnovat co nejvíce. Postupem času jsem ale přišla na to, že práce 3 dny v týdnu mi vyhovuje a já tak zvládám skloubit péči o domácnost, děti a o zahradu. Výhodou sdíleného pracovního místa je pro mě možnost mít více volného času a realizovat se i mimo práci a trávit více času s rodinou.“*

### **2. Na základě čeho, jste si sestavovala Váš současný pracovní rozvrh, tedy střídání se na pracovišti v dané dny?**

*„Rozvrh jsem si stanovila po dohodě s kolegyní, která semnou sdílí pracovní místo. Do práce jsem chtěla chodit alespoň 3x v týdnu, z důvodu pokrytí nákladů na domácnost. Kolegyně nebyla proti, jsem ráda, že jsme se na daném rozvrhu domluvily a již několik let nám tento rozvrh vyhovuje.“*

### **3. Vyhovuje Vám tento model střídání? Má své pro a proti?**

*„Současný rozvrh pracovní doby mi vyhovuje. Jak už jsem říkala, z finančních důvodů potřebuji chodit do zaměstnání alespoň na 3 dny v týdnu. Jako kladné hodnotím to, že mohu v práci být celých 8 hodin, protože stihnu odvést více práce, než kdybych tu byla každý den jen na pár hodin. Daný rozvrh mi také vyhovuje v tom, že mohu chodit 3 dny za sebou a mám proto delší víkend. Co se týká negativních dopadů, napadá mě jen to, že každé čtvrtky se koná s ostatními kolegy pravidelná porada, ze které musím vždy zapsat výstup, abych mohla kolegyni informovat o případných novinkách či úkolech.“*

### **4. Máte pocit, že při práci na sdíleném pracovním místě jste výkonnější nebo máte více energie?**

*„Díky možnosti pracovat na sdílený pracovní úvazek, mám více času na odpočinek, rodinu, práci na pozemku a v domácnosti. Proto se do práce více těším, cítím se odpočínutá a možná mám i více té energie a pozitivního přístupu k práci. Za mě je opravdu důležité správně si rozvrhnout čas, ať už v práci nebo v soukromí, umět odpočívat, nepřepínat se, což vede taky k větší výkonnosti.“*

### **5. Plánujete využívat sdílené pracovní místo i v budoucnu? V horizontu 5 let?**

*„Já doufám, že ano. Bude to záležet na domluvě s kolegyní a na názoru nadřízeného. Já bych ale ráda sdíleného pracovního místa i nadále využívala, jsem takto spokojená a nevidím důvod něco měnit, pokud nám toto nastavení již několik let funguje.“*

### **6. Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele Škoda Auto ve Vašem rozhodnutí pracovat na sdíleném pracovním místě? Máte pocit, že je s Vámi zacházeno jinak, než se zaměstnanci, kteří pracují na plnou pracovní dobu?**

*„Musím říci, že ze strany Škoda Auto i svého nadřízeného podporu opravdu cítím. Jsem ráda, že již několik let sdílené pracovní místo využívám a nebyl s tím doposud problém. Jsem toho názoru, že je důležitá komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nemám důvod si myslet, že by semnou bylo zacházeno jinak než se zaměstnanci s plnou pracovní dobou. Mám stejné kariérní možnosti, příležitosti ke vzdělávání, mohu se zúčastňovat firemních akcí, mám stejné benefity, proto tedy tento pocit nemám.“*

## **7. Je něco, co byste navrhovala zlepšit/zjednodušit v souvislosti se sdíleným pracovním místem?**

*„V tuto chvíli mě nic nenapadá. Jsem spokojená se současným nastavením. S kolegyní máme dobré vztahy a vždy jsme se na všem domluvily. Stejně tak i s mým nadřízeným.“*

### **Helena – střídání na pracoviště po dnech (PO, PÁ)**

#### **1. Z jakého důvodu jste se rozhodla využívat sdílené pracovní místo? V čem je pro Vás tato forma práce výhodná?**

*„Sdílené pracovní místo využívám především kvůli dětem. Manžel pracuje pravidelně dlouho do večera a často jezdí na služební cesty. Máme společně 3 děti, které potřebují každodenní péči. Díky tomu, že chodím do kanceláře jen 2 dny v týdnu, mám více času na domácnost a děti. Tento model pracovní doby jsem začala využívat po návratu z rodičovské dovolené. Vlastně celé se to přihodilo tak, že kolegyně Hedvika mizavolala, že se cítí vyčerpaná a že potřebuje pracovat méně dní v týdnu. Vzpomněla si na mě a oslovila mě s nabídkou, že bychom si práci mohly rozdělit a v kanceláři se střídat. Díky pomoci od prarodičů jsem tento nápad mohla zrealizovat.“*

#### **2. Na základě čeho, jste si sestavovala Váš současný pracovní rozvrh, tedy střídání se na pracovišti v dané dny?**

*„S kolegyní Hedvikou jsme byly jedny z prvních, které před 8 lety sdílené pracovní místo požadovaly. Máme obě tři děti, ale dohodly jsme se, že já budu do práce chodit o jeden den méně než ona, protože moje děti jsou o mnohem menší a samozřejmě také tam hrály roli i finance. Každopádně jsem mateřskou dovolenou pracovala po dobu jednoho roku na DPČ a měla jsem možnost si vyzkoušet různou pracovní dobu. Nejvíce mi vyhovovaly dny pondělí a pátek. Mám mezitím 3 dny volna a mohu tak do těchto dní rozplánovat dětem kroužky, zajistit chod domácnosti a zařídit si i nějaké další soukromé věci.“*

#### **3. Vyhovuje Vám tento model střídání? Má své pro a proti?**

*„Vyhovuje mi, že mám kromě sdíleného pracovního místa také pružnou pracovní dobu. Do kanceláře chodím brzo ráno, abych odpoledne mohla vyzvednout děti ze školy. Preferuji také chodit na celé dny, protože dojíždět každý den do Mladé Boleslavi by se mi nevyplatilo. Taky si myslím, že pokud jsem v kanceláři celý den, stihnu více práce než třeba za 4 hodiny. Proti mám jenom to, že mám 2x syndrom neděle. Takový ten pocit, jak se vám po víkendu nechce opět do práce, ale musíte. Výhodou ale je, že si odpočinku mezi mými pracovními dny, a když mi ještě do těchto dvou pracovních dnů zasáhnou svátky, teď se například blíží Velikonoce, nemusím do práce celý týden.“*

#### **4. Máte pocit, že při práci na sdíleném pracovním místě jste výkonnější nebo máte více energie?**

*„Asi ano. Ráda si někdy odpočinku od dětí a změním prostředí. Právě možnost věnovat se více jim mi dává víc energie a chutě jít do práce. Nevím ale, zda jsem s přibývajícím věkem výkonnější. Jsem spíš víc psychicky v pohodě, víc odpočatá. Všechny potřebné věci si zařídím mimo pracovní dobu.“*

#### **5. Plánujete využívat sdílené pracovní místo i v budoucnu? V horizontu 5 let?**

*„Určitě ano, děti jsou ještě malé, tak bych se jim chtěla věnovat, co nejdéle to bude možné. S kolegyní už tento model sdíleného místa praktikujeme dlouho a vyhovuje nám to. Pokud nám to zaměstnavatel dovolí i do budoucna, využiji toho.“*

**6. Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele Škoda Auto ve Vašem rozhodnutí pracovat na sdíleném pracovním místě? Máte pocit, že je s Vámi zacházeno jinak než se zaměstnanci, kteří pracují na plnou pracovní dobu?**

*„Ano, jak jsem řekla, využívám sdílené pracovní místo už hodně dlouho. S kolegyní jsme si rozdělily agendu, tak abychom na sebe nebyly navzájem závislé, a vše funguje. Nemyslím si, že by semnou někdo zacházel jinak. Naopak mě můj nadřízený podporuje a vždy jsme se domluvili.“*

**7. Je něco, co byste navrhovala zlepšit/zjednodušit v souvislosti se sdíleným pracovním místem?**

*„Přála by si, aby se docházka dala vykompenzovat v rámci měsíce do plusu a do mínusu. Nejdřív musím chybět, respektive mi musí chybět hodiny, abych je mohla nadělovat. Pokud nechybím a vziknou mi nějaké přesčasů, pak se nezapočítávají“*

**Jindřiška – střídání na pracoviště dopoledne/odpoledne po týdnech**

**1. Z jakého důvodu jste se rozhodla využívat sdílené pracovní místo? V čem je pro Vás tato forma práce výhodná?**

*„Mohu vykonávat práci, která mě baví a u toho zvládat péči o děti. Na místě personalisty působím již 10 let, tento obor mě naplňuje a nechtěla jsem měnit pracovní pozici nebo obor, proto jsem se vracela hned po půl roce z mateřské dovolené. Sdílené pracovní místo je způsob, jak skloubit práci a péči o batole a školáka. Navíc mi kolegyně vyšla vstříc, že mohu chodit do kanceláře jeden týden dopoledne a druhý odpoledne. Manžel pracuje na tři směny.“*

**2. Na základě čeho, jste si sestavovala Váš současný pracovní rozvrh, tedy střídání se na pracovišti po odpracovaných hodinách?**

*„Stanovení vycházelo z toho, kolik času jsem schopna reálně trávit v kanceláři, neboť můj partner pracuje ve 3směnném pracovním systému. Menší syn nenavštěvuje jesle, v jeho hlídání se střídáme stejně tak, jako v docházce na pracoviště. Dále se odvíjelo od dohody s kolegyní, která tvoří druhou polovinu sdíleného místa.“*

**3. Vyhovuje Vám tento model střídání? Má své pro a proti?**

*„Ano, vyhovuje. Zde je důležité, aby si dva lidé, kteří spolu pracují „sedli“, což se v našem případě více než povedlo. Máme mezi sebou výbornou spolupráci a vždy se dohodneme/vyjdeme vstříc co se rozdělení úkolů a docházky do kanceláře týče. Při práci na sdíleném pracovním místě je také plus, že si můžeme navzájem vyměnit své zkušenosti a názory a můžeme spolu konzultovat pracovní úkoly a jejich řešení. Proti lze uvést nižší mzdu vzhledem k výši úvazku, nemožnost proplácení přesčasů. To ale nyní nevnímám ve svém konkrétním případě jako KO kritérium, protože u mě má nyní prioritu flexibilita a možnost zajistit děti.“*

**4. Máte pocit, že při práci na sdíleném pracovním místě jste výkonnější nebo máte více energie?**

*„Ano, mám ten pocit. Člověk má jasně vymezený čas a snaží se úkoly odbavovat systematictěji a rychleji, více si určuje priority. Pokud pracuji méně hodin, nepocítuji takovou únavu, jako když jsem pracovala na full-time.“*

## **5. Plánujete využívat sdílené pracovní místo i v budoucnu? V horizontu 5 let?**

*„Pokud bude možnost, tak ano. Děti nejsou ještě tak velké a ani během následujících 5 let nebudou, aby se o sebe dokázali postarat sami. Tento systém se nám s kolegyní v praxi již osvědčil a dle mého názoru přináší spoustu výhod.“*

## **6. Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele Škoda Auto ve Vašem rozhodnutí pracovat na sdíleném pracovním místě? Máte pocit, že je s Vámi zacházeno jinak než se zaměstnanci, kteří pracují na plnou pracovní dobu?**

*„Společnost Škoda Auto sdílená pracovní místa umožňuje, záleží ale také na stanovisku nadřízeného. Mám štěstí, že mě/nás náš nadřízený podporuje. V okolí vidím, že se názory nadřízených ke kratším pracovním dobám liší. Nemyslím si, že by s námi zacházel jinak než se zaměstnanci na plný pracovní úvazek. Máme stejné pracovní podmínky a možnosti.“*

## **7. Je něco, co byste navrhovala zlepšit/zjednodušit v souvislosti se sdíleným pracovním místem?**

*„Evidenci pracovní docházky. Příchody a odchody se při kratší pracovní době zaokrouhlují na čtvrt hodiny, tzn., když ráno přijdu v 7:31, moje pracovní doba se počítá od 7:45. Když odejdu v 12:14, pracovní doba mi končí ve 12 hodin, to pro mě v podstatě znamená půl hodinovou časovou ztrátu, kterou musím další dny dopracovat. Ostatní zaměstnanci na plném pracovním úvazku mají pracovní dobu zaokrouhlovanou na 2 minuty.“*

## **Jaroslava – střídání na pracoviště dopoledne/odpoledne po týdnech**

### **1. Z jakého důvodu jste se rozhodla využívat sdílené pracovní místo? V čem je pro Vás tato forma práce výhodná?**

*„Kvůli dětem. Na současné pracovní pozici jsem působila už dříve jako praktikant, potom jsem přešla do jiného oddělení, ze kterého jsem odcházela na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou. Z finančních důvodů jsem začala uvažovat o práci na zkrácený úvazek nebo na sdíleném pracovním místě. Shodou okolností jsem dostala nabídku na pozici, na které působím dodnes, přičemž podmínky byly: po dobu mateřské dovolené kolegyně Jindřišky budu pracovat na plný úvazek, poté se kolegyně vrátí a já se s ní budu dělit o pracovní pozici. Díky této možnosti mohu věnovat více času dětem, ale taky sobě.“*

### **2. Na základě čeho, jste si sestavovala Váš současný pracovní rozvrh, tedy střídání se na pracovišti po 3,75 hodinách?**

*„To, že se budeme střídat v kanceláři jeden týden dopoledne a další odpoledne je z důvodu, že manžel kolegyně Jindry pracuje ve vícesměnném provozu. Na pracovišti tedy jeden týden jsem dopoledne a druhý odpoledne, aby kolegyně mohla hlídat děti v době nepřítomnosti manžela a naopak. V tomto směru jsem se jí podřídila, pokud pracuji dopoledne, děti jsou ve škole. Pokud pracuji odpoledne, využívám buď prarodiče, nebo odpolední kroužky pro děti.“*

### **3. Vyhovuje Vám tento model střídání? Má své pro a proti?**

*„To, jak to máme teď nastavené, mi vyhovuje. Když mám volno dopoledne, vypravím děti, poklidím v domácnosti, mám čas vyřídit si soukromé záležitosti. Naopak, když mám volno odpoledne, vyzvednu děti ze školy a věnuji jim svůj volný čas. Nevýhodou střídání v kanceláři každý den je v nákladech na pohonné hmoty. Pokud by člověk pracoval jen 2 nebo 3 dny v týdnu, nemusel by každodenně dojíždět do kanceláře.“*



**4. Máte pocit, že při práci na sdíleném pracovním místě jste výkonnější nebo máte více energie?**

*„Jo, myslím, že určitě mám více energie. Jak pracuji pouze na dopoledne či odpoledne, stíhám si udělat čas na sebe a více odpočívat, pokud se nevěnuji dětem. Ale tím, že jsem plná energie, pracuji v kanceláři vždy naplno a stejně tak to vnímám u Jindřišky. Společně můžeme pracovat výkonně plných 7,5 hodiny než jeden zaměstnanec, u kterého pracovní výkon klesá a stoupá v průběhu dne.“*

**5. Plánujete využívat sdílené pracovní místo i v budoucnu? V horizontu 5 let?**

*„Uvidím, jaká bude situace. Zatím počítám v budoucnu s návratem na plný pracovní úvazek. Především tedy z finančních důvodů.“*

**6. Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele Škoda Auto ve Vašem rozhodnutí pracovat na sdíleném pracovním místě? Máte pocit, že je s Vámi zacházeno jinak než se zaměstnanci, kteří pracují na plnou pracovní dobu?**

*„Sdílené pracovní místo mi doposud bylo umožněno, proto podporu ze strany Škoda Auto cítím. Spíše si ale myslím, že možnost pracovat na sdíleném pracovním místě musí schválit můj nadřízený, který musí brát v potaz, že nemá jednoho podřízeného, ale dva a že musí komunikovat s každým zvlášť. Je to tedy spíše o lidech a o přístupu ze strany nadřízeného, proto jsem ráda, že nám s kolegyní vyšel vstříc. Občas ale mám pocit, že pokud trávím v práci méně času, než zaměstnanci s klasickým pracovním úvazkem nejsem pro zaměstnavatele dostatečně flexibilní.“*

**7. Je něco, co byste navrhovala zlepšit/zjednodušit v souvislosti se sdíleným pracovním místem?**

*„Spíš bych doporučila vhodně si vybrat kolegu, se kterým budete pracovní místo sdílet, důležité je vyjasnit si předem pravidla společného fungování, a to právě proto, aby spolupráce dvou zaměstnanců byla bezproblémová. Napadá mě ještě, že pokud by byla vytvářena místa přímo určená k obsazení 2 zaměstnanci, tak by se třeba ženám s malými dětmi lépe vracelo z rodičovské dovolené a měly by možná chuť a možnost vrátit se do zaměstnání dříve než po 3 letech.“*

Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

**1. Ve svém týmu máte dvě dvojice zaměstnanců, které využívají sdílené pracovní místo. Jaké jsou největší rozdíly z pohledu nadřízeného oproti klasickému pracovnímu poměru?**

*„Jako největší rozdíl vnímám určitě, že v případě sdíleného pracovního místa nevedu jednoho člověka, ale dva. V mém případě tedy neřídím dva podřízené, ale čtyři. Což může být v některých případech více časově náročné. Z pohledu nadřízeného musím vést s každým zaměstnancem individuálně pravidelné hodnocení výkonu a další individuální rozhovory dle mých nebo jejich potřeb. Dále co mě napadá je, že vždy když řeším pracovní otázky, musím vést v informovanosti obě zaměstnankyně. Co se týká emailů, vždy posílám úkoly a informace na obě zaměstnankyně naráz.*

*Případně pokud potřebuji řešit hned, zašlu na tu, která je zrovna v kanceláři, ale druhou vždy dávám do kopie. Abych ale jen nezmiňoval negativa, v obou týmech funguje skvělá zastupitelnost. Mohu se obrátit na kteroukoliv z nich, vždy jsou informované. Dostávám také zpětnou vazbu, reakci a názor od dvou zaměstnanců místo od jednoho. Také jsem zjistil, že kolikrát dva zaměstnanci na jednom místě mohou být více flexibilní než jeden. Kolegyně jsou navíc velmi zodpovědné, nechtějí nic opomenout a někdy pracují i nad rámec pracovní doby.“*

**2. Je pro Vás komunikace a spolupráce se zaměstnanci, kteří využívají sdílené pracovní místo časově náročnější?**

*„To asi záleží na situaci, nic není černobílé. Záleží spíš na lidech, na konkrétním zaměstnanci a na jeho přístupu. Samozřejmě pokud bych musel řešit s každým z nich individuální případy nepracovního charakteru např. dcera si zlomila nohu, nebo je vážně nemocná, proto potřebuji více mobilní práce nebo volna, tak časově náročnější tato komunikace být může.*

*Na druhou stranu, mám tu druhého zaměstnance z týmu, který je plně informovaný a zvládne toho druhého v práci zastoupit. Musel jsem se ale naučit efektivně pracovat s kalendářem mých podřízených, abych věděl, koho z nich zastihnu v kanceláři v pondělí a koho v pátek nebo koho dopoledne a koho odpoledne.“*

**3. Jste otevřený tomu, aby ve společnosti ŠA byly v budoucnu více využívány flexibilní formy práce?**

*„Ano, rozhodně. Zejména mají zájem o flexibilní formy práce rodiče, kteří se vrací do práce po rodičovské dovolené. Nadřízení by se těmto formám práce neměli bránit. Sám jsem se toho na začátku bál a dnes to vidím zcela bez problému.“*

**4. Jaká je z Vašeho pohledu ve ŠA nejvíce využívaná flexibilní forma práce a proč?**

*„Ve Škoda Auto je určitě nejrozšířenější pružná pracovní doba, což už tu ale mají všichni THZ zaměstnanci. Zmínil bych ještě mobilní práci, kterou mají možnost využívat zaměstnanci po dohodě s nadřízeným. Tato forma práce se začala více využívat během Covidu. Záleží ale na vedoucích, někteří preferují přítomnost zaměstnanců na pracovišti, a proto mobilní práci povolují třeba jen 1x v týdnu, jiní umožňují mobilní práci častěji.“*

**5. Jaká je z Vašeho pohledu ve ŠA nejméně využívaná flexibilní forma práce a proč?**

*„Job sharing. Vzhledem k tomu, že souhrn délky týdenní pracovní doby zaměstnanců na jednom sdíleném pracovním místě nesmí překročit délku stanovené týdenní pracovní doby, tak se častěji využívají kratší pracovní doby, kde zaměstnanci mohou délku stanovené týdenní pracovní doby překročit.“*

**6. Myslíte si, že flexibilní formy práce přináší HR pracovníkům více pracovních úkonů spojených se mzdovou a administrativní agendou?**

*„To si nemyslím, záleží samozřejmě na konkrétním zaměstnanci a délce sjednané kratší pracovní doby. Pokud bychom kratší pracovní dobu museli měnit, co měsíc u zaměstnanců měnit – navyšovat/snižovat, pak by to asi administrativně náročnější bylo. Standardně ale uzavíráme kratší pracovní dobu na 1 rok, s čímž se pojí přidané administrativní úkony, ovšem tyto administrativní činnosti jsou prováděny 1x ročně při sjednání kratší pracovní doby.“*

**7. Zaměstnanci, kteří pracují pro zaměstnavatele na částečný pracovní úvazek (na základě pracovní smlouvy na dobu určitou) mají stejné možnosti kariérního růstu?**

*„Tito zaměstnanci mají stejné možnosti, jako zaměstnanci pracující na plný pracovní úvazek. Naopak pokud je to člověk talentovaný a potřebuje například z důvodu dalšího vzdělávání pracovat na částečný úvazek, pak bych se takového člověka snažil podpořit.“*

Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

## Příloha 3 Dotazník

### 1. Jaké jste pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

### 2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a. Mladší věk dospělý (18 až 30 let)
- b. Střední věk dospělý (31 až 45 let)
- c. Starší věk dospělý (46 až 65 let)

### 3. Jaký je Váš rodinný stav?

- a) Svobodný/á
- b) Ženatý/á
- c) Rozvedený/a
- d) Registrované partnerství
- e) Jiná

### 4. Kolik máte dětí?

- a) Bezdětný/á
- b) Mám jedno dítě
- c) Mám dvě děti
- d) Mám tři děti
- e) Mám více než tři děti

### 5. Využíváte některou z níže uvedených flexibilních forem zaměstnávání?

- a) Home office – mobilní práce
- b) Kratší pracovní doba
- c) Sdílené pracovní místo (job sharing)
- d) Pružná pracovní doba
- e) DPČ/DPP
- f) Žádnou z výše uvedených forem zaměstnávání nevyužívám

**6. Je některá z flexibilních forem práce, kterou využíváte pravidelně?**

Odpověď	1 den v týdnu	2 dny v týdnu	3 dny v týdnu	4 dny v týdnu	Více než 4 dny v týdnu	Vůbec nevyžívám
Home office – využívám:						
Kratší pracovní doba – využívám:						
Sdílené pracovní místo (job sharing) – využívám:						
Pružná pracovní doba – využívám:						
DPČ/DPP – využívám:						

**7. Myslíte si, že využívání flexibilních forem zaměstnávání má vliv na Váš pracovní výkon?**

- a) Ano, jsem více produktivní
- b) Ano, jsem méně produktivní
- c) Ne
- d) Nevím

**8. Z jakého důvodu využíváte flexibilní formy zaměstnávání?**

- a) Kvůli rodinné situaci (např. péče o děti, o jiné členy rodiny)
- b) Z důvodu zvyšování kvalifikace při zaměstnání (studium)
- c) Z důvodu potřeby více volného času (work-life balance)
- d) Z důvodu dalekého dojíždění do zaměstnání
- e) Lépe se mi pracuje mimo kancelář (homeoffice)
- f) Flexibilní formy práce nevyžívám
- g) Jiné důvody – prosím doplňte do řádku

**9. Z jakého důvodu NEvyžíváte flexibilní formy zaměstnávání?**

- a) Nesouhlas ze strany přímého nadřízeného
- b) Charakter práce znemožňuje výkon flexibilních forem práce
- c) Nechci využívat flexibilní formy práce
- d) Nedostal/a jsem nabídku flexibilní formy práce využívat
- e) Mám obavy/strach využívat flexibilní formy práce
- f) Min. 1 flexibilní formu práce využívám
- g) Jiné důvody – prosím doplňte

**10. Jakou z níže uvedených flexibilních forem zaměstnávání byste rád/a v budoucnu využíval/a?**

- a) Homeoffice – mobilní práce
- b) Kratší pracovní doba
- c) Sdílené pracovní místo – job sharing
- d) Pružná pracovní doba
- e) DPČ/DPP
- f) Žádnou
- g) Jinou – prosím doplňte

**11. Myslíte si, že společnost Škoda Auto nabízí dostatečnou možnost využití flexibilních forem zaměstnávání?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Neumím posoudit

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

## Příloha 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tabulka 1 Pohlaví

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mladší věk dospělý (18 až 30 let)	26	18,2 %
Střední věk dospělý (31 až 45 let)	79	55,2 %
Starší věk dospělý (46 až 65 let)	38	26,6 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 2 Věk

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Svobodný/á	42	29,4 %
Ženatý/Vdaná	81	56,6 %
Rozvedený/á	19	13,3 %
Registrované partnerství	0	0,0 %
Jiná...	1	0,7 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3 Stav

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Svobodný/á	42	29,4 %
Ženatý/Vdaná	81	56,6 %
Rozvedený/á	19	13,3 %
Registrované partnerství	0	0,0 %
Jiná...	1	0,7 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 4 Počet dětí

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Bezdětný/á	38	26,6 %
Mám jedno dítě	34	23,8 %
Mám dvě děti	65	45,5 %
Mám tři děti	5	3,5 %
Mám více než tři děti	1	0,7 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 5 Využívání flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Home office - mobilní práce	124	86,7 %
Kratší pracovní doba	17	11,9 %
Sdílené pracovní místo (job sharing)	9	6,3 %
Pružná pracovní doba - *Pojem pružná pracovní doba se používá pro takové rozvržení pracovní doby, kdy je určen přesný čas, ve který je nutné být na pracovišti (9:00 - 14:00) a určitá část je volitelná - zaměstnanec si tedy může sám zvolit začátek a konec pracovní doby.	100	69,9 %
DPČ/DPP	0	0,0 %
Žádnou z výše uvedených forem zaměstnávání nevyužívám	3	2,1 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 6 Pravidelnost využívání flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti odpovědi	1 den v týdnu	2 dny v týdnu	3 dny v týdnu	4 dny v týdnu	Více než 4 dny v týdnu	Vůbec nevyžívám
Home office - využívám:	71 (49,7 %)	29 (20,3 %)	15 (10,5 %)	2 (1,4 %)	2 (1,4 %)	24 (16,8 %)
Kratší pracovní doba - pracuji:	4 (2,8 %)	1 (0,7 %)	0	2 (1,4 %)	12 (8,4 %)	124 (86,7 %)
Sdílené pracovní místo - pracuji:	1 (0,7 %)	1 (0,7 %)	2 (1,4 %)	0	4 (2,8 %)	135 (94,4 %)
DPČ/DPP - pracuji:	0	0	0	0	0	143 (100 %)
Pružnou pracovní dobu - využívám:	8 (5,6 %)	8 (5,6 %)	7 (4,9 %)	3 (2,1 %)	84 (58,7 %)	33 (23,1 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 7 Produktivita

Možnosti odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, jsem produktivnější	90	62,9 %
Ano, jsem méně produktivní	2	1,4 %
Ne	31	21,7 %
Nevím	20	14,0 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 8 Důvody využívání flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kvůli rodinné situaci (např. péče o děti, o jiné členy rodiny)	83	58,0 %
Z důvodu zvyšování kvalifikace při zaměstnání (studium)	11	7,7 %
Z důvodu potřeby více volného času (work-life balance)	49	34,3 %
Z důvodu dalekého doježdění do zaměstnání	26	18,2 %
Lépe se mi pracuje mimo kancelář (homeoffice)	43	30,1 %
Flexibilní formy práce nevyžívám	6	4,2 %
Jiné důvody - prosím doplňte	14	9,8 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 9 Důvody nevyžívání flexibilních forem zaměstnávání

Možnosti odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nesouhlas ze strany přímého nadřízeného	2	1,4 %
Charakter práce znemožňuje výkon flexibilních forem práce	5	3,5 %
Nechci využívat flexibilní formy práce	5	3,5 %
Nedostal/a jsem nabídku flexibilní formy práce využívat	3	2,1 %
Mám obavy/strach využívat flexibilní formy práce	0	0,0 %
Mín. 1 flexibilní formu práce využívám	124	86,7 %
Jiné důvody - prosím doplňte	7	4,9 %

Zdroj: Vlastní výzkum



Tabulka 10 Využívání flexibilních forem zaměstnávání v budoucím období

Možnosti odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Home office - mobilní práce	75	52,4 %
Kratší pracovní doba	37	25,9 %
Sdílené pracovní místo - job sharing	14	9,8 %
Pružná pracovní doba	47	32,9 %
DPČ/DPP	3	2,1 %
Žádnou	37	25,9 %
Jinou - prosím doplňte	12	8,4 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 11 Názor zaměstnanců

Možnosti odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	92	64,3 %
Ne	24	16,8 %
Nevím	11	7,7 %
Neumím posoudit	16	11,2 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 12 Pozorované četnosti – využívání flexibilních forem práce

Pohlaví	Muži	Ženy
Zaměstnanci využívající flexibilní formy zaměstnávání	30	94
Celkem	36	107

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 13 Pozorované četnosti – spokojenost zaměstnanců

Zaměstnanci	Spokojeni - vyšší pracovní výkon	Nespokojeni - nižší nebo stejný pracovní výkon
Zaměstnanci využívající flexibilní formy zaměstnávání	86	32
Celkem	89	34

Zdroj: Vlastní výzkum



## Řešená problematika



### úvod

Cílem práce je zjistit, zda podnik dostatečně využívá flexibilní formy zaměstnávání. Identifikovat nedostatky a navrhnout doporučení ke zlepšení.

### problém

Firma usiluje o zvýšení spokojenosti zaměstnanců skrze využívání flexibilních forem zaměstnávání.

### přístup

Dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor se zaměstnanci společnosti Škoda Auto a. s.

# Postup řešení

## zdroj

Rešerše odborné literatury a informace ze společnosti Škoda Auto a. s.

## získávání

Rozhovor se zaměstnanci společnosti, rozhovor s HR Business Partnerem, dotazníkové šetření zaslané na zaměstnanci společnosti.

## zpracování

Rozhovor byl zpracován do textu diplomové práce. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek a okomentovány.

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že:

- Zaměstnanci jsou spokojeni s využíváním flexibilních forem zaměstnávání.
- Flexibilní formy práce mají ve společnosti pozitivní vliv na jejich pracovní výkon.
- Potřeba využívat flexibilní formy práce převažuje zejména u zaměstnanců ve středním věku s nezletilými dětmi.
- Zaměstnanci nejvíce využívají flexibilní pracovní dobu a mobilní práci.
- Firma může zvýšit spokojenost svých zaměstnanců skrze doporučení navržená v diplomové práci.

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:

- Zajištění potřebných technologií související s výkonem práce z domova.
- Vyplacení příspěvku na ergonomické vybavení a na spotřebu energií při práci z domova.
- Provedení statistického šetření o produktivitě zaměstnanců, kteří pracují z domova a na základě toho zvážit možnost navýšit počet dní strávených na mobilní práci.
- Vytvoření pracovních míst určených na obsazení více zaměstnanci nebo pracovních míst s možností kratší pracovní doby.
- Zavedení firemní školky či dětského koutku.
- Zavedení volných dnů pro zaměstnance, kteří dokončují studium.
- Zvážení možnosti zavést ve společnosti tzv. sick days pro zaměstnance.

# Závěr



**Práce přinesla společnosti zpětnou vazbu ohledně fungování flexibilních forem zaměstnávání a spokojenosti zaměstnanců. Společnost má prostor pro jejich zkvalitnění díky formulovaným doporučením.**



Zdroj: vzorová prezentace VŠEM, vlastní výzkum