

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

**Kvalita pracovního života v korporátní společnosti**

**Anna MAŠTEROVÁ**

© 2024 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Mašterová

Ekonomika a management

Název práce

**Kvalita pracovního života v korporátní společnosti**

Název anglicky

**Quality of Work Life in a Corporate Setting**

---

## Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit kvalitu pracovního života zaměstnanců vzhledem k dané pozici ve firmě. Dozvědět se, kolik času zaměstnanci tráví prací o víkendech, svátcích a dovolených.

Zda je tento problém pouze u zaměstnanců na vysokých pozicích, nebo je v dnešní době nutnost pracovat i ve svém volném čase pro získání dobrého postavení a případného povýšení v korporátním prostředí.

## Metodika

Výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření a kvantitativní metody.

## Doporučený rozsah práce

40 s.

## Klíčová slova

efektivita práce, syndrom vyhoření, stres na pracovišti, vyváženost osobního a pracovního života, kvalita pracovního prostředí, kariérní růst, pracovní doba

---

## Doporučené zdroje informací

- Čadová, N. (2021). Harmonizace osobního a pracovního života. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (JOSRA), 3 – 2021.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Mihola, J. (2010). Kvalita pracovního života a její vztah k pracovnímu uspokojení. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 13(3), 194-202.
- Vinopal, Jiří. 2006. „Metodologické aspekty zkoumání kvality pracovního života.“ Pp. 185-192 Čadová, Naděžda, Miloš Paleček (eds.). *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 228 s. ISBN 80-7330-103-2.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 ZS – PEF

## Vedoucí práce

PhDr. Kristýna Krejčová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2024

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kvalita pracovního života v korporátní společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2024

---



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Kristýně Krejčové, Ph.D, za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce a Ph.D. Václavovi Plevkovi.

# Kvalita pracovního života v korporátní společnosti

## Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „Kvalita pracovního života v korporátní společnosti“ se detailně zaměřuje na klíčové pojmy, které jsou spojené s pracovním životem jednotlivce. V práci jsou systematicky hodnoceny tři definované hypotézy týkající se vztahů mezi hlavními pojmy prostřednictvím teoretických východisek a s pomocí aplikovaných statistických metod. Mezi zmíněné klíčové termíny patří work-life balance, který je dán do širšího kontextu s proměnnými přesčas a produktivita, v rámci korporátního prostředí.

Hypotézy jsou založeny na základní intuici autora. Tyto vztahy jsou následně potvrzeny na základě studie vybrané literatury v teoretické části. V praktické části je proveden experiment na datovém souboru, 1470 respondentů korporátní společnosti s využitím statistických metod pro ověření hypotéz. V rozporu s výzkumem v teoretické části, praktická část výzkumu nepotvrdila existenci vybraných vztahů.

V práci jsou dále komentovány důvody tohoto samotného rozporu. Práce tak primárně poukazuje na fakt, že je důležité nespoléhat se čistě na intuitivní představy o fungování pracovního prostředí, tak jak k tomu může docházet například v HR odděleních (jako primárně zodpovědných za nastavení pravidel pro kvalitní pracovní život v korporátní společnosti). Samotná rozhodnutí organizací, která ovlivňují pracovní kulturu, work-life balance, přesčasy a jejich ohodnocování a vyhodnocování produktivity by neměla být založena na pouhé intuici a úsudku, ale měla by být podložena referenční studií, benchmark společností, datovou analýzou nebo kombinací těchto přístupů.

**Klíčová slova:** work-life balance, přesčas, produktivita, pracovní doba, efektivita práce, zaměstnanci, syndrom vyhoření, stres

# Quality of Work Life in a Corporate Setting

## Abstract

The bachelor thesis titled "Quality of Work Life in a Corporate Environment" thoroughly explores key concepts associated with an individual's work life. The paper systematically evaluates relationships between main concepts through theoretical foundations and carefully applied statistical methods.

Among the mentioned key terms is "work-life balance," which is contextualized within a broader framework with variables such as overtime and productivity within a corporate setting. Three main hypotheses are established at the outset, describing the expected relationships between variables. These hypotheses are based on the author's fundamental intuition and are subsequently confirmed through a review of selected literature in the theoretical part. Furthermore, in the practical section, an experiment is conducted on a data sample containing responses from 1470 respondents from a corporate environment. In contrast to the theoretical findings, the dataset indicates the absence of the selected relationships.

The thesis further comments on the reasons for this discrepancy. The work highlights the importance of not relying solely on intuitive perceptions of how the work environment functions, as often observed in HR departments. Organizational decisions influencing work culture, work-life balance, overtime practices, and the evaluation of productivity should not be based solely on intuition and judgment but should be supported by reference studies, such as a company benchmark, and potential data analysis.

**Keywords:** work-life balance, overtime, productivity, working hours, work efficiency, employees, burnout syndrome, stress

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika .....	11
2.2.1	Hypotézy práce .....	11
2.2.2	Využité statistické metody.....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>16</b>
3.1	Definice klíčových pojmů.....	16
3.1.1	Přesčas .....	16
3.1.2	Work-life balance .....	19
3.1.3	Produktivita.....	20
3.2	Work-life balance faktory a dopady .....	21
	Work-life balance mezi generacemi .....	23
3.3	Vztah Work-life balance a přesčasů .....	24
3.3.1	Syndrom vyhoření .....	26
3.3.2	Stres v práci .....	29
3.4	Vztah Work-life balance a produktivity .....	30
3.5	Vztah práce přesčas a produktivity.....	31
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>33</b>
4.1	Použitý datový soubor .....	33
4.2	Stanovení hypotéz výzkumu.....	41
4.2.1	Vztah WLB a přesčasů .....	41
4.2.2	Vztah přesčasů a produktivity.....	43
4.2.3	Vztah WLB a produktivity .....	44
4.3	Pokročilé zkoumání datového souboru.....	45
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>47</b>

5.1	Zhodnocení výsledků.....	47
5.1.1	Vyhodnocení hlavních hypotéz .....	47
5.1.2	Hodnocení pokročilého zkoumání datového souboru .....	50
5.2	Diskuze a doporučení.....	50
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>57</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>61</b>
8.1	Seznam obrázků.....	61
8.2	Seznam tabulek .....	61
8.3	Seznam grafů .....	61

# 1 Úvod

Pracovní život je nedílnou součástí každodenních životů a denních režimů, má významný vliv na kvalitu osobního života, blaho a celkovou spokojenost jedince. Bakalářská práce na téma „kvalita pracovního života v korporátní společnosti“ se zabývá touto problematikou v kontextu korporátního prostředí se specifickým zaměřením na aktuální společenské téma Work-life balance (WLB). Korporátní společnosti zaměstnávající miliony lidí po celém světě vynakládají úsilí a prostředky k dosažení ideálního pracovní prostředí pro své zaměstnance. Především mezi mladší generací pak „práce v korporátu“ nese určitou negativní konotaci, mimo jiné spojenou s dlouhou pracovní dobou, přesčasy, absencí flexibility nebo rutinní, nekreativní prací bez větší zodpovědnosti. Organizace si uvědomují, že kvalita pracovního života zaměstnanců koreluje s jejich produktivitou.

Heřmanová (2012, s. 80) uvádí, že abychom mohli kvalitu pracovního života jedince změřit a posoudit, musíme brát v potaz i různé vnímání světa jedincem, tradice, hodnoty a zvyklosti. Dále poukazuje na nutnost samotný výzkum soustředit na jednotlivé dimenze pracovního života a na zjištění spokojenosti s těmito aspekty (finanční ohodnocení, uplatnění kvalifikace, spravedlivost, jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti, časová náročnost práce, sladění pracovního a osobního života, možnost kariérního postupu aj.).

Vinopal (2007, s. 22) navrhl jeden z možných nástrojů, který hodnotí spokojenost s pracovními podmínkami. Konkrétně používá agregovaný vážený index spokojenosti. Index je vypočtený na základě 18 nejdůležitějších aspektů práce, které jsou vysledovány na základě dotazníkového šetření. Se spokojeností se porovnává i důležitost jednotlivých aspektů (Heřmanová, 2012, s. 81).

Účelem této práce je ověřit zdánlivě banální hypotézy existence vztahů mezi veličinami WLB, produktivita práce a přesčasy. Vychází přitom z autorovy zjednodušené představy o vzájemném působení těchto veličin. V teoretické části jsou tyto hypotézy rozpracovány s pomocí analýzy vybraných studií. V praktické části práce se vybrané hypotézy ověřují na datovém souboru korporátní společnosti. Sběr těchto dat není předmětem této práce. Analýzy prezentované v praktické části této práce mají sloužit k demonstraci vybraných statistických metod potřebných k zodpovězení definovaných hypotéz.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce na téma "Kvalita pracovního života v korporátním prostředí" je systematicky analyzovat vztahy mezi klíčovými proměnnými, konkrétně WLB, přesčas a produktivita zaměstnanců v kontextu korporátního prostředí. Práce se zaměřuje na testování formulovaných hypotéz pomocí Chí-kvadrát testu, s důrazem na statistickou ověřitelnost těchto vztahů.

### 2.2 Metodika

#### 2.2.1 Hypotézy práce

V rámci této bakalářské práce jsou formulovány následující hypotézy, které jsou v závěru práce podrobeny následnému zhodnocení:

*$H_{01}$ : Mezi WLB a přesčasy existuje negativní vztah*

Například, více hodin strávených přesčasy se sice promítne pozitivně do platového ohodnocení, ale celkově vnímá jedinec tento dopad negativně z důvodu omezení času na osobní život, osobní rozvoj apod. Pro jednoduchost je předpokládána lineární závislost, přestože v reálném životě může být vztah mnohem složitější, například míru dopadu na WLB pak bude ovlivňovat frekvence, délka nebo vlastní náplň přesčasu.

Dále je definována související hypotéza  $H_0^2$ :

*$H_{02}$ : Mezi produktivitou práce a přesčasy existuje pozitivní vztah*

Záměrné zjednodušení skutečnosti zde lze přisuzovat charakteru práce. Například  $H_0^2$  bude pravděpodobně platná u transakčního typu práce jako jsou v korporátním světě činnosti běžně označované jako back-office. Naopak, kreativní nebo intelektuálně náročné činnosti zřejmě tuto hypotézu negují. Detailní rozprava je v kapitole 3.5.

Konečně třetí hypotéza definuje vztah poslední dvojice proměnných  $H_0^3$ :

*$H_{03}$ : Mezi WLB a produktivitou práce existuje pozitivní vztah*

Je zřejmé, že v porovnání s obecně přijímanou  $H_0^1$  je  $H_0^3$  mnohem složitější a bude zde existovat řada ovlivňujících faktorů, nepochybně takových, které tuto hypotézu negují. Analýza vybraných studií je prezentována v kapitole 3. Na základě zkušenosti autora z korporátního prostředí lze soudit, že společnosti se snaží zlepšovat WLB a tak docílit vyšší produktivity práce.

Při srovnání všech tří hypotéz tak vzniká zajímavý paradox, pokud korporátní společnost chce zvyšovat produktivitu práce, měla by pracovat na WLB. V souvislosti s zvyšováním WLB bude pravděpodobně docházet k omezení přesčasů, které se naopak promítají pozitivně do produktivity. Cílem následujících kapitol je lépe definovat klíčové pojmy této práce a za pomoci vybrané literatury detailněji prozkoumat výše definované hypotézy a zmíněný paradox.

### 2.2.2 Využití statistické metody

Pro testování rozdílů četností sledovaných znaků a pro následné vyhodnocení hypotéz je v této práci využit  $\chi^2$  – test neboli Chí-kvadrát test. V Chí-kvadrát testu jsou základními proměnnými pozorované a očekávané četnosti v kontingenční tabulce. Podle Rana a Singhala (2015), je vzorec pro výpočet je následující:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (1)$$

kde

- $m$  je počet kvalitativních tříd (kategorií) představujících varianty kvalitativního znaku;
- $O_{ij}$  (**pozorované frekvence**) je proměnná, která označuje skutečné, pozorované frekvence v jednotlivých buňkách kontingenční tabulky. Jsou to čísla získána empiricky z pozorování nebo samotného sběru dat;
- $E_{ij}$  (**očekávané frekvence**) je proměnná, která označuje frekvence, které jsou očekávané v jednotlivých buňkách kontingenční tabulky, pokud by neexistovala žádná statisticky významná závislost mezi proměnnými. Očekávané frekvence jsou vypočítány na základě celkového rozložení dat a podmínek testu.



Chí-kvadrát test je vypočten pomocí vzorce, který je uveden výše. Tato statistická metoda porovnává skutečné pozorované frekvence ( $O_{ij}$ ) s očekávanými frekvencemi ( $E_{ij}$ ) a určuje, zda existuje statisticky významná závislost mezi dvěma kategoriálními proměnnými. Celkově lze Chí-kvadrát test použít k testování hypotézy o nezávislosti mezi dvěma kategoriálními (nebo nominálními) proměnnými.

### **Demonstrace přístupu**

Pro výpočet Chí-kvadrát testu je v bakalářské práci dodržen následující postup:

1. **Formulace hypotéz** – Nejprve je formulovaná nulová hypotéza ( $H_0$ ), která tvrdí, že neexistuje žádná významná závislost mezi sledovanými kategoriálními proměnnými a alternativní hypotézu ( $H_a$ ), která tvrdí, že existuje statisticky významná závislost.
2. **Vytvoření kontingenční tabulky** – Dále je vytvořena kontingenční tabulka, která znázorňuje počty pozorovaných frekvencí pro kombinace kategorií.
3. **Vytvoření očekávaných frekvencí ( $E_{ij}$ )** – Pro každou buňku v kontingenční tabulce je vypočtena očekávaná frekvence na základě nulové hypotézy a nezávislosti mezi proměnnými. Pro výpočet očekávaných frekvencí je stanoven následující postup:
  - a. **Vytvoření kontingenční tabulky** - Pro každou kombinaci kategorií je sestavena kontingenční tabulka obsahující pozorované frekvence ( $O_{ij}$ ).
  - b. **Výpočet marginálních četností** – Pro každý řádek a sloupec v tabulce je vypočtena marginální frekvence. Tzn. součty frekvencí v jednotlivých řádcích a sloupcích.
  - c. **Výpočet celkového počtu pozorování** – Dále je určen celkový počet pozorovaných frekvencí ( $N$ ), který je součtem všech hodnot v kontingenční tabulce.

- d. **Výpočet očekávaných frekvencí** – Pro každou buňku v kontingenční tabulce je vypočtena očekávaná frekvence, pomocí vzorce níže:

$$E_{ij} = \frac{(\text{marginální frekvence řádku}) \times (\text{marginální frekvence sloupce})}{\text{celkový počet pozorování}} \quad (2)$$

- e. **Opakování pro všechny buňky** – Výpočet očekávaných frekvencí je proveden pro každou buňku v kontingenční tabulce.
4. **Výpočet Chí-kvadrát testovací statistiky ( $\chi^2$ )** – K výpočtu Chí-kvadrát testovací statistiky je použit vzorec znázorněn na začátku kapitoly 2.2.2.
  5. **Určení stupňů volnosti (df)** – Stupně volnosti jsou určeny podle rozměrů kontingenční tabulky:  $df = (\text{počet řádků} - 1) \times (\text{počet sloupců} - 1)$ .
  6. **Určení p-hodnoty** - Porovnání vypočtené hodnoty Chí-kvadrát testu s kritickou hodnotou při daném stupni volnosti.
  7. **Porovnání p-hodnoty s hladinou významnosti ( $\alpha$ )** – Hladina významnosti určuje, jak moc jsme ochotni zamítnout nulovou hypotézu tzn. přijmout, že existuje statisticky významný vztah mezi proměnnými. Běžně používané hodnoty hladiny významnosti jsou 0,05, 0,01, nebo 0,10. Pro výpočet Chí-kvadrát testu v bakalářské práci je použita hladina významnosti 0,05. Obecně platí, že čím vyšší hladina významnosti, tím více jsme ochotni zamítnout nulovou hypotézu. Hladinu významnosti je důležité určit před provedením samotného testu.
  8. **Statistické rozhodnutí** - Pokud je p-hodnota menší než hladina významnosti ( $\alpha$ ), je zamítnuta nulová hypotéza ( $H_0$ ), ve prospěch alternativní hypotézy ( $H_a$ ).

Chí-kvadrát test je používán k posouzení, zda existuje statisticky významná závislost mezi dvěma kategoriálními proměnnými. Výsledky testu jsou často interpretovány s ohledem na p-hodnotu a hladinu významnosti předem zvolenou (Rana a Singhal, 2015).

## Motivace k použití Chí-kvadrát testu

Jak je zmíněno v kapitole výše, ke stanovení hypotéz v praktické části práce je použita statistická metoda Chí-kvadrát test. Důvodů, proč je použita právě tato testovací metoda je hned několik. Chí-kvadrát test je vhodným testem pro dostatečně velký vzorek dat, kterým datový soubor zvolený k praktické části disponuje. Data, která byla použita jsou získána náhodně, což je jedním z předpokladů testu. Pozorování jsou vzájemně nezávislá a jedno pozorování nemá vliv na druhé. Chí-kvadrát test je určen pro kategoriální proměnné a je tedy vhodný pro analýzu vztahů mezi dvěma proměnnými.

Kategorické proměnné jsou proměnné, které nemají přirozené pořadí a reprezentují tak kategorie, nebo skupiny. Mohou být nominální (žádné pořadí), nebo ordinální (s hierarchií). Například barva, pohlaví, hodnocení.

Pro srovnání, pokud by se jednalo o analýzu kvantitativních proměnných, které mají hodnoty vyjadřující měřitelné množství a mohou být celočíselné nebo spojité, například věk, výška, váha, by byl vhodným statistickým testem například T-test, který slouží k porovnání průměrů dvou nezávislých skupin. Dále by mohla být použita například korelační analýza, která měří sílu a směr vztahu mezi dvěma kvantitativními proměnnými, či analýza rozptylu (ANOVA), která slouží k testování rozdílu mezi průměrem jedné skupiny a určenou konstantou. V této kapitole byla definována statistická metoda, která je využita v praktické části bakalářské práce. Byl demonstrován přístup, který byl použit k získání výsledků testů a byla zde popsána motivace, proč právě Chí-kvadrát test je vhodně zvolenou statistickou metodou pro praktickou část práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice klíčových pojmů

Na začátek teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy, kterými se bakalářská práce zabývá. Přesčas, WLB a produktivita. Tyto konkrétní termíny jsou klíčové pro kvalitu pracovního života jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Přesčas, jak bude v následujících kapitolách definováno, představuje dodatečný čas, který zaměstnanec věnuje práci mimo stanovené pracovní hodiny. Důvodem vzniku práce přesčas bývá často potřeba splnění naléhavých termínů, reakce na náročnou pracovní situaci, či nečekanou událost. Úvodní pohled na přesčasy představuje podmět pro diskusi o právních, etických a sociálních aspektech této problematiky. Přesčasy zároveň vyvolávají otázky, které se týkají rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (WLB), kterým se práce rovněž zabývá.

WLB, neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem, představuje klíčový pojem v moderním pracovním prostředí. Tento termín odráží stav harmonie mezi profesními povinnostmi a osobním životem a s tím spojené docílení celkové spokojenosti jednotlivce. V kontextu WLB se skloňují další termíny, jako jsou vyhoření a stres, které budou v následujících kapitolách také popsány.

Dalším klíčovým konceptem v oblasti pracovního prostředí, který se zabývá efektivností a výkonností procesů, je produktivita. Nejedná se pouze o kvantitativní ukazatel, ale produktivita také odráží schopnost plnění úkolů a řešení problémů. Tento termín ovlivňuje jak jednotlivce, tak organizace. V následujících kapitolách práce budou jednotlivé pojmy definovány a bude zkoumáno, jak a jestli spolu tyto pojmy v pracovním životě souvisí.

#### 3.1.1 Přesčas

V zákoníku práce (§ 78 až 100 zákoníku práce) jsou vymezeny základní pojmy a limity pracovní doby a doby odpočinku. Doba odpočinku a pracovní doba patří do skupiny pracovních podmínek zaměstnanců. Pracovní doba je definována jako „*doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele*“ (§ 78 odst. 1 písm. a) zákoníku práce). Zahrnuje dobu směny a práci přesčas (§ 78 odst. 1 písm. c) a § 78 odst. 1 písm. i) zákoníku práce).

Maximální délka pracovní doby je stanovena zákonem (§ 79 zákoníku práce). Zaměstnavatel se se zaměstnancem může domluvit na kratší pracovní době a zaměstnanci tak náleží mzda, která odpovídá sjednané kratší pracovní době (§ 80 zákoníku práce). V literatuře o pracovní době je obvykle rozlišován pojem práce přesčas, „overtime“ a nadměrné pracovní doby, „excess hours“. Anxo a Karlsson (2019, s. 4) uvádí, že pracovní hodiny, které přesahují předem stanovený práh a vyvolávají nárok na příplatek, jsou běžně považovány za práci přesčas.

Zatímco pracovní hodiny nad standardními/obvyklými hodinami bez finančního nebo časového vyrovnání se obvykle nazývají nadměrné hodiny. Tato definice je tak závislá na právním rámci dané země, který stanovuje právní normu pro pracovní dobu a hodinový práh, od kterého začíná přesčas. Definice a měření hodin přesčasu se proto mohou výrazně lišit mezi zeměmi.

Směrnice Evropské unie o pracovní době z roku 1993, revidovaná v roce 2003, stanovuje maximální celkový týdenní počet hodin včetně přesčasu na 48 hodin pracovní doby průměrně za 17-týdenní období. (Nařízení evropského parlamentu č. 2003/88 ze dne 4.11.2003, týkající se aspektů organizace pracovní doby).

Studie Eurofound z roku 2003 jde ještě o krok dál tím, že odlišuje hodiny přesčasu od dvou dalších:

- **přesčas** - přesčasové hodiny jsou hodiny nad hranicí, kde začíná náhradní platba nebo náhradní volno;
- **extra hodiny** – pracovní hodiny nad maximální standardní pracovní dobou, ale bez finanční kompenzace nebo bez náhradního volna;
- **„excess hours“ tj.nadměrné hodiny** - hodiny nad obvyklou pracovní dobou, včetně případných dodatečných hodin a přesčasu, které nejsou ani započítány, ani placeny, ani kompenzovány volnem.

(Eurofound, EurWork Observatory, 2003, Overtime in Europe)

**Tabulka 1 Definice mezinárodních institucí**

Obsah	Definice mezinárodních institucí			
Původ	OECD (2001)	Eurostat (2017)	ILO (1962 a 2004)	Eurofound studie přesčasů (2003)
Definice	"Přesčasové hodiny je čas odpracovaný navíc k hodinám pracovaným během normálních období práce a obvykle je odměňován vyšší sazbou."	"Přesčasové hodiny je počet hodin skutečně odpracovaných zaměstnancem nad rámec jeho smluvně sjednané pracovní doby. Placené přesčasové hodiny jsou počet hodin skutečně odpracovaných zaměstnancem nad rámec jeho smluvně sjednané nebo obvyklé denní nebo týdenní pracovní doby, za kterou má zaměstnanec nárok na odškodnění v podobě platu, případně jiných výhod nebo náhradní dovolené."	"Přesčasové hodiny jsou všechny pracovní hodiny nad běžným rámcem hodin, pokud nejsou zohledněny při stanovení odměny v souladu s obvyklým postupem."	"Přesčasové hodiny jsou ty, které jsou odpracovány nad určitým prahem pracovní doby a zaručují zaměstnanci zvýšenou kompenzací, buď ve formě zvýšené mzdy nebo času volna namísto toho."

*Zdroj: Vlastní zpracování (Karlsson, 2019)*

Pro účely bakalářské práce je používána definice OECD, která je nejbližší obecnému vnímání přesčasů. Práh pracovní doby je založen na zákonném maximálním počtu pracovních hodin. Zvýšení počtu pracovních hodin může vést k přesazení maximální celkové doby, jelikož nadměrné hodiny často nejsou v organizacích monitorovány. Odvození následujících vztahů:

- **maximální standardní pracovní hodiny (za den nebo týden)** = Normální hodiny + extra hodiny;
- **maximální celkové pracovní hodiny (za den nebo týden)** = Normální hodiny + extra hodiny + přesčas;
- **skutečné pracovní hodiny (za den nebo týden)** = Obvyklé hodiny + další hodiny.

(Karlsson, 2019, s.4)

### 3.1.2 Work-life balance

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem se v posledních letech stala důležitým výzkumným tématem. Dříve byla práce především záležitostí nutnosti k přežití. S postupem času se pojem “práce“ vyvinul. Práce nadále zůstává nutností k získání živobytí, ale zároveň je to také zdroj osobní spokojenosti (Vyas a Shrivastava, 2017, s. 194).

WLB může být popsáno jako kontrola jedince nad počtem hodin, které stráví prací ve srovnání s množstvím hodin, které má k dispozici mimo pracovní dobu. (Sen a Hooja, 2018, s. 4) a Reiter (2007, s. 277) definují WLB jako schopnost dosahování uspokojivých zážitků ve všech oblastech svého života a zmiňují, že většina definic rovnováhy mezi prací a osobním životem pracuje s myšlenkou, že pojem WLB je pojmem subjektivním a každý jedinec vnímá rovnováhu jinak.

Způsob dosažení rovnováhy se mění od jednotlivce k jednotlivci, jelikož závisí na skutečnosti, kdy jedinec subjektivně pociťuje spokojenost jak s prací, tak s osobním životem (Sen a Hooja, 2018, s. 5). WLB je běžně přiřazován k rovnováze mezi rodinným životem a prací. Najít rovnováhu mezi těmito dvěma pojmy se v posledních letech stalo výzvou pro jedince v mnoha profesích.

Felstead, Jewson, Phizacklea a Walters (2002) definovali strategie rovnováhy mezi prací a osobním životem jako strategie, které zvyšují nezávislost zaměstnanců při koordinaci svých pracovních a nepracovních aspektů života. Pro účely bakalářské práce je použita definice Reitera, který pracuje se subjektivním aspektem tohoto pojmu. Je tedy zřejmé, že

definice WLB pracují s pojmem vyváženosti času stráveného prací a času mimo pracovní činnosti.

### 3.1.3 Produktivita

Naringrekar a Jain (2020, s. 39) definují pracovní produktivitu, jako poměr výstupu na jednotkový vstup, například produkční výstup na hodinu práce. Pro společnost nebo odvětví je produktivita jedním z mnoha faktorů, které přispívají k ukazatelům úspěchu organizace, nebo k celkové prosperitě daného podniku nebo společnosti. V oblasti práce je často zaměřeno na hodnocení ztráty produktivity způsobené zdravotními problémy, mezi které mohou být zařazeny i psychické nemoci, spojené s nespokojeností s pracovním životem (Beaton, Bombardier, Escorpizo, Zhang, Lacaille, Boonen, Osborne, Anis, Strand, a Tugwell, 2009, s. 5).

Syverson (2011, s. 5) popisuje produktivitu jako efektivitu ve výrobě, kolik výstupů je získáno z daného souboru vstupů. Měření produktivity jednoho faktoru odráží jednotky výstupu vyrobené na jednotku určitého vstupu. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují produktivitu jedince na pracovišti řadí Naringrekar a Jain (2020, s. 39) pracovní kulturu dle svého výzkumu na první místo.

Následují pracovní hodiny a ocenění. Pracovní kultura má však dopad nejvyšší, jelikož jedinec se musí pravidlům organizace přizpůsobit. Pracovní hodiny mají pro zaměstnance také velký význam, jelikož vysoký počet odpracovaných hodin může způsobit vysoké množství stresu, což snižuje produktivitu jedince. Tomuto tématu budou věnovány následující kapitoly bakalářské práce.

Ocenění je rovněž důležitým faktorem, jedinec má dobrý pocit ze své vykonané práce a domnívá se, že jeho přítomnost v organizaci má význam. Všechny tyto faktory přispívají ke zvýšení produktivity jedince a tím i ke zvýšení ziskovosti a úspěchu organizace (Naringrekar a Jain, 2020, s. 39). Produktivita je pro účely této práce popsána spíše pro transakční typy pozic typu back-office. Pravděpodobně u těchto pozic bude mít míra přesčasů a dopad na produktivitu nelineární vztah. Pokud bude zaměstnanec pracovat hodinu přesčas, nejspíše jeho produktivita poroste, ale pokud bude přesčas pracovat každý pracovní den v týdnu, nepovede to k celkové vyšší produktivitě.



### 3.2 Work-life balance faktory a dopady

Barbulescu (2014, s. 152) uvádí, že nerovnováha mezi pracovním a osobním životem ovlivňuje jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Zaměstnanec si může přivodit zdravotní problémy, jako jsou například deprese a úzkosti, což může způsobit zaměstnavateli zvýšenou fluktuaci zaměstnanců a jejich absenci.

Následky nerovnováhy mezi prací a rodinným životem můžou být seskupeny do bodů na kterých se nejvíce projevují:

- zvýšená úroveň stresu;
- fyzické a psychické zdravotní problémy;
- rizikové chování (alkohol);
- nespokojenost v osobním životě;
- nespokojenost v pracovním životě;
- nespokojenost s kariérou a podprůměrná pracovní výkonnost.

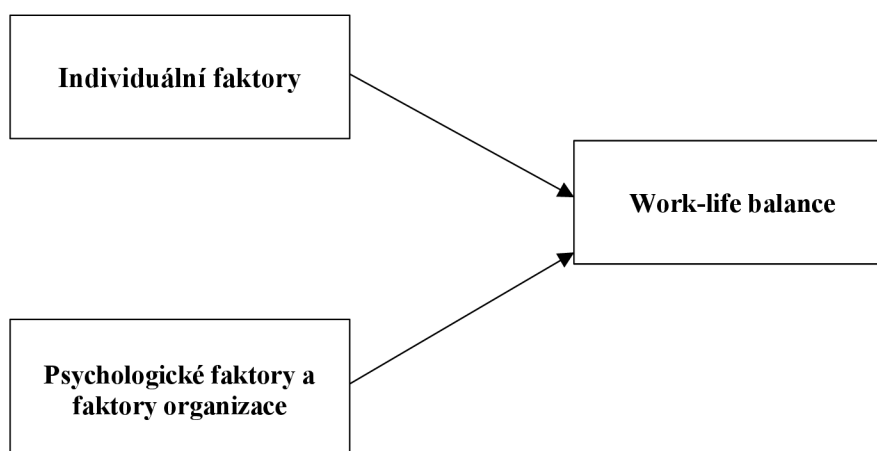
Pozitivní zprávou je, že existuje spousta řešení v organizacích, aby byli spokojeni jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. Důležité je, aby organizace vytvářela přátelskou firemní kulturu, která povzbuzuje a podporuje zaměstnance k dosažení svých profesních a osobních cílů. Pokud společnost chce implementovat tuto organizační politiku, musí stát na pevných základech a znát tak přesně potřeby svých zaměstnanců. Jedině tak jim může pomoci udržovat optimální rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a těmi mimo pracovní dobu. Organizace může podporovat své zaměstnance například tím, že jim poskytne možnost:

- flexibilní pracovní doby;
- usnadnění péče o děti;
- umožní zaměstnancům práci z domova.

(Barbulescu, 2014, s. 152)

Podle Vyase a Shrivastava (2017, s. 197) existuje řada faktorů, které ovlivňují rovnováhu mezi prací a osobním životem. Faktory mohou být spojeny s jednotlivcem, rodinou a prací. Řada výzkumů zjistila, rovnováha mezi prací a osobním životem výrazně ovlivňuje pracovní, životní, kariérní spokojenost a pracovní stres.

**Obrázek 1 Model faktorů ovlivňující WLB**



*Zdroj: Vlastní zpracování (Vyas a Shrivastava, 2017, s.197)*

Smith a Smith (2008) dle svého výzkumu přikládají velký význam rovnováze mezi prací a osobním životem v kontextu rozhodování o kariéře. Pro porozumění problematice motivace lidí dosáhnout zdravé rovnováhy mezi prací a osobním životem používají Maslowovu hierarchii potřeb a McClellandovu teorii motivačních potřeb. Vyas a Shrivastava (2017, s. 197) zmiňují hned několik faktorů, které mají vliv na WLB.

Prvním faktorem, který popisují je sociální podpora. Když pracovníci mají podporu ze strany práce a rodiny, mohou lépe vyvážit svůj pracovní a osobní život. Druhý faktor, který byl identifikován souvisí s politikou dané organizace. Pokud se organizace zaměřuje na praktiky, které zaměstnancům pomáhají k dosažení WLB, může tak zvýšit spokojenost svých zaměstnanců.

Třetí faktor, který vyplynul z analýzy se týká stresu. Stres je hlavní příčinou nespokojenosti mezi zaměstnanci a zároveň se jedná o jeden z hlavních faktorů, který ovlivňuje WLB. Může způsobovat únavu, duševní onemocnění, depresi, srdeční onemocnění a nakonec ztrátu produktivity. Dále je zmíněn technologický pokrok. Technologie je jedním z dalších faktorů WLB. Díky technologii může být jedinec spojený s prací 24 hodin denně, což může rovnováhu narušovat.

## Work-life balance mezi generacemi

Na začátek této kapitoly jsou vymezeny generace v časové řadě. Charakteristicky je rozlišeno 6 generací, které jsou zobrazeny chronologicky v tabulce níže.

**Tabulka 2 Time-line mezi generacemi**

↓	Generace Veteránů (1925-1946)
	Baby boom generace (1946-1960)
	Generace X (1946-1980)
	Generace Y (1980-1995)
	Generace Z (1995-2010)
	Generace Alfa (2010+)

*Zdroj: Vlastní zpracování (Zemke, 2000)*

Vliv různých generací na pracovišti je momentálně velmi aktuální téma. Generace Baby Boomers je generace, která je považovaná za loajální a soutěživé workoholiky. Navzdory tomu, že se tato generace blíží důchodovému věku, mnoho jedinců v této skupině volí v práci pokračovat, ať už z důvodu finančních potřeb, nebo z důvodu toho, že práce je pro mnoho z nich smyslem života.

Dalším důvodem může být potřeba udržování aktivního životního stylu v kombinaci s možností flexibilní pracovní doby a možností práce na částečný úvazek (Eversole, 2012). Generace X, která následuje jako další v pořadí, je generace, která není ke svému zaměstnání tolik oddaná jako Baby Boomers. Naopak, tato generace vnímá práci pouze jako prostředek k vydělání peněz k životu. U této generace je více pravděpodobné, že pokud práce nebude zasahovat do jejich osobního života, je tak ochotna zůstat u jednoho zaměstnavatele po celý svůj kariérní život (Crampton a Hodge, 2011).

Generace Y získává stále více pozornosti v souvislosti s otázkami rovnováhy mezi prací a osobním životem. Průzkum, který byl proveden na vzorku 482 studentů obchodních škol prokázal, že generace Y hledá zaměstnavatele, kteří nabízí flexibilní pracovní podmínky, například více dovolené místo částečného úvazku (Smith, 2010). Generace Y, neboli mileniálové je možná nejvíce sebevědomou generací, která není ochotna roky čekat na povýšení. Neustále hledají příležitosti k rozvoji kariéry, které jim pomohou co nejrychleji k povýšení. Zároveň generace Y není ochotna obětovat svůj osobní život ve prospěch kariéry

a opět upřednostňuje zaměstnavatele, kteří jim poskytnou větší flexibilitu mezi prací a volným časem (Burkus, 2010; Downing, 2006; Ware, 2014).

Generace Z nese charakteristiky „net generace“, kvůli vyspělé digitální éře, ve které se narodila. Další označení, které tato generace používá, je například „Facebook generace“ a „iGenerace“. (Tari, 2011). Generace Z se často vyznačuje používáním slangových slov v mluvě, kvůli kterým se například komunikace s jejich rodiči, či nadřízenými, stává obtížnější. Jelikož generace Z vyrůstala ve světě technologií, je pro ní důležité nadále zůstat v obklopení tohoto prostředí, což se odráží i do pracovního života této generace, která je neustále online a bariéra mezi prací a volným časem postupně začíná mizet. Obecně se dá tvrdit, že tato generace se nebojí trvalých změn a díky světu internetu má k dispozici mnoho informačních zdrojů (Tari, 2011). Podle Stillmana (2017) gen Z dává peníze a pracovní jistotu na první místo na svém seznamu priorit.

Je tedy zřejmé, že firmy, které si budou chtít udržet nejlepší zaměstnance, budou muset přihlížet k individuálním pracovním preferencím. Díky rozpoznávání a respektování rozdílů mezi generacemi mohou organizace začít adekvátně reagovat na požadavky větší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců. WLB má dopady na fyzickou i psychickou stránku zaměstnance a je tedy důležité, aby organizace dbaly na důležitost tohoto pojmu a pomáhaly tak svým zaměstnancům k udržení rovnováhy.

### **3.3 Vztah Work-life balance a přesčasů**

Vztah mezi přesčasy a WLB může být složitý a ovlivněn několika faktory. Mezi hlavní dopady nerovnováhy mezi osobním a pracovním životem patří například nedostatek času pro osobní a rodinný život, stres, vyhoření, zdravotní dopady a jiné. Výzkumy ukázaly, že jak rovnováha mezi prací a osobním životem, tak pracovní spokojenost jsou ovlivněny prací přesčas.

Nadměrná pracovní doba může vést k několika konkrétním zdravotním problémům, včetně deprese, úzkosti a poruch spánku. Souvisejícím zjištěním je, že nadměrná úsilí v práci mohou způsobit různé fyzické zdravotní problémy, včetně únavy a fyziologické aktivity. Byly také nalezeny spojitosti mezi zaměstnanci, kteří pracují přesčas bez odpovídajícího zlepšení produktivity a sníženou kvalitou osobního života (Hsu, Bai, Yang, Huang, Lin, T.T. a Lin, C.H., 2019, s. 3).

Další studie, kterou provedla Americká psychologická asociace, vychází ze vzorku 206 respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu pomocí online dotazníku. Demografické údaje

zahrnovaly věk, pohlaví, rasu, vzdělání, rodinný stav a délku zaměstnání v agentuře. Výzkum také hodnotil pracovní dobu, skutečně odpracované hodiny v týdnu a práci přesčas. Zjištění této studie poukazuje na potřebu snižování přesčasů k redukci pracovního stresu a vyhoření. Tato studie navíc upozorňuje na práci přesčas jako na rizikový faktor pro potenciální sníženou kvalitu pracovních výsledků (Luther, Gearhart, Fukui, Morse, Rollins, a Salyers, 2017).

Vyas a Shrivastava (2017, s. 196) uvádí, že delší pracovní hodiny sice snižují obecnou rodinnou spokojenost, ale zaměstnanci, kteří jsou více oddaní své práci naopak hlásí významně vyšší rodinnou spokojenost ve srovnání s těmi, kteří oddaní práci nejsou. Uvádí, že se nejedná pouze o přesčasy, které ovlivňují vztahy s rodinou, ale i o vztah pracovníků k samotné práci. Hill (2005) zmiňuje, že mnoho lidí pracuje dlouhé hodiny a v důsledku toho se setkávají s konflikty mezi prací a rodinným životem. Zejména zmiňuje roli žen, které nemají dostatek času, který by si přály věnovat rodině, právě kvůli dlouhým a nekomfortním pracovním hodinám.

Anxo a Karlsson (2017, s. 12) zmiňují, že v minulosti bylo provedeno velmi málo empirických studií, které by se zabývaly individuálními důsledky práce přesčas. Většina prací se zabývá analýzou důsledků dlouhých pracovních hodin na kvalitu práce, osobní pohodu a zdraví. Při zkoumání vztahu mezi pracovní dobou a zdravím jedince zjistila zpráva od společnosti Deloitte (2010), že riziko úrazu/nemoci není úměrné pouze počtu odpracovaných hodin, ale vzrůstá po sedmé, osmé a deváté odpracované hodině denně.

Riziko úrazu se zdvojnásobuje mezi osmou a dvanáctou hodinou práce a mezi 40 a 65 pracovními hodinami týdně. Pokud jde o rovnováhu mezi prací a osobním životem, 26 ze 30 studií uvádí, že dlouhé a nadměrné pracovní hodiny jsou spojeny s poklesem pracovní spokojenosti, pohody a přispívají ke zvýšení nerovnováhy mezi prací a osobním životem (Anxo a Karlsson, 2017). Coopera a Bairda (2015) zmiňují v souvislosti s touto problematikou pojem flexibilní pracovní doba, která umožňuje lidem lépe organizovat svůj každodenní život. Zaměstnanci, kteří si mohou sami naplánovat svůj pracovní den, kdy s prací začnou a kdy ji ukončí, bývají se svojí prací více spokojeni. Pracovní flexibilita je jedním z faktorů, který může vytvořit pozitivní pracovní prostředí a mít tak vliv na zvýšení pracovní motivace zaměstnance. S flexibilní pracovní dobou si zaměstnanci mohou sami zorganizovat čas na vykonávání úkolů a současně tak věnovat dostatek času rodině a blízkým.

### 3.3.1 Syndrom vyhoření

„Syndrom vyhoření bývá způsoben výhradně chronickým stresem a dlouhodobou disbalancí mezi zátěží a fází klidu, tedy mezi aktivitou a odpočinkem. Rovnováha mezi těmito dvěma póli bývá v případě burnout syndromu zpravidla narušena“ Stock (2010, s. 15).

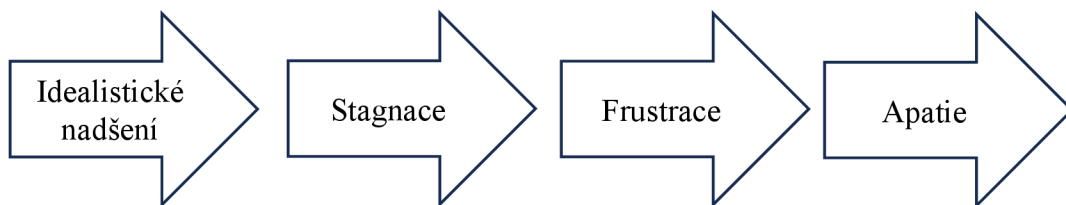
Existuje stále více důkazů, které naznačují, že dnes více než kdy jindy pracují zaměstnanci v atmosféře úzkosti a stresu. Většina odborníků tento stav popisuje jako transformaci od průmyslové ekonomiky k informační nebo znalostní ekonomice. Zavádění nových technologií, sociální změny, strukturální změny, všechny tyto zmíněné faktory mohou způsobovat chronický stres.

Důležité je zmínit, že vyhoření není totéž, co stres. Vyhoření je důsledkem chronického stresu, kdy stresové faktory hrají při vzniku syndromu vyhoření zásadní roli. Stock (2010, s. 17) hovoří o tom, že stres závisí na schopnosti zvládat zátěžové situace, odborně nazývané  *coping*  a na tom, jak dokážeme situaci vyhodnotit.

K vlivům vnějším, ke kterým patří například vysoká pracovní zátěž, se připojují vlivy vnitřní, a to konkrétně osobnost a charakter člověka. Pokud máme pracovníka, který je ambiciózní povahy, může stresové situace vyloženě vyhledávat a být jimi poháněn. Na druhé straně pracovník, který je spíše zdrženlivý, bude podobné situace snášet hůře a bude se stresovým faktorům vyhýbat.

Stock (2010, s. 23) popisuje vývoj syndromu vyhoření ve fázích, syndrom je tedy vnímán jako dlouhodobý proces. Fázemi je možné procházet postupně, ale je však možné je i přeskočit. Model se může skládat ze tří, nejvíce složitý a ze dvanácti stádií.

#### Obrázek 2 Příklad průběhů syndromu vyhoření



Zdroj: Vlastní zpracování (Stock, 2010, s.23)

Téměř většina modelů vychází z nadprůměrně motivovaného jedince, který má velké ideály a energii v rozporu s nereálnými nároky, které na sebe klade. Jedinec žije pouze svým zaměstnáním a uzavírá se před okolním světem. Ve fázi stagnace začíná jedinec

přehodnocovat svůj počáteční postoj a zažívá zklamání. Práce mu nepřináší již takové vzrušení a obvykle sebou tato fáze přináší i nezdary v oblasti osobního a rodinného života, avšak postižený ani okolí stále nepozorují známky onemocnění syndromem vyhoření.

Ve fázi frustrace začíná pracovník pochybovat o smyslu své práce a snažení. Přibývá nedostatek pracovního uznání a začíná se tak objevovat pocit zklamání. Poslední fází je obranná fáze proti frustraci, apatie. Objevují se pocity rezignace, zoufalství, pracovník se vyhýbá náročným úkolům a kontaktům Stock (2010, s. 24). Podle Stocka (2010, s. 24) má syndrom vyhoření tři základní symptomy: vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti.

Nejčastější příčina syndromu vyhoření pochází však z pracovní oblasti, a to konkrétně zvýšená pracovní zátěž, se kterou se pracovníci potýkají. Nadměrné zatížení tedy bývá příčinou pro vznik burnout syndromu. Vyčerpání není však jen důsledkem samotného syndromu, nýbrž jeho zesilovačem.

Klamut, Olivera-Figueroa a Weissenberger (2022) provedli výzkum, který se týkal syndromu vyhoření v korporátním prostředí. Výzkum oslovil 129 zaměstnanců korporátní společnosti v Polsku. Zaměstnanci byli rozdělení do skupin podle počtu let v organizaci, aby bylo zjištěno, zda má práce na jednom místě statistický vliv, který stojí za zmínku. Studie ukázala, že syndrom vyhoření je úzce spojen s osobnostními měřítky a že profil jednotlivce hraje důležitou roli v náchylnostem k projevům, které syndrom zahrnuje. Syndrom vyhoření je úzce spojen s vyvážeností časové perspektivy, emočním vyčerpáním a pocitem osobního úspěchu.

Výsledky výzkumu potvrzují skutečnost, že je třeba, aby si jedinec sám uvědomoval svoje časové možnosti jak v práci, tak v osobním životě. Firmy se stále více otevírají praktikám, které zlepšují stav duševního zdraví a nebojí se tak toto téma se svými zaměstnanci otevírat. Existují pozice, které jsou k vyhoření více náchylné než jiné, například manažeři v korporátních společnostech.

Prasad (2012) zmiňuje, že manažeři jsou klíčovými osobami ve firemním stavebním procesu, proto je důležité, aby byli své práci oddaní. Říká se, že dobrými manažery jsou ti, kteří dokáží do své práce vnést radost a energii do svého týmu a dokáží motivovat svůj tým k dosažení firemních i individuálních cílů. Není pochyb o tom, že se manažer při snaze prokázat tyto dovednosti stává více náchylný ke stresu a syndromu vyhoření. Mnoho výzkumů potvrdilo, že manažerské pozice jsou velmi stresujícím povoláním. Jak je vysvětleno v předchozí kapitole, pokud stres trvá delší dobu, může se člověk cítit

přepracovaně, začít pociťovat únavu, frustraci, bezmoc, vyčerpání, což jsou symptomy syndromu vyhoření.

Stav duševního zdraví manažerů má přímý vliv na pracovní proces. Manažeři, trpící příznaky syndromu vyhoření mohou mít vážné následky na své zdraví a štěstí, stejně tak jako na zaměstnance a rodiny, s kterými jsou v každodenním kontaktu. Důležitým parametrem řízení je úzká spolupráce se zákazníky, manažeři vyhořelí syndromem nejsou schopni tuto spolupráci plnit. Nejsou schopni udržet nadšení, péči a závazek v práci, což vede ke špatnému výkonu. Vyhořelí manažeři se přestávají cítit ve své práci komfortně, považují ji za zbytečnou a nesouhlasí s ideály, nebo s cíli, které si stanovili na začátku své kariéry.

Manažer s nízkou morálkou, vysokou frustrací a odstřižený od zákazníků není schopen efektivně působit v oboru a interagovat se zákazníky. Je tedy lepší identifikovat a odstranit tyto příčiny vyhoření manažera dříve, než se syndrom vyvine, nežli se snažit ho léčit poté, co nastal. Výzkumy ukazují, že je snazší vyhoření u manažerů předcházet, než ho obracet. Prasad (2012, s.63) uvádí, že prevence vyhoření může být provedena na třech úrovních:

- **primární úroveň** - cílem je snížit výskyt nových případů;
- **sekundární úroveň** - zaměřuje se na detekci problémů. Nejdůležitějším krokem k časnému zotavení z vyhoření je rozpoznat problém a objektivně zhodnotit situaci. Je třeba podniknout kroky k obnovení rovnováhy života, aby vyhoření nezpůsobilo úplný kolaps;
- **terciální úroveň** - zlepšení syndromů vyhoření vyžaduje zpomalení nebo přestávku. Je důležité, aby postižené osobě bylo doporučeno omezit aktivity a závazky, kterými se zatěžuje. Zaměřit se na odpočinek a získat podporu od přátel a rodiny. Znovu posoudit své cíle a priority a objevit, co skutečně člověka dělá šťastným.

V pracovním prostředí přispívá k pocitům vyhoření mnoho faktorů, včetně organizačních změn, náročných pracovních zátěží a mezilidských konfliktů mezi jednotlivci či ve skupině. Vyhoření může také vzniknout z osobních problémů nebo rodinných potíží, které mohou zhoršit pracovní tlak. Bez ohledu na příčiny, může mít vyhoření negativní dopad na pracovní výkon, bezpečnost, retenci zaměstnanců, morálku a zdraví. V určitém



okamžiku kariéry čelí téměř všichni manažeři riziku stresu a vyhoření a je tak důležité rozpoznat jej co nejdříve a snažit se tomuto problému vyhnout (Prasad 2012, s. 63).

### 3.3.2 Stres v práci

Podle Fontany (2016, s. 14) „z hlediska původu má anglické slovo stress co dočinění s omezením nebo útlakem. Na jedné straně stres může představovat výzvy a úkoly, které nás pohánějí vpřed. Na druhé straně se nachází stres, který představuje podmínky, v jakých musejí jedinci snášet požadavky, na něž fyzicky nebo psychicky nestačí a které vedou ke zhroucení“.

Pauknerová (2012, s. 142) uvádí, že v pracovním procesu může vzniknout na základě nedostatku explicitních pokynů řada stresových situací, které jsou podmíněny i přetížením informací. Pracovníci na vedoucích pozicích bývají častěji ohroženi pracovním stresem, jelikož jsou na ně kladeny větší nároky. Obecně jsou více stresové takové pozice, ve kterých se pracovníci dostávají do užšího kontaktu s lidmi. Podle Pauknerové (2012, s. 142) mezi nejčastější typy pracovní psychické zátěže patří:

- nepřiměřené úkoly a požadavky;
- problémové situace;
- překážky omezující prostor pro rozhodování člověka;
- interindividuální konflikt situace;
- intraindividuální konflikt situace;
- stres;
- frustrace.

Psychickou zátěž můžeme rozdělit do tří kategorií dle míry zátěže, se kterou se vyrovnáváme. Pokud je zátěž v míře, jedná se o běžné vyrovnání se s tzv. prostými náročnými situacemi. V tomto případě je zátěž stimulující a potřebná. Pokud člověk například mění práci, přichází na zcela nové pracoviště, jedná se o zátěž zvýšenou či limitní. S extrémní zátěží, která přesahuje možnosti a schopnosti pracovníka, se již nemusí vyrovnat (Pauknerová, 2012, s. 143). Je velmi důležité, aby organizace dokázaly identifikovat spouštěče stresu u svých zaměstnanců a individuálně jim tak dokázaly předcházet a vytvářet tak prostředí, kde se zaměstnanec bude cítit komfortně. Fontana (2016, s. 52) mezi obecné příčiny stresu řadí:

- organizační problémy;

- nedostatek personálu;
- dlouhá pracovní doba;
- malý plat;
- nízká prestiž;
- malá šance na povýšení;
- nejistota.

Dlouhá pracovní doba je velmi významný stresor, který má vliv jak na psychické tak na fyzické zdraví. Pokud máme vhodně zvolený režim práce a odpočinku, může nám to pomoci zvládnout únavu i stres. Pauknerová (2012, s. 146) považuje za důležité mít vhodně zorganizovaný průběh pracovního dne a dbát na zařazení odpovídajícího množství přestávek, které by mělo korespondovat s obtížností vykonávané práce a s očekávaným poklesem výkonnosti.

Zákon upravuje přestávky, které jsou během dne stanoveny a to konkrétně v polovině pracovního dne, tj. asi po čtyřech hodinách práce. Odpočinek je definován negativně vůči vymezení pracovní doby a to konkrétně jako „*doba, která není pracovní dobou*“. Odpočinek zahrnuje nejen dobu mezi směnami a v týdnu (§ 90 a § 92 zákoníku práce), ale i dobu, která je zákonem vyloučena z pracovní doby (srov. § 88 odst. 4 a § 95 odst. 3 zákoníku práce). Další přestávky, které by měl pracující člověk zařadit už bývají kratší, oddechové, a vychází z náročnosti dané práce.

### **3.4 Vztah Work-life balance a produktivity**

Zaměstnavatelé si důležitost WLB uvědomují a snaží se nastavovat politiky pro dosažení této rovnováhy pro své zaměstnance. Společnosti se snaží implementovat metody, jak udržovat své zaměstnance šťastné a spokojené, což zlepšuje pracovní prostředí a má tak i pozitivní vliv na produktivitu zaměstnanců (Vyas a Shrivastava, 2017, s. 195). Produktivita je proces, kterým organizace hodnotí výkon jednotlivého zaměstnance. WLB není jen o osobním životě, rodině a starostlivosti o děti, není to ani o tom, pracovat méně. WLB spíše spočívá v tom, pracovat více chytře. Být energický a veškerou svou energii vložit jak do práce, tak do osobního života, bez upřednostňování jednoho či druhého.

Z dobré implementace WLB v organizaci může benefitovat jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Zaměstnanci profitují tím, že se cítí méně ve stresu a více šťastní v práci i

doma. Zaměstnavatelé těžší zase z více motivovaného a produktivního pracovníka, který nejspíše v zaměstnání vydrží delší čas.

Mendis a Weerakkody (2014) zmiňují čtyři základní způsoby, jak WLB může ovlivňovat produktivitu zaměstnance. Motivace, stres, syndrom vyhoření a duševní zdraví. Pokud zaměstnanci udržují zdravou rovnováhu, mezi prací a osobním životem, jsou více motivovaní, produktivnější a efektivnější k plnění úkolů na pracovišti. Obecně přistupují k práci s pozitivním postojem, což má pravděpodobně pozitivní efekt na celý tým. Dále zmiňují vliv stresu na produktivitu jedince. Existuje prokázaná souvislost mezi vyšším stresem a sníženou produktivitou. Když jednotlivec prožívá stres, hladiny kortizolu v jeho těle stoupají a to ho přivádí do režimu, kdy je jeho výkon v práci omezen. Neustálý stres nakonec vede k vyhoření. WLB umožňuje lidem odpočinout si od práce a věnovat se tak svým osobním potřebám a stejně tak funguje tento vztah naopak. Předchází se tak výčtkám, kdy jedinec neustále zanedbává buď osobní, nebo pracovní život.

Výzkum Skotské kanceláře DTI (2000) udává, že úspěšná praxe WLB v organizaci vede jak zaměstnance, tak zaměstnavatele k lepším výsledkům. Zjednodušeně, zaměstnanci se cítí méně ve stresu a více spokojeni s osobním i pracovním životem. Jsou to právě tyto faktory, které vedou ke zvýšení produktivity zaměstnance. Na základě těchto výzkumných zjištění můžeme konstatovat, že je to právě lepší WLB zaměstnanců, který vede ke zvýšení jejich produktivity.

### **3.5 Vztah práce přesčas a produktivity**

Produktivita může být prací přesčas ovlivněna jak negativním, tak pozitivním způsobem. V úvodu této práce uvádíme zjednodušenou hypotézu „ $H_0^2$ “, kdy produktivita práce a přesčas závisí také na konkrétním druhu vykonávané činnosti. Ve skutečnosti je tento vztah složitější. Práce přesčas může v dlouhodobém horizontu způsobit zaměstnanci únavu, což může negativně ovlivnit jeho schopnost udržet optimální produktivitu. Příliš mnoho práce přesčas může vést ke snížení koncentrace, kvalitě práce a rozhodovacím schopnostem.

Podle Kelly (2008) identifikujeme v existujících literárních výzkumech skutečnost, že není dostupná teorie o tom, jak přesně uspořádání pracovní doby může ovlivnit produktivitu zaměstnanců. Oproti tomu, Golden (2012, s. 2) udává, že ve vědecké literatuře, která je zaměřena na ekonomiku, se většina výzkumů zabývá právě pracovní dobou a výdělkem. Zatímco přesčas a dodatečné pracovní hodiny mohou odrážet pracovní morálku a oddanost jedince vůči zaměstnání, pracovišti a zaměstnavateli, v širším časovém hledisku

můžeme začít pozorovat rizika a konflikty, které mohou ohrozit nejen kvalitu mimopracovního života, ale také právě zmíněnou pracovní výkonnost. Prodloužení délky pracovní doby na zaměstnance přispěje pravděpodobně ke zvýšení produkce na jednoho pracovníka, ale zlepší tak skutečně i celkovou produktivitu pracovní síly? (Bond a Galinsky, 2006).

Shepard a Clifton (2000) zjistili, že produktivita výroby se nutně nezlepší při prodloužení pracovní doby. Jejich studie, která zahrnovala 18 výrobních odvětví naznačuje, že přesčasové hodiny ve skutečnosti snižují průměrnou produktivitu, která je měřena jako výstup na hodinu práce, pro téměř všechna odvětví. Přesněji řečeno, zvýšení přesčasových hodin o 10% vedlo k průměrnému poklesu produktivity měřené v hodinách o 2,4%. Firmy začaly docházet k závěru, že flexibilní pracovní doba zvyšuje produktivitu zaměstnanců a snižuje i jejich fluktuaci (Vyas a Shrivastava, 2017, s. 195).

## 4 Vlastní práce

V praktické části bakalářské práce se hlavní pozornost upíná na ověřování stanovených hypotéz, představených v kapitole 2.2. Hypotézy budou testovány na vybraném datovém souboru. Zkoumanými klíčovými pojmy jsou WLB, přesčas a produktivita.

### 4.1 Použitý datový soubor

Praktická část bakalářské práce využívá simulovaného datového souboru z IBM HR Analýzy fluktuace zaměstnanců a jejich výkonnosti, který vznikl před sedmi lety. Tento datový soubor je dostupný na platformě Kaggle:

- <https://www.kaggle.com/datasets/pavansubhasht/ibm-hr-analytics-attrition-dataset>.

Následující teze byly hlavní motivací pro výběr tohoto datového souboru:

1. Jedná se o široce používaný datový soubor pro výzkum HR Analytiky vědci v komerční a akademické sféře. Ve studii, kterou provedli Yahia, Hlel a Colomo-Palacio (2021) nalezneme přehled použitých analytických a machine learning metod aplikovaných na tomto datovém souboru v akademickém výzkumu.
2. Svoji velikostí a obsahem (viz. popis dále) je ideální pro výzkum vztahů na pracovišti a jejich širší pochopení.
3. Reálný (tzn. nesimulovaný) datový soubor nelze použít. Korporátní data týkající se zaměstnanců jsou vždy klasifikována jako důvěryhodná. Pouze vybraní zaměstnanci s oprávněným zájmem mohou k těmto datům přistupovat, typicky se jedná o pracovníky HR. Taková reálná data nelze proto dále šířit. Společnosti tyto data tak nešíří dále ani v anonymizované formě.
4. Cílem práce je výzkum hypotéz spojených s korporátním prostředím za využití statistických metod. Pro tyto metody je vhodné použít datový soubor s desítkami či stovkami pozorování (obdobné velikosti lze také očekávat u zaměstnaneckých průzkumů korporátních společností). Sběr takových dat v daném rozsahu je mimo rámec této bakalářské práce.
5. Datový soubor zahrnuje dostatečně rozmanitý soubor dat, s odpověďmi od 1470 respondentů, kteří reprezentují korporátní prostředí IT společnosti. Vzhledem k profesnímu zaměření autora práce, je tato oblast šetření relevantní.

V tabulce číslo 3 níže, jsou detailně popsány základní charakteristiky datového souboru zahrnující počet pozorování, průměrnou hodnotu, standardní odchylku, minimální a maximální pozorovanou hodnotu.

**Tabulka 3 Popis datového souboru**

	<b>count</b>	<b>mean</b>	<b>std</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>Non-Null Coun</b>	<b>Types of variables</b>
<b>Age</b>	1470	36,02	9,14	18	60	0	numeric variable
<b>DailyRate</b>	1470	802,49	403,51	102	1499	0	numeric variable
<b>DistanceFromHome</b>	1470	9,20	8,11	1	29	0	numeric variable
<b>Education</b>	1470	2,91	1,02	1	5	0	categorical variable
<b>EmployeeCount</b>	1470	1,0	0	1	1	0	numeric variable
<b>EmployeeNumber</b>	1470	1024,87	602,02	1	2068	0	numeric variable
<b>EnvironmentSatisfaction</b>	1470	2,72	1,01	1	4	0	categorical variable
<b>HourlyRate</b>	1470	65,89	20,33	30	100	0	numeric variable
<b>JobInvolvement</b>	1470	2,72	0,71	1	4	0	categorical variable
<b>JobLevel</b>	1470	2,06	1,10	1	5	0	categorical variable
<b>JobSatisfaction</b>	1470	2,72	1,10	1	4	0	categorical variable

<b>MonthlyIncome</b>	1470	6502,93	4707,96	1009	1999 9	0	numeric variable
<b>MonthlyRate</b>	1470	14313,10	7117,79	2094	2699 9	0	numeric variable
<b>NumCompanies Worked</b>	1470	2,69	2,50	0	9	0	numeric variable
<b>PercentSalaryHike</b>	1470	15,20	3,66	11	25	0	numeric variable
<b>PerformanceRating</b>	1470	3,15	0,36	3	4	0	categorical variable
<b>RelationshipSatisfaction</b>	1470	25965	1,08	1	4	0	categorical variable
<b>StandardHours</b>	1470	80,0	0	80	80	0	numeric variable
<b>StockOptionLevel</b>	1470	0,79	0,85	0	3	0	categorical variable
<b>TotalWorkingYears</b>	1470	11,28	7,78	0	40	0	numeric variable
<b>TrainingTimesLastYear</b>	1470	2,79	1,29	0	6	0	numeric variable
<b>WorkLifeBalance</b>	1470	2,76	0,70	1	4	0	categorical variable
<b>YearsAtCompany</b>	1470	7,00	6,13	0	40	0	numeric variable
<b>YearsInCurrentRole</b>	1470	4,22	3,62	0	18	0	numeric variable
<b>YearsSinceLastPromotion</b>	1470	2,19	3,22	0	15	0	numeric variable
<b>YearsWithCurrentManager</b>	1470	4,12	3,57	0	17	0	numeric variable

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dále jsou zkoumány separátně číselné a kategorické proměnné, viz tabulka číslo 4. Následující tabulka ukazuje přehled všech kategorických proměnných spolu s četnostmi odpovědí. Proměnná Attrition, Gender a Overtime jsou binární. Dále jsou zastoupeny kategorické ordinální proměnné: Age, DailyRate, DistanceFromHome, EmployeeCount, EmployeeNumber, HourlyRate, MonthlyIncome, MonthlyRate, NumCompaniesWorked, PercentSalaryHike, StandardHours, TotalWorkingYears, TrainingTimesLastYear, YearsAtCompany, YearsInCurrentRole, YearsSinceLastPromotion, YearsWithCurrManager. A konečně nominální kategorické proměnné: EnvironmentSatisfaction, Education, JobInvolvement, JobLevel, JobSatisfaction, PerformanceRating, RelationshipSatisfaction, StockOptionLevel a WorkLifeBalance.

Je důležité zmínit, že výzkum byl genderově téměř vyvážený a bere tak ohled na obě pohlaví. Můžeme tak vyloučit situace, kdy by se výzkumu účastnilo více žen a jejich odpovědi by tak mohly být zkresleny například odchodem na mateřskou dovolenou, větším společenským tlakem z hlediska starostlivosti o domácnost a péče o rodinu. Naopak můžeme vyloučit i situace, kdy by se výzkum týkal pouze mužského pohlaví a odpovědi by tak mohly být zkresleny větším společenským tlakem na finanční zabezpečení rodiny.

Jedním z řešených témat této bakalářské práce je problematika přesčasů. V použitém datovém souboru 416 (28%) respondentů uvedlo, že pracují přesčas a 1054 (72%), že přesčas nepracují. Je tedy možné konstatovat, že více než polovina respondentů z vybraného souboru dat nepracuje přesčas. Je tedy zřejmé, že vzorek respondentů zvládá svoji práci vykonávat ve vymezeném časovém úseku pro práci a nejsou tak nuceni v zaměstnání zůstat déle, než je stanovený počet hodin jejich smlouvou. Nabízí se zde otázka, zda se společnost snaží přesčasům u svých zaměstnanců předcházet a přijímá tak určité politiky pro jejich potlačení, či zda samotní pracovníci si zakládají na rovnováze osobního a pracovního života.

Tato bakalářská práce je úzce spjata se spokojeností zaměstnanců. Ve zkoumaném souboru odpovědělo 289 (20%) respondentů, že jsou s prací nespokojeni. Střední spokojeností disponuje 280 (19%) respondentů. 442 (30%) respondentů odpovědělo, že jsou s prací vysoce spokojeni a 459 (31%) respondentů z vybraného vzorku je s prací nadmíru spokojeno. Je tedy zřejmé, že úroveň spokojenosti je téměř rovnoměrně rozprostřena od nízké až po velmi vysokou spokojenost a není tak zkoumán pouze vzorek nespokojených zaměstnanců.

Podle interpretace výsledků dat z výzkumu, nejvíce zaměstnanců, 893 (61%) odpovědělo, že jejich úroveň WLB hodnotí číslem „3“, tzn. lepší. Číslem „2“, dobré, úroveň



WLB ohodnotilo 344 (23%) zaměstnanců. 153 (10%) oslovených zaměstnanců ohodnotilo úroveň číslem „4“, nejlepší. Zbýlý počet respondentů, 80 (5%) ohodnotilo svoji úroveň WLB číslem „1“, špatné. Datový set je tedy složen z respondentů, kteří jsou s úrovní svého WLB spíše spokojeni, což může korespondovat například s výzkumnou otázkou o přesčasech, kdy většina respondentů uvedla, že přesčas nepracují.

Celkem 1244 (85%) respondentů, odpovědělo, že jejich produktivita je skvělá. Zbýlých 226 (15%) zaměstnanců ohodnotilo svůj výkon výborně. Je zajímavé, že nikdo z respondentů neohodnotil svoji produktivitu jako nízkou, nebo dobrou. Je možné zde pracovat s myšlenkou, že nikdo z respondentů se nechtěl označit za zaměstnance s nízkou produktivitou, nebo si všichni respondenti myslí, že odevzdávají své práci maximum. Zároveň, pouze 15% respondentů se označilo za výborně produktivní a proto je možné konstatovat, že pro respondenty byla nejspíše nejlepší možná varianta, označit se za skvěle produktivní.

**Tabulka 4** Kategorické proměnné

Proměnná	Odpovědi	Četnosti
<b>Attrition</b>	No	84%
	Yes	16%
<b>BusinessTravel</b>	Travel_Rarely	71%
	Travel_Frequently	19%
	Non-Travel	10%
<b>Department</b>	Research & Development	65%
	Sales	30%
	Human Resources	4%
<b>Education</b>	1 (below college)	12%
	2 (college)	19%
	3 (bachelor)	39%
	4 (master)	27%
	5 (doctor)	3%
<b>EducationField</b>	Life Sciences	41%
	Medical	32%
	Marketing	11%
	Technical Degree	9%
	Other	6%
	Human Resources	2%
<b>EnvironmentSatisfaction</b>	4 (very high)	30%

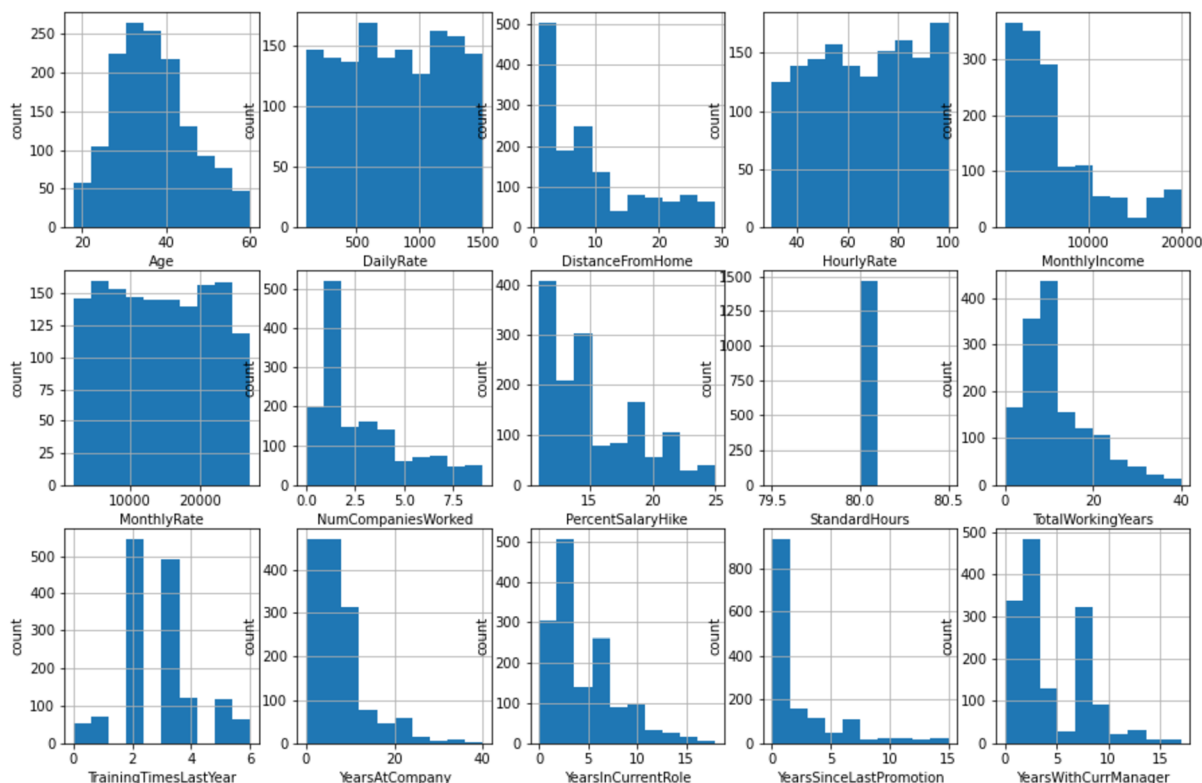
	3 (high)	31%
	2 (medium)	20%
	1 (low)	19%
<b>Gender</b>	Male	60%
	Female	40%
<b>JobInvolvement</b>	4 (very high)	10%
	3 (high)	59%
	2 (medium)	26%
	1 (low)	6%
<b>JobLevel</b>	1	37%
	2	36%
	3	15%
	4	7%
	5	5%
<b>JobRole</b>	Sales Executive	22%
	Research Scientist	20%
	Laboratory Technician	18%
	Manufacturing Director	10%
	Healthcare Representative	9%
	Manager	7%
	Sales Representative	6%
	Research Director	5%
	Human Resources	4%
<b>JobSatisfaction</b>	4 (very high)	31%
	3 (high)	30%
	2 (medium)	19%
	1 (low)	20%
<b>MaritalStatus</b>	Married	46%
	Single	32%
	Divorced	22%
<b>OverTime</b>	No	72%
	Yes	28%
<b>PerformanceRating</b>	3 (excellent)	85%
	4 (outstanding)	15%
<b>RelationshipSatisfaction</b>	3 (very high)	31%
	4 (high)	29%
	2 (medium)	21%
	1 (low)	19%

<b>StockOptionLevel</b>	0	43%
	1	41%
	2	11%
	3	6%
<b>WorkLifeBalance</b>	4 (best)	10%
	3 (better)	61%
	2 (good)	23%
	1 (bad)	5%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro analýzu číselných proměnných byly použity histogramy, viz obrázek níže, které ukazují distribuci pozorování. Věk zaměstnanců přibližně sleduje normální rozdělení (nejčastěji pak zaměstnanci s věkem 36 let). Zajímavý je pohled na proměnné TotalWorkingYears, YearsAtCompany, YearsAtCurrentRole, YearsSinceLastPromotion a YearsWithCurrManager, které jsou všechny asymetrické s kladným výběrem. To naznačuje, že společnost má poměrně „mladý“ kolektiv, bez delší zkušenosti. Takovou situaci lze očekávat typicky u společností s vyšší fluktuací. Všichni zaměstnanci mají 80ti hodinovou pracovní dobu.

Obrázek 3 Histogramy číselných proměnných

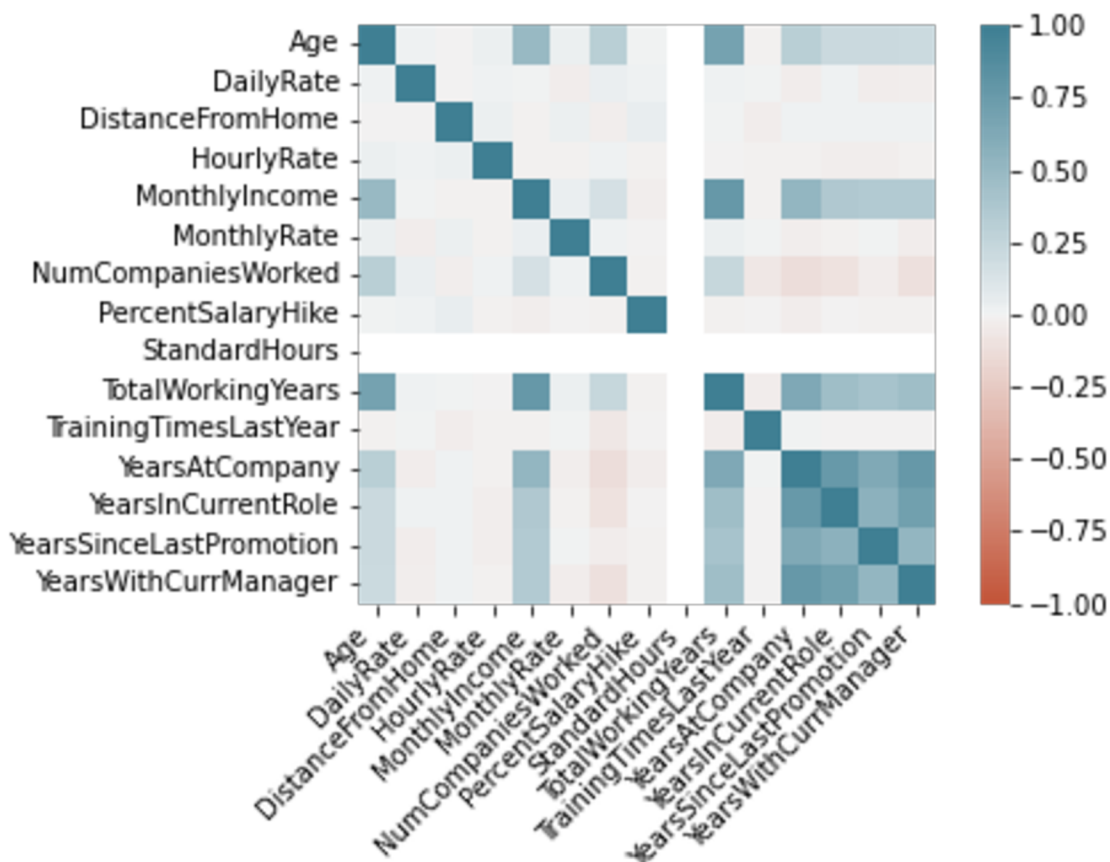


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro analýzu možných „závislostí“ (zde myšleno jako párové korelace) mezi číselnými proměnnými byla vytvořena následující teplotní mapa (heatmapa), znázorněna na obrázku číslo 4. Dle očekávání spolu silně korelují výše zmiňované proměnné týkající se délky pracovní zkušenosti, délky práce na současné pozici atd. Ty pak dále pozitivně korelují s věkem zaměstnance.

Zajímavá je také pozitivní korelace mezi těmito proměnnými a platem (MonthlyIncome). To signalizuje, že odměna bude závislá na celkové pracovní zkušenosti, resp. její délce. To však nemusí být vždy podmínkou, speciálně pak u pozic typu sales (zastoupení Sales Executive 22% a Sales Representative (6%), kde jsou pracovníci odměňováni na základě naplnění prodejních KPIs.

Obrázek 4 Korelační matice



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Stanovení hypotéz výzkumu

V následující kapitole je proveden test hypotéz definovaných v kapitole 2.2.1. Pro provedení testu byl zvolen Chí-kvadrát test, jehož postup a metoda jsou detailně popsány v kapitole 2.2.2 bakalářské práce. Vyhodnocení a následná diskuse nad výsledky je podrobně analyzováno v kapitole 5.1.

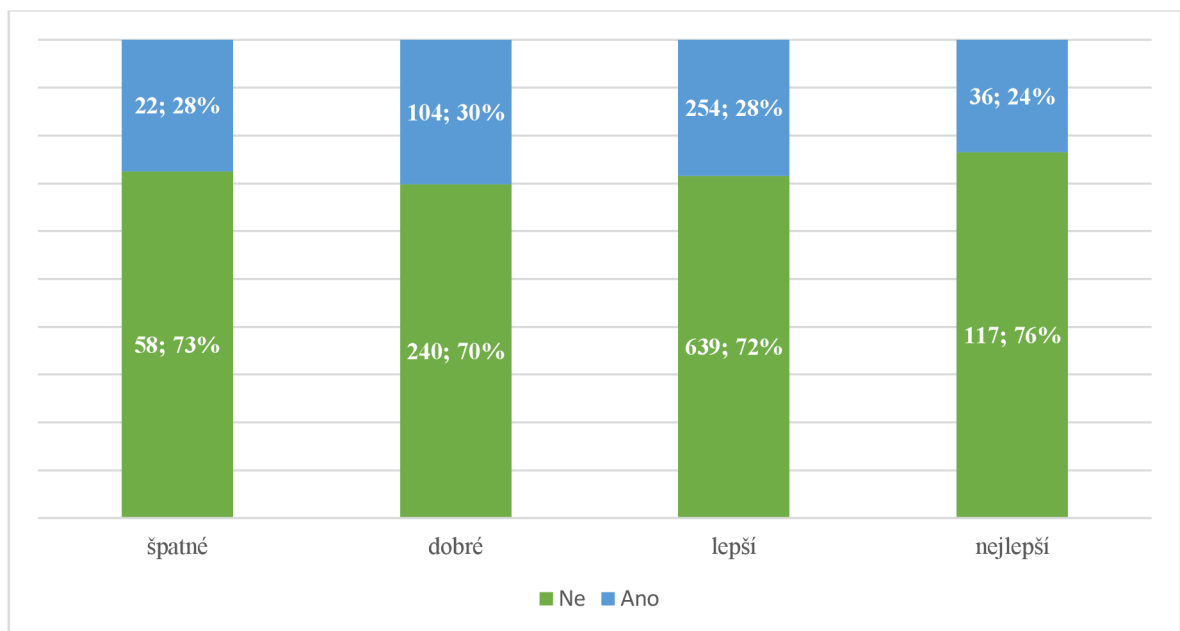
### 4.2.1 Vztah WLB a přesčasů

První hypotézou, kterou tato práce zkoumá je existence vztahu mezi WLB a přesčasy. Hypotéza je založena na intuitivní představě, že velká míra přesčasů (četnost přesčasů, jejich délka, atd.) se negativně promítá do vnímání WLB zaměstnanců. Materializovaná hypotéza vypadá následovně:

- $H_{01}$ : Neexistuje vztah mezi WLB a přesčasů.
- $H_{a1}$ : Existuje vztah mezi WLB a přesčasů.

V následujícím grafu číslo 1 je znázorněna odpověď respondentů na otázku přesčasů (osa y) v dělení dle WLB (osa x). Z grafu na první pohled není patrná žádná závislost, například, že lidé s nejvyšší úrovní WLB mají nejméně přesčasů, jak by se mohlo očekávat. Naopak, množství přesčasů se na grafu jeví rovnoměrně rozdělené přes jednotlivé kategorie WLB a naznačuje, že oba jevy jsou na sobě nezávislé.

**Graf 1 Vztah WLB a přesčasů**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Vedle vizuálního posouzení distribuce zkoumaných proměnných byl proveden Chí-kvadrát test. Hodnota Chí-kvadrát- testu byla vypočtena z uvedeného vzorce v kapitole 2.2.2. P-hodnota Chí-kvadrát testu je rovna hodnotě 0,49. Proto nezamítáme nulovou hypotézu  $H_{01}$ . Platí tedy, že mezi WLB a přesčasů neexistuje statisticky významný vztah.

**P-hodnota >  $\alpha$**

$H_{01}$ : Neexistuje vztah mezi WLB a přesčasů.

~~$H_{a1}$ : Existuje vztah mezi WLB a přesčasů.~~

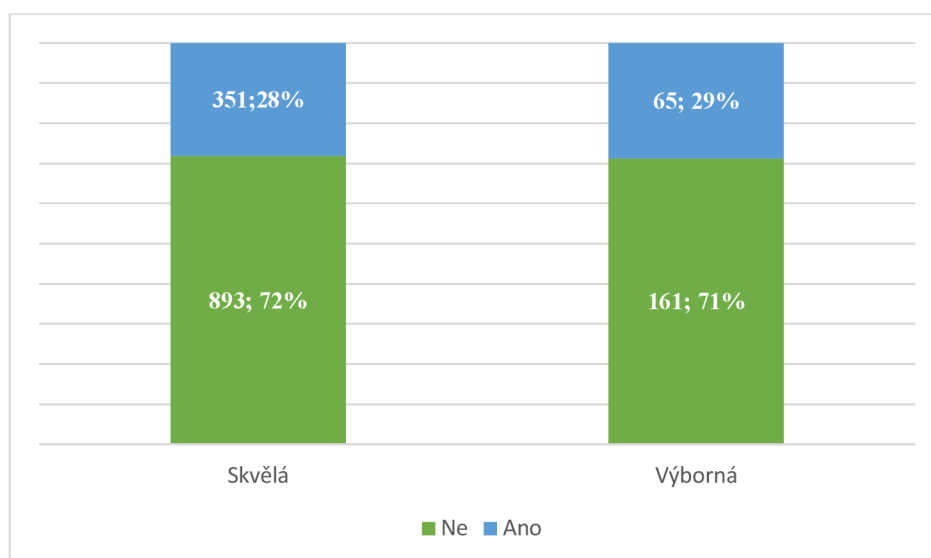
#### 4.2.2 Vztah přesčasů a produktivity

Pro určení tohoto vztahu přesčasů a produktivity je definována následující nulová hypotéza a k ní alternativní hypotéza:

- $H_{02}$ : Neexistuje vztah mezi přesčasy a produktivitou.
- $H_{a2}$ : Existuje vztah mezi přesčasy a produktivitou.

V následujícím grafu číslo 2 je znázorněna odpověď respondentů na otázku přesčasů (osa y) v dělení dle produktivity (osa x). Z grafu na první pohled není patrná závislost, například, že lidé s nejvyšší produktivitou mají nejvíce přesčasů. Množství přesčasů se na grafu jeví rovnoměrně rozprostřené přes jednotlivé kategorie produktivity.

**Graf 2 Vztah produktivity a přesčasů**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Znovu je zde kromě vizuálního posouzení závislosti proměnných proveden Chí-kvadrát test. Hodnota Chí-kvadrát–testu byla vypočtena z uvedeného vzorce v kapitole 2.2.2. Pro výpočet jsou použity hodnoty z kontingenční tabulky a tabulky hodnot očekávaných četností.

P-hodnota Chí-kvadrát testu je rovna hodnotě 0,87. Proto nezamítáme nulovou hypotézu  $H_{02}$ . Platí tedy, že mezi přesčasy a produktivitou neexistuje statisticky významný vztah.

**P-hodnota >  $\alpha$**

$H_{02}$ : Neexistuje vztah mezi přesčasy a produktivitou.

$H_{a2}$ : Existuje vztah mezi přesčasy a produktivitou.

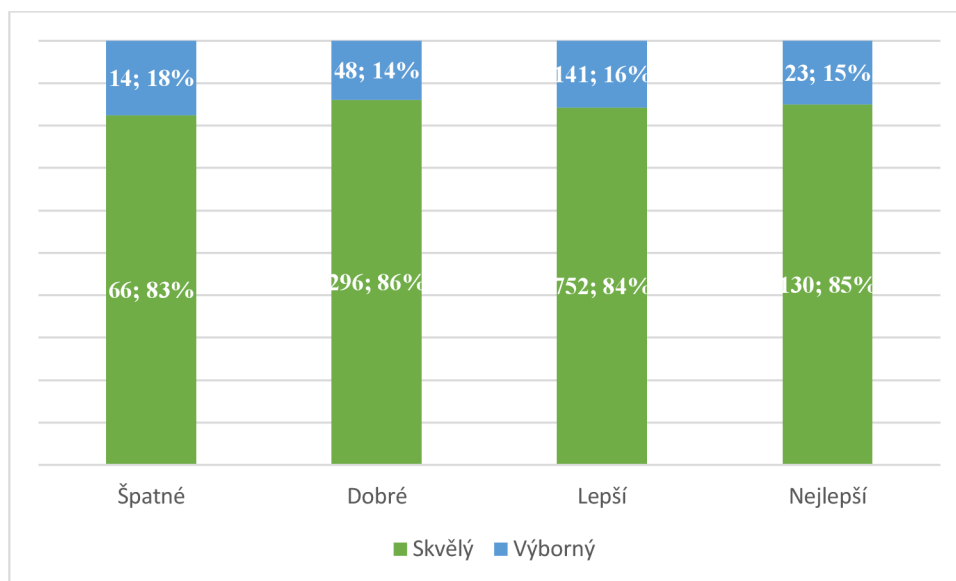
#### 4.2.3 Vztah WLB a produktivity

Vztah mezi WLB a produktivitou je stanoven dle následující nulové hypotézy a k ní stanovené alternativní hypotézy:

- $H_{03}$ : Neexistuje vztah mezi WLB a produktivitou.
- $H_{a3}$ : Existuje vztah mezi WLB a produktivitou.

V následujícím grafu číslo 3 je znázorněna odpověď respondentů na otázku produktivity (osa y) v dělení dle WLB (osa x). Z grafu na první pohled není patrná závislost mezi proměnnými, například, že nejvíce produktivní respondenti mají nejnižší WLB, jak by se dalo očekávat.

**Graf 3 Vztah WLB a produktivity**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Hodnota Chí kvadrát- testu byla vypočtena ze vzorce v kapitole 2.2.2. Pro výpočet jsou použity hodnoty z kontingenční tabulky a tabulky očekávaných četností.

P-hodnota Chí-kvadrát testu je rovna hodnotě 0,81. Proto nezamítáme nulovou hypotézu  $H_{03}$ . Platí tedy, že mezi WLB a produktivitou neexistuje statisticky významný vztah.



**P-hodnota >  $\alpha$**

**$H_{03}$ :** Neexistuje vztah mezi WLB a produktivitou.

**$H_{a3}$ :** Existuje vztah mezi WLB a produktivitou.

### 4.3 Pokročilé zkoumání datového souboru

Tato kapitola pokračuje v analýze definovaných hypotéz s cílem pokusit se identifikovat další proměnné, které by vysvětlovaly klíčové proměnné: WLB, přesčas a produktivita. Manuálně byl vybrán soubor proměnných Gender, Rodinný vztah, Pracovní spokojenost a pracovní prostředí. Na nich byla zopakována použitá metodologie z předchozí kapitoly (Chí-kvadrát test).

Jejich selekce byla provedena na základě teoretických výzkumů a pracovní zkušenosti autora práce. Výsledky testů (ověření hypotézy mezi dvojicemi tří klíčových proměnných a souborem manuálně zvolených proměnných) nicméně neprokázaly statisticky významný vztah, a to s výjimkou proměnné „Spokojenost s pracovním prostředím“. Spokojenost s pracovním prostředím je jedním z hlavních faktorů kvality pracovního života zaměstnanců.

Pracovní prostředí může zahrnovat následující:

- pracovní kultura;
- pracovní náplň;
- zázemí;
- finanční ohodnocení;
- pracovní podmínky;
- kolektiv.

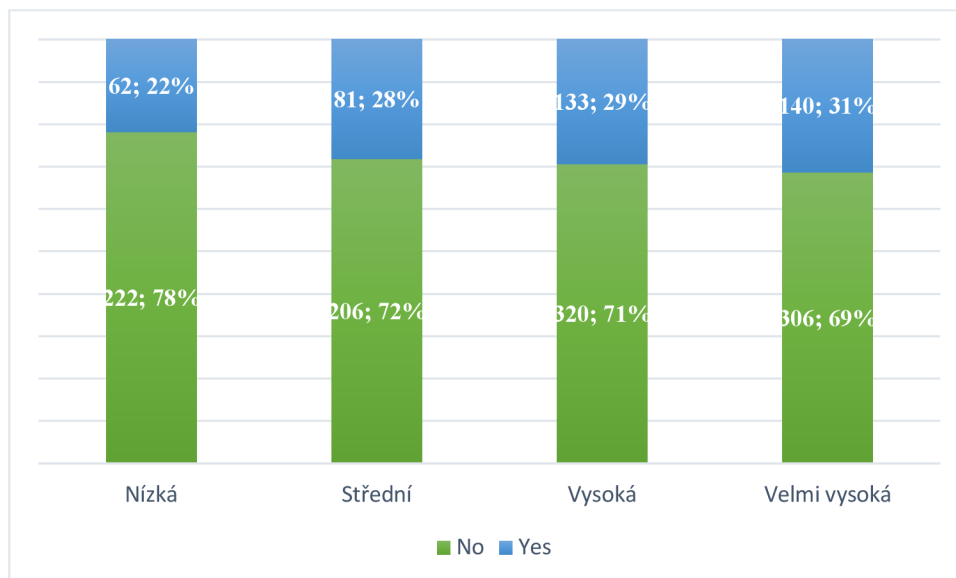
Každý zaměstnanec bude disponovat odlišnými preferencemi. Je důležité, aby zaměstnanci své potřeby komunikovali se svými nadřízenými, aby jim prostředí bylo co nejvíce příjemné. Pokud je zmíněna spokojenost pracovního prostředí ve vztahu k přesčasům, intuitivně by zde měla být významná závislost. Přesčasy úzce souvisí s pracovními podmínkami a pracovní kulturou. Například v situacích, jak vedení organizací reaguje na přesčasy ať už finančním ohodnocením, nebo přístupem.

Jsou stanoveny následující hypotézy:

- **$H_{04}$ :** Neexistuje vztah mezi spokojeností s pracovním prostředím a přesčasy.

- $H_{a4}$ : Existuje vztah mezi spokojeností s pracovním prostředím a přesčasy.

**Graf 4 Vztah spokojenosti s pracovním prostředím a přesčasy**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

P-hodnota Chí-kvadrát testu je rovna hodnotě 0,041. Proto potvrzujeme nulovou hypotézu  $H_{04}$ . Platí tedy, že mezi spokojeností s pracovním prostředím a přesčasy existuje statisticky významný vztah.

**P-hodnota  $< \alpha$**

~~$H_{04}$ : Neexistuje vztah mezi spokojeností s pracovním prostředím a přesčasy.~~

$H_{a4}$ : Existuje vztah mezi spokojeností s pracovním prostředím a přesčasy.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Následující kapitola popisuje výsledky šetření a zmiňuje možné faktory, které by závislost vztahů mohly ovlivnit.

#### 5.1.1 Vyhodnocení hlavních hypotéz

##### 1. Hypotéza: WLB a přesčas

První hypotézou, kterou se tato práce zabývá je závislost mezi proměnnými WLB a přesčas. Na základě výzkumů příslušné teorie se ukázalo, že existuje vztah mezi WLB a přesčasy. Výzkumy ukázaly, že jak rovnováha mezi prací a osobním životem, tak pracovní spokojenost jsou ovlivněny prací přesčas. Přesčasy mohou vést k několika zdravotním problémům, včetně deprese a poruch spánku. Zároveň tak mohou zapříčinit problémy fyzické, například únavu. Dále bylo výzkumy poukázáno na potřebu snižování přesčasů k redukci pracovního stresu a vyhoření. Studie uvedené v teoretické části práce uvádí, že dlouhé a nadměrné pracovní hodiny jsou spojeny s poklesem pracovní spokojenosti, pohody a přispívají ke zvýšení nerovnováhy mezi prací a osobním životem.

Definovaná hypotéza byla následně zkoumána na datovém souboru 1470 zaměstnanců korporátní společnosti (oddělení Sales, Research & Development, Human Resources). Na vybraném datovém souboru pro bakalářskou práci byla stanovena nezávislost mezi proměnnými WLB a přesčas, resp. nebyla zamítnuta nulová hypotéza  $H_{01}$ . Nepotvrdil se tedy úvodní předpoklad, že zaměstnanci, kteří pracují přesčas budou negativně vnímat WLB. Nepochybně je zde prostor pro zlepšení šíře a detailu vlastního sběru dat v oblasti obou veličin, viz Kapitola 5.2. Pokud se jedná například o krátké přesčasy, nemusí je zaměstnanec vnímat nějak negativně. Podobně pak, pokud tyto přesčasy jsou pouze nahodilé a pravidelně se neopakují. Dále je zde otázka odměňování přesčasů, tzn. pokud jsou vůbec nadpracované hodiny rozeznány zaměstnancem, a v případě, že ano, v jakém rozsahu. Absence podobného holistického pohledu na WLB a přesčas pak může způsobit určité zjednodušení takových vazeb a tím jejich nejednoznačnost.

Existuje nicméně řada hypotetických konkrétních situací v korporátních společnostech, kdy opravdu tyto dvě veličiny spolu nebudou nijak souviset. Může se jednat o celofiremní

kulturu, kdy jsou zaměstnanci na základě více či méně formálních pravidel zvyklí pravidelně pracovat přesčas. Podobně to může být nejen na úrovni celé firmy, ale nižších organizačních struktur (oddělení, týmy, squady, apod.). Důvodem mohou být situace, kdy jedinec je s prací natolik „sžítý“, že rovnováhu nachází právě ve svém zaměstnání. Pokud má zaměstnanec možnost se rozvíjet (učit se technologie, rozvíjet projekty, pracovat na nových klientech), nemusí přesčasy nějak registrovat. Existuje zde několik dalších faktorů, které mohou výsledky ovlivnit, například individuální vnímání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, podpora ze strany zaměstnavatele a například motivace zaměstnanců.

## **2. Hypotéza: Přesčas a produktivita**

Druhou hypotézou, kterou se tato práce zabývá je závislost mezi proměnnými přesčas a produktivita. Na základě výzkumů příslušné teorie se ukázalo, že práce přesčas ovlivňuje produktivitu zaměstnanců. Práce přesčas může v dlouhodobém horizontu způsobit zaměstnanci únavu, což může negativně ovlivnit jeho schopnost udržet optimální produktivitu. Příliš mnoho práce přesčas může vést ke snížení koncentrace, kvalitě práce a rozhodovacích schopností. Práce přesčas může sama o sobě odrážet pracovní morálku zaměstnanců, ale v delším časovém horizontu může způsobovat různá rizika, která mohou ohrozit jak kvalitu osobního života, ale také právě zmíněnou pracovní výkonnost.

Mezi produktivitou a přesčasy neexistuje dle zkoumaného souboru dat statisticky významný vztah, resp. nelze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{02}$ . Nepotvrdil se tedy autorův předpoklad, že přesčasy budou (pozitivně) ovlivňovat produktivitu. Na rozdíl od předchozí hypotézy WLB a přesčasů, kdy šlo očekávat určitý lineární vztah (více přesčasů, méně WLB), v tomto případě by vztah tak jednoduchý nebyl: pravděpodobně přesčas v menší míře může vést ke zvýšené produktivitě, avšak častější a delší přesčasy mohou způsobit nižší produktivitu ať už z důvodu přepracování nebo jen nevole. Opět je zde absence holistického pohledu na měřené veličiny. Příslušná diskuse spolu s doporučeními k měřeným veličinám následuje v kapitole 5.2.

Je důležité se také zamyslet nad faktory, proč jedinec v práci přesčas zůstává. Může mít například problém se soustředěním a úkoly plní pomaleji než jeho kolegové. Roli zde může hrát i četnost přestávek a jejich délka, kdy se jedinec obírá o čas, který mohl strávit prací. Nemůžeme tedy konstatovat, že čím déle v práci zaměstnanec zůstane, tím více práce vykoná.

V neposlední řadě jde pak o vlastní definici produktivity, která bude vždy závislá na vlastním charakteru práce. Specificky pak pro činnosti transakčního charakteru (například manuální zadávání dat do informačního systému) bude společnost produktivitu měřit ve vztahu k časové jednotce (kolik záznamů zaměstnanec zadal do systému za 1 hodinu). Zastoupené profese, specificky pak zaměstnanci Human Resources, mohou podobné činnosti vykonávat, nicméně ani při vyloučení skupiny zaměstnanců tohoto oddělení se neprokázala hypotéza na měřeném datovém souboru a přesčasy jsou tak irelevantní.

### **3. Hypotéza: WLB a produktivita**

Poslední hypotézou je existence mezi veličinami WLB a produktivita. Na základě výzkumů příslušné teorie se ukázalo, že existuje vztah mezi WLB a produktivitou. Výzkumy ukazují, že pokud zaměstnanci udržují zdravou rovnováhu, mezi prací a osobním životem, jsou více motivovaní, produktivnější a efektivnější k plnění úkolů na pracovišti.

Obecně přistupují k práci s pozitivním postojem, což má pravděpodobně pozitivní efekt na celkový přístup zaměstnance k práci. Dále výzkumy zmiňují vliv stresu na produktivitu jedince. Existuje prokázaná souvislost mezi vyšším stresem a sníženou produktivitou. Když jednotlivec prožívá stres, hladiny kortizolu v jeho těle stoupají, a to ho přivádí do režimu, kdy je jeho výkon v práci omezen. Neustálý stres nakonec vede k vyhoření. Výzkumy také uvádějí, že úspěšní zaměstnanci se cítí méně ve stresu a více šťastní v osobním i pracovním životě. Na základě těchto výzkumných zjištění můžeme konstatovat, že je to právě lepší WLB zaměstnanců, který vede ke zvýšení jejich produktivity.

V praktické části, mezi proměnnými WLB a produktivita nebyl nalezen statisticky významný vztah, resp. nelze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{03}$ . To odporuje předpokladu autora, že s rostoucí produktivitou bude klesat WLB. Podle takového závěru by pak snaha mnoha zaměstnavatelů o zlepšení WLB s cílem zlepšení produktivity práce byla zbytečná, protože tyto veličiny spolu na základě provedené analýzy nesouvisí.

Řada možných vysvětlení byla poskytnuta u předchozích hypotéz, například různé osobnostní rysy. Svědomití jedinci mohou být produktivní, a to za situace horších WLB podmínek díky svému přirozenému odhodlání. Osobní preference pak mohou způsobit smazání hranice osobního a pracovního života, a to se promítne do produktivity.

Výsledky praktické části mohou být také ovlivněny chybějící vlastní firemní kulturou. Společnost může mít nastavené podmínky a pravidla, které podporují lepší WLB bez nezbytného dopadu na produktivitu. Absence zdravé firemní kultury může zase vést

k podmínkám zhoršení WLB z důvodu přesčasů nebo omezené pracovní flexibility za cenu dopadu na produktivitu. Podobná data nicméně nebyla součástí datového souboru.

### **5.1.2 Hodnocení pokročilého zkoumání datového souboru**

#### **4. Hypotéza: Spokojenost s pracovním prostředím a přesčasy**

V dalším zkoumání datového souboru bylo vybráno několik veličin na základě očekávání existence jejich vzájemné závislosti. Na těchto veličinách byla replikována analýza s pomocí Chí-kvadrát testu. Jediným statisticky významným vztahem se ukázala závislost pracovního prostředí a přesčasů, resp. nelze zamítnout alternativní hypotézu  $H_{a4}$ .

Vhodné pracovní prostředí nepochybně ovlivňuje chuť zaměstnanců trávit v práci více času. V případě dobře zařízené kanceláře (pracovní prostředí), ve které se zaměstnanec cítí příjemně, vhodné firemní kultury (kterou chápeme také jako součást pracovního prostředí) nebo flexibility pracovního úvazku (omezené úvazky, práce z domova, pracovní doba bez pevného začátku a konce), lze očekávat afinitu zaměstnance k častějším přesčasům. Naopak nevhodné prostředí pro práci jako je hluk, absence prostorů pro soustředěnou práci, špatné vztahy na pracovišti apod., budou pravděpodobně omezovat vůli zaměstnance dělat přesčasy. Pro další vysvětlení je nezbytné pochopit, jak přesně byla pro měření definovaná veličina pracovní prostředí. Doporučení je rozdělit takovou veličinu do více měření, například na faktory popisující pracovní vztahy, firemní kulturu a fyzické podmínky pro práci.

## **5.2 Diskuze a doporučení**

Nyní je vhodné definovat doporučení, která vzešla z bakalářské práce. Doporučení bude uvedeno také i pro sběr dat v datovém souboru, který byl zvolen pro praktickou část bakalářské práce.

### **Doporučení k teoretické části práce**

Z teoretické části práce je možné konstatovat, že proměnné WLB, přesčas a produktivita jsou klíčovými proměnnými v oblasti kvality pracovního života v korporátním prostředí a organizace by tak měly dbát na stanovení takové kultury v organizaci, kdy bude pracovní život jedince a jeho kvalita podporována ze strany zaměstnavatele.

Pokud jde o proměnnou WLB, organizace by měly zavést flexibilní pracovní dobu, jako je například home office, což podporuje harmonii mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců. Studie, kterou provedli Shagvaliyeva a Yazdanifard (2010) zmiňuje, že zaměstnavatelé věří, že flexibilní pracovní praktiky zlepšují pracovní morálku, což může pozitivně ovlivnit rovnováhu mezi prací a osobním životem. Flexibilní pracovní doba tak může být jednou z nejlepších aktivit ke zvýšení celkového blahobytu zaměstnanců, neboť jim pomáhá zvládat odpovědnosti mimo pracovní prostředí. Nadřízení by také mohli minimalizovat pracovní stres u svých zaměstnanců pomocí spravedlivého rozdělování práce a transparentním očekáváním od zaměstnanců.

Na základě teorie je práce přesčas indikátorem problémů s duševním zdravím zaměstnanců a může vést k syndromu vyhoření. Výzkum, který provedli Pfeffer a Williams (2020) naznačuje, že zaměstnanci trpící depresí představují pro zaměstnavatele významné náklady. Nadměrné pracovní hodiny jsou dále spojené s pracovní nespokojeností. Organizace by tam měly implementovat pracovní kulturu, která zdůrazňuje pracovní rizika, které nadměrná práce přináší skrze firemních hodnot a efektivní komunikace. Důraz by měl být kladen spíše na kvalitu odvedené práce, než na čas strávený v kanceláři. Školení zaměřená na time-management a efektivitu by měla být standardem. Interní systémy kontroly, například monitorování pracovní doby, mohou pomoci identifikovat nadměrné přesčasové hodiny pracovníků.

Co se týká doporučení pro organizace ohledně produktivity zaměstnanců, na základě teoretické části je možné konstatovat, že jak WLB, tak přesčas zde hrají významnou roli. Pro zvýšení produktivity svých zaměstnanců by firmy měly zavést například systém odměn, který bude spravedlivě výkony zaměstnanců oceňovat. Výsledky studie, kterou zveřejnili Idemobi, Ngige a Ofili (2017) ukazují, že odměnový systém organizací má významný vliv na produktivitu pracovníků. Analýza říká, že existuje významný vztah mezi odměnovým systémem organizací a postojem pracovníků k práci. Také existuje vztah mezi odměnovým systémem organizací a pracovní spokojeností. To vedlo k závěru, že odměnové systémy mají významný vliv na postoj pracovníků k práci. Studie doporučuje zdokonalení odměnového systému organizací s cílem zvýšit úroveň spokojenosti zaměstnanců a nastavení odměnové politiky organizace tak, aby konkurovala výhodně s ostatními organizacemi v odvětví.

### **Doporučení k praktické části práce**

V praktické části práce by bylo vhodné zaměřit se na samotný sběr dat. Absence vztahů definovaných třemi hypotézami může být z důvodu chybějících faktorů. Podrobná diskuse nad možnými příčinami vedoucích k výsledkům, tzn. k nezamítnutí neexistence statisticky významného vztahu, byla uvedena v kapitole 5.1.1 a 5.1.2. Tyto příčiny vlastně popisují nezohledněné veličiny, které nebyly součástí datového souboru. Nicméně, v podmínkách korporátní společnosti nebudou takové veličiny – firemní kultura, osobnostní rysy, jednoznačný a unifikovaný (umožňující porovnání napříč pozicemi) popis pracovní produktivity, případně další popisované v analýze souvisejících studií Kapitola 3 – nebude snadné spoléhat na dostupnost těchto dat. datový soubor.

Vlastní použité škálování odpovědí by mělo být revidováno tak, aby umožnilo zachytit větší detail a lepší přesnost. Jak již bylo řečeno, výzkumné otázky na spokojenost s prací, hodnocení produktivity a WLB vycházely z ordinální škály 1-4.

Otázkou je, zda tato hodnotící škála byla vhodně zvolena pro tento typ výzkumu. Vhodné by bylo například škálu rozšířit o mezistupeň a neutrální odpověď, kdy by hodnocení vypadalo následovně na příkladu pracovní spokojenosti:

*Otázka: Jste spokojeni se svým zaměstnáním?*

- ne, vůbec, extrémně špatné, kritické;
- nedostatečné, nesplňuje očekávání;
- nízká spokojenost, mohlo by být lepší;
- střední spokojenost, odpovídá standardům;
- dobré, splňuje očekávání;
- velmi dobré, velmi kvalitní, vysoká míra uspokojení;
- vynikající, naprosto splňuje očekávání, překonává standardy.

Používání slovního vyhodnocení může být více užitečné při posuzování jevů, například u WLB, který vyžaduje zohlednění subjektivního pohledu k situaci. Subjektivní vnímání WLB představuje překážku pro jeho objektivní zkoumání v rámci výzkumu. Tato práce se zaměřuje na metody, jak tuto výzvu překonat a zmapovat WLB komplexněji.

Jak již bylo zmíněno, pojem WLB je vnímán jako velice subjektivní ukazatel, proto je složité zakomponovat jej do výzkumného šetření. Každý respondent vnímá rovnováhu ve svém osobním a pracovním životě rozdílně. Vhodné by bylo zmínit například i ukazatel fluktuace zaměstnanců, který by mohl vnést širší pohled ke spokojenosti respondentů.



Pokud jde o vyhodnocování produktivity, vyvstává zde otázka, zda se zaměstnanci dokáží sami objektivně ohodnotit na základě výkonu. Zaměstnanec může svoji produktivitu ohodnotit například na základě stanovení cílů, kdy bude pravidelně sledovat, jak se mu daří dané úkoly plnit. Důležitá je pravidelná aktualizace tohoto seznamu, která pomůže posoudit, jak zaměstnanec efektivně pracuje.

Samozřejmě, produktivita se nedá hodnotit pouze na základě kvantity vykonaných úkolů. Samotná kvalita je důležitým ukazatelem a zaměstnanec by měl také sledovat, zda jeho výstupy splňují stanovená očekávání a dané standardy. Proto by zde bylo vhodné zařadit obecné metriky k měření pro všechny respondenty.

Problematické je samotné měření produktivity, kdy může být produktivita měřena několika odlišnými způsoby. Opět zde hraje roli individualita, motivace zaměstnance a pracovní podmínky. Zde může být zmíněn i faktor povahy práce, kdy tento vztah může být specifický a rozdílný pro konkrétní odvětví. Zmíněna mohou být například povolání, které podléhají určité sezónnosti, jako je například práce daňových poradců, ti mohou mít v různých částech roku zvýšenou pracovní zátěž v souvislosti se sezónními faktory, nebo s termíny daňových povinností.

Doporučeným ukazatelem jsou například klíčové výkonnostní indikátory (KPI), které můžou poskytnout pro každého zaměstnance, nebo tým, kvantitativní měření produktivity. Je důležité, aby respondenti byli schopni na výzkumnou otázku ohledně své produktivity odpovědět nezkresleným pohledem a být k sobě více kritičtí, jelikož odpovědi respondentů na otázku ohledně produktivity, které byly pouze „skvělé“ a „výborné“ mohou celkový sběr dat zkreslovat.

Otázce týkající se přesčasů by měla být věnována větší pozornost, než pouze odpověď „Ano“, „Ne“. Významný bude rozsah daných přesčasů. Zda se jedná například pouze o minuty, či dlouhé hodiny, jestli přesčasy jsou zapříčiněny ze svobodné vůle, kdy pracovník chce daný úkol splnit ještě ten den, či se jedná o přesčas z donucení ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanec bude vnímat jinak občasné, sezonní (typické například pro auditory nebo daňové specialisty) nebo pravidelné. Jednotlivé typy přesčasů se budou rozdílně odrážet ve vztahu zaměstnance ke své práci a následně pak i k diskutovanému pojmu WLB.

Dalším zajímavým výzkumným bodem by mohlo být zařazení otázky ohledně využití flexibilní pracovní doby, která by mohla s termínem WLB a s pracovní spokojeností úzce souviset. Výzkumná otázka by mohla znít například „*Využíváte Home Office?*“, nebo

„*Poskytuje Váš zaměstnavatel možnost pružné pracovní doby?*“. Zde by se dal očekávat statistiky významný vztah mezi proměnnými WLB a pracovní spokojenost.

Dalším způsobem, jak by se lépe dala zkoumat proměnná WLB by bylo pomocí zařazení otázky do dotazníkového šetření ohledně časového rozložení respondentů mezi prací a osobním životem. Například „*Kolik času týdně trávíte volnočasovými aktivitami?*“, nebo „*Kolik času týdně věnujete své rodině?*“. Respondenti by si také mohli vést deník, do kterého by si zaznamenávali, jak tráví svůj čas během pracovního týdne. Pokud je zkoumán i fyziologický fakt této proměnné, dotazníkové šetření by se mohlo zaměřit i na hladinu stresu, či kvalitu spánku.

Chí-kvadrát se potvrdil jako vhodná metoda pro zkoumání vztahu dvojice kategorických proměnných. Pro další výzkum by bylo vhodné použít metody statistického modelování, jako jsou binární klasifikátory (přesčas jako závislá proměnná) nebo ordinální logistický regrese (produktivita nebo WLB jako závislá proměnná). Narozdíl od Chí-kvadrátu dovolují analyzovat vztahu vybrané závislé proměnné a jedné či celé skupiny nezávislých proměnných. Volba vhodného statistického modelu bude ovlivněna druhem závislé proměnné, vztahem mezi závislou a nezávislou proměnnou nebo předpokládaným rozdělením dat (resp. chyb pozorování). Samostatnou otázkou je pak interpretovatelnost výsledků umožněná zvoleným statickým modelem, kdy máme na výběr modely využívající neuronové sítě (obecně dosahující přesnějších výsledků, pokud existuje dostatek pozorování), které však neumožňují pochopení výsledků (jaká je váha vztahu ovlivňující závislou proměnnou). S výhodou by na zvoleném datovém souboru šly použít metody strojového učení nazývané rozhodovací stromy, které dovolují velmi podrobně identifikovat vztahy mezi proměnnými, a dokonce je kvantifikovat.

## 6 Závěr

V bakalářské práci „Kvalita pracovního života v korporátním prostředí“ byly na základě předpokladu autora definovány tři základní hypotézy související s veličinami WLB, přesčas a produktivita. Studie vybrané literatury v teoretické části práce představila argumenty podporující tyto hypotézy. Byly zjištěny vzájemné souvislosti mezi veličinami na základě předchozích výzkumů a studií autorů. Studie, které jsou podrobně analyzovány v teoretické části práce se zabývají vztahy mezi již zmíněnými proměnnými a podporují základní hypotézy bakalářské práce. Proměnná WLB je ve vybraných výzkumech spojována s duševním zdravím, stresem a syndromem vyhoření, které se odráží i ve fyzickém zdraví zaměstnanců, stejně tak jako veličina přesčas a produktivita.

Praktická demonstrace na datovém souboru korporátní společnosti s využitím statistických metod tyto hypotézy však nepotvrdila. Klíčovým závěrem je tedy doporučení, aby HR a související procesy v korporátním prostředí týkající se pracovního života nebyly založené pouze na intuici, ale aby se opíraly o několik pilířů: expertní názor, benchmark nebo odborná studie a datová analýza. Právě takovýto „data-driven přístup“ ve spojení s expertízou HR by měl vést k objektivním, informovaným rozhodnutím a tvoří tak základ pro efektivní nastavení procesů zlepšování pracovního života bez vlivu různých předsudků způsobených historickou zkušeností nebo intuicí.

Praktická část této bakalářské práce představila základní metody pro data-driven přístup. HR profesionálové mohou využít stejné metody na strukturovaných datech o zaměstnancích běžně dostupných v korporátních společnostech. Výhodou těchto statistických metod testování hypotéz je jejich jednoduchost, interpretovatelnost a „dostupnost“, kdy pro jejich vlastní exekuci lze použít MS Excel a není nezbytná znalost programovacích jazyků. V kapitole 5.2 byly následně podrobně diskutovány omezení provedené studie a současně byla poskytnuta východiska pro další výzkum. Primárně se jedná o zlepšení datového souboru, respektive metod sběru dat souvisejících s vybranými veličinami.

Byly zmíněny možná zlepšení v možnostech odpovědi, například širší škála možností s odpověďmi a zařazení slovního vyhodnocení. Zmíněna byla také samotná obtížnost zkoumání těchto proměnných z důvodu značné subjektivity vnímání vlastního WLB a problematického měření produktivity zaměstnanců, kde je opět významným faktorem individualita zaměstnance a povaha samotné práce. Chí-kvadrát test byl potvrzen

jako vhodně zvolená metoda k analýze vztahů mezi proměnnými. Hlubší pochopení v dalším pokročilém zkoumání problematiky může být umožněno využitím pokročilých statistických modelů, strojového učení a umělé inteligence.

## Seznam použitých zdrojů

1. ANXO, D. a KARLSSON M., *Conditions of work and employment series*, [online]. Etext. No. 104, International Labour Office, Geneva, 2019 [cit. 2024-01-05]. ISSN: 2226-8944. Dostupné z: [https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2019/01/wcms\\_663072.pdf](https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2019/01/wcms_663072.pdf)
2. ARENDS, I., PRINZ, C. a ABMA, F. 2017. *Job quality, health and at-work productivity* [online]. Etext. No. 195. University of Gronigen, 2017 [cit. 2023-12-05]. ISSN: 1815199X. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/job-quality-health-and-at-work-productivity\\_43ff6bdc-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/job-quality-health-and-at-work-productivity_43ff6bdc-en)
3. BARBULESCU, A., *Strategic Approaches to Human Resources Management Practice* [online]. Etext. No. 538832. ToKnowPress, 2014 [cit. 2024-01-05]. ISBN: 978-83-65020-00-0. Dostupné z: [www.toknowpress.net/ISBN/978-83-65020-00-0.pdf](http://www.toknowpress.net/ISBN/978-83-65020-00-0.pdf)
4. BEATON, D., BOMBARDIER, C., ESCORPIZO, R., ZHANG, W., LACAILE, D., BOONEN, A., OSBORNE, R.H., ANIS, A.H., STRAND, C.V. A TUGWELL, P.S., *Measuring worker productivity* [online]. Etext. No. 36, The Journal of Rheumatology, 2009 [cit. 2024-01-05]. ISSN: 1499-2752. Dostupné z: [doi:10.3899/jrheum.090366](https://doi.org/10.3899/jrheum.090366)
5. BLOOM, N., KRETSCHMER, T. a VAN REENAN, J., *Work-life balance, management practices and productivity* [online]. Etext. University of Chicago Press, 2009 [cit. 2024-01-05]. ISBN: 0-226-26194-8. Dostupné z: <http://www.nber.org/books/free07-1>
6. BURKUS, D., *Leadership Advance Online Issue XIX* [online]. Etext. Regent University, 2010 [cit. 2023-12-15]. ISSN: 1554-3757, Dostupné z: [www.regent.edu/lao](http://www.regent.edu/lao)
7. CRAMPTON, S. M. a HODGE, J. W., *Generation Y: Unchartered territory*, [online]. Etext. No. 7(4), Journal of Business & Economics Research, 2009, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.19030/jber.v7i4.2272>
8. Eurofound, *Overtime in Europe*, EurWork Observatory, 2022 [online]. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/overtime>

9. EVERSOLE, B. A., VENNEBERG, D. L. a CROWDER, C. L., Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. [online]. Etext. No. 14(4). Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>
10. FISHER, P. A., RISAVY, S. D., ROBIE, C., KÖNIG, C. J., CHRISTIANSEN, N. D., TETT, R. P. a SIMONET, D. V., *Selection myths: A conceptual replication of HR professionals' beliefs about effective human resource practices in the US and Canada*. [online]. Etext. No. 20(2). Journal of Personnel Psychology, 2021, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000263>
11. GILLEY, A., WADDELL, K., HALL, A., JACKSON, S.A. a GILLEY, J.W., *Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: An empirical investigation*. [online]. Etext. No. 20(1). Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 2015, [cit. 2024-01-05]. ISSN: 1077-1158. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Naim-Kapucu/publication/291258011\\_A\\_Social\\_Network\\_Analysis\\_Approach\\_to\\_Strengthening\\_Nonprofit\\_Collaboration/links/56a2fde808aef91c8c0f2363/A-Social-Network-Analysis-Approach-to-Strengthening-Nonprofit-Collaboration.pdf#page=7](https://www.researchgate.net/profile/Naim-Kapucu/publication/291258011_A_Social_Network_Analysis_Approach_to_Strengthening_Nonprofit_Collaboration/links/56a2fde808aef91c8c0f2363/A-Social-Network-Analysis-Approach-to-Strengthening-Nonprofit-Collaboration.pdf#page=7)
12. GOLDEN, L., 2012. *The effects of working time on productivity and firm performance, research synthesis paper*. [online]. Etext. No. 33. International Labor Organization (ILO), 2012, [cit. 2024-01-05]. ISSN 2226-8944;2226-8952. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=2149325>
13. HOFFMANN-BURDZIŃSKA, K. a RUTKOWSKA, M., *Work life balance as a factor influencing well-being*. [online]. Etext. No. 6(4). Journal of Positive Management, 2015. [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://apcz.umk.pl/JPM/article/view/JPM.2015.024>
14. HSU, Y.Y., BAI, C.H., YANG, C.M., HUANG, Y.C., LIN, T.T. a LIN, C.H., *Long hours' effects on work-life balance and satisfaction*. [online]. Etext. No. 5046934. BioMed research international, 2019. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1155/2019/5046934>
15. KELLY, E.; KOSSEK, E.; HAMMER, L.; DURHAM, M.; BRAY, J.; CHERMACK, K.; MURPHY, L. a KASKUBAR, D., *Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and*

- Business Outcomes*. [online]. Etext. No. 2(1). The Academy of Management Annals, 2008. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/19416520802211610>
16. LUTHER, L., GEARHART, T., FUKUI, S., MORSE, G., ROLLINS, A.L. a SALYERS, M.P., *Working overtime in community mental health: Associations with clinician burnout and perceived quality of care*. [online]. Etext. No. 40(2). Psychiatric Rehabilitation Journal, 2017. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/prj0000234>
  17. NARINGREKAR, P. a JAIN, D.R., *Factors Affecting Productivity in Work Environment*. [online]. Etext. No. 8. International journal for research in applied science and engineering technology, 2020. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <http://doi.org/10.22214/ijraset.2020.7008>
  18. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
  19. PRAYOGI, M.A. a SIREGAR, L.H., *The Influence of Work Stress and Overtime Work on the Performance of the Employees*, [online]. Etext. No. 1. University of Dharmawangsa, 2018. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://osf.io/96egd/download>
  20. REITER, N., *Work life balance: What do you mean?: The ethical ideology underpinning appropriate application*. [online]. Etext. No. 43. Journal of Applied Behavioral Science, 2007. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/002188630629563>
  21. RYNES, S. L., COLBERT, A. E., a BROWN, K. G., *HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice*. [online]. Etext. No. 2. Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 2002. [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/hrm.10029>
  22. SEN, C. a HOOJA, H., *Work-life balance: an overview*. [online]. Etext. No. 7. International Journal of Management and Social Sciences Research, 2018. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=3130875>
  23. SHEPARD, E. a CLIFTON, T., *Are Longer Hours Reducing Productivity in Manufacturing?* [online]. Etext. No. 21. International Journal of Manpower, 2000. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z <https://doi.org/10.1108/01437720010378999>

24. Smith, K. T., *Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y*. [online]. Etext. No. 31(4). Services Marketing Quarterly, 2010. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15332969.2010.510724>
25. STOCK, Christian. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
26. SURYADI, Y., FOEH, J.E. a MANAFE, H., *Employee Productivity Determination: In Work Life Balance (WLB), Work From Home (WFH), Information Technology (IT) and Work Flexibility*. [online]. Etext. No. 5(2). Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 2022. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.31538/ijse.v5i2.2533>
27. Syverson, C., *What determines productivity?* [online]. Etext. No. 49. Journal of Economic literature, 2011. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: [https:// DOI: 10.1257/jel.49.2.326](https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326)
28. VYAS, A. a SHRIVASTAVA, D., *Factors affecting work life balance-a review*. [online]. Etext. No. 9(7). Pacific Business Review International, 2017. [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: [http://www.pbr.co.in/2017/2017\\_month/Jan/20.pdf](http://www.pbr.co.in/2017/2017_month/Jan/20.pdf)



## **7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **7.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Model faktorů ovlivňující WLB.....	22
Obrázek 2 Příklad průběhů syndromu vyhoření .....	26
Obrázek 3 Histogramy číselných proměnných .....	40
Obrázek 4 Korelační matice .....	41

### **7.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Definice mezinárodních institucí .....	18
Tabulka 2 Time-line mezi generacemi .....	23
Tabulka 3 Popis datového souboru .....	34
Tabulka 4 Kategorické proměnné.....	37

### **7.3 Seznam grafů**

Graf 1 Vztah WLB a přesčasů .....	42
Graf 2 Vztah produktivity a přesčasů .....	43
Graf 3 Vztah WLB a produktivity .....	44
Graf 4 Vztah spokojenosti s pracovním prostředím a přesčasy .....	46