

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra cestovního ruchu

Work-life balance v českých podmínkách

bakalářská práce

Autor práce: Radka Kminiaková

Vedoucí práce: Ing. Simona Činčalová, Ph.D.

Jihlava 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Radka Kminiaková
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Cestovní ruch
Název práce:	Work-life balance v českých podmínkách
Cíl práce:	Bakalářská práce se zaměřuje na tzv. work-life balance neboli sladění pracovního a osobního života v podmínkách českých podniků. Cílem práce je definovat konkrétní opatření, které podniky nastavují pro své zaměstnance a navrhnout další aktivity, které by přispěly ke zkvalitnění rovnováhy jejich pracovního a osobního života.

Ing. Simona Činčalová, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

RNDr. Eva Janoušková, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra cestovního ruchu

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na work-life balance. V teoretické části vysvětluje pojem samotný, jeho historii, uvádí generace na trhu práce, negativní dopady nerovnováhy pracovního a osobního života a přínosy work-life balance. Dále teoretická část definuje nástroje na podporu rovnováhy pracovního a osobního života. Výzkumná část se zaměřuje na firmu ESOP účetní a daňová kancelář s.r.o. Dotazníkovým šetřením zjišťuje, jaké nástroje firma zavádí a jak je zaměstnanci využívají. Součástí praktické části jsou návrhy na další nástroje k podpoře rovnováhy pracovního a osobního života zaměstnanců firmy.

Klíčová slova

Work-life balance; Generace na trhu práce; Rodinná politika; Dotazník; ESOP účetní a daňová kancelář s.r.o.

Abstract

The bachelor's thesis is focused on Work-life balance. In the theoretical part the thesis describes the concept, its history, states generations on a labor market, negative impacts of work-life imbalance and benefits of work-life balance. Further more the thesis defines tools to support work-like balance. Research part pays attention to a company ESOP accounting and tax office, LLC. Through the survey it will be found out, which tools the company already applies and if the employees are using them. Proposals for other tools to support work-life balance for the employees of the company is included in research part.

Key words

Work-life balance; Generations on a labor market; Family policy; Questionnaire; ESOP accounting and tax office, LLC

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou mé bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Simoně Činčalové, Ph.D., firmě ESOP účetní a daňové kanceláři, s. r. o. a mé rodině za poskytnuté informace, cenné rady, trpělivost a především podporu.

Obsah

Úvod.....	9
Motivace	11
Cíl práce	12
Teoretická část	13
1 Work-life balance	13
1.1 Historie WLB	16
1.2 Společenská odpovědnost firem.....	18
1.3 Generace na trhu práce	19
1.4 Negativní dopady nerovnováhy a co je může vyvolat	21
1.5 Přínosy WLB.....	24
2 Nástroje na podporu WLB.....	28
2.1 Flexibilita trhu.....	29
2.2 Motivace, odměňování a rozvoj zaměstnanců	32
2.3 Rodinná politika	34
2.4 Odbory.....	36
Výzkumná část.....	39
3 ESOP účetní a daňová kancelář s.r.o.	39
3.1 Výsledky dotazníkového šetření	40
3.1.1 Shrnutí dotazníkového šetření	52
3.2 Řízený rozhovor	52
4 Diskuze	54
5 Návrh řešení a doporučení.....	56
Závěr	59
Seznam použité literatury	61
Tištěné zdroje	61
Internetové zdroje.....	62
Jiné zdroje	66
Přílohy.....	68

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vzor myšlenkové mapy (Junová, 2011, s. 147)	29
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přínosy WLB	25
Tabulka 2 Nástroje na podporu WLB.....	28
Tabulka 3 Dotazníkové šetření – Práce přesčas a dodělávání práce doma.....	49
Tabulka 4 Dotazníkové šetření – Postoj vedení firmy k návratu zaměstnance z mateřské nebo rodičovské dovolené	50
Tabulka 5 Dotazníkové šetření – Postoj vedení firmy k usnadňování péče o děti a jiné rodinné příslušníky zaměstnanců.....	51
Tabulka 6 Předpokládané náklady na společnou dovolenou	58

Seznam grafů

Graf 1 Zaměstnanost žen v EU a ČR.....	15
Graf 2 Zaměstnanost mužů v EU a ČR.....	16
Graf 3 Průzkum "Workoholismus a jeho dopad na mezilidské vztahy", otázky: Narušuje Vám nadměrné pracovní vytížení Vaše soukromí?	22
Graf 4 Průzkum "Workoholismus a jeho dopad na mezilidské vztahy", otázka: Jaký vliv má podle Vás workoholismus na mezilidské vztahy?	23
Graf 5 Průzkum "Workoholismus a jeho dopad na mezilidské vztahy", otázka "Jaký vliv má podle Vás workoholismus na zdraví člověka?.....	24
Graf 6 Dotazníkové šetření – Generace respondentů	40
Graf 7 Dotazníkové šetření – Využívání nástrojů WLB.....	41
Graf 8 Dotazníkové šetření – Spokojenost	42
Graf 9 Dotazníkové šetření – Rozdělení 24 hodin do činností	43
Graf 10 Dotazníkové šetření – Počet hodin strávené prací za týden	44
Graf 11 Dotazníkové šetření – Důsledky nerovnováhy.....	45
Graf 12 Dotazníkové šetření – Nabídky v oblasti WLB a její vnímavost z pohledu zaměstnanců.....	46
Graf 13 Dotazníkové šetření – Účast na nabídkách poskytované firmou.....	47
Graf 14 Dotazníkové šetření – Důvody neúčasti na nabídkách poskytované firmou.....	48
Graf 15 Dotazníkové šetření – Otázka, zda se respondentům někdy stala situace, kdy se necítili dobře, ale přesto šli do práce, protože si nechtěli brát dovolenou, nebo jít na nemocenskou	49

Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
ASTD	The American Society for Training and Development (z angličtiny přeloženo jako Americká společnost pro vzdělání a rozvoj)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility (z angličtiny přeloženo jako Společenská odpovědnost firem)
č.	číslo
ČMKOS	Českomoravská konfederace odborových svazů
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
EU	Evropská unie
FIW	family interference with work (z angličtiny přeloženo jako rodinný život zasahuje do pracovního života)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
tzv.	takzvaně
WIF	work interference with family (z angličtiny přeloženo jako pracovní život zasahuje do rodinného života)
WLB	work-life balance

Úvod

Sladění pracovního a osobního života se dnes slýchá častěji než dříve. Podniky se díky nízké nezaměstnanosti a občasnému nedostatku zaměstnanců snaží zavádět benefity a nástroje k rovnováze pracovního a osobního života. Mohou si tak lépe udržet a nalákat schopné pracovníky do jejich podniku.

O téma work-life balance se zajímám už pár let, kdy jsem chodila na brigády do firem. Už tehdy jsem přemýšlela, jakou roli hraje rovnováha mezi časem stráveným v práci a volným časem pro spokojený život. Pro každého znamená rovnováha něco jiného, a tak se nedá určit jednotný návod k jejímu dosažení. Je důležité najít harmonii, aby člověk stihl vše, co chce a byl přitom vyrovnaný.

Bakalářská práce začíná nejprve teoretickou částí, kde bude vysvětlen pojem work-life balance, jeho význam a historie. Autorka stručně popíše, jak je společenská odpovědnost firem propojena s oblastí work-life balance. Dále vymezí marketingové generace na trhu práce a jejich typické chování v životě i zaměstnání. Uvede, jaké mohou být negativní dopady nerovnováhy pracovního a osobního života a co je může vyvolat. Poté se zaměří na přínosy vycházející ze zavedení nástrojů na podporu work-life balance. Poslední oblastí, které se bude autorka věnovat v teoretické části, jsou nástroje na podporu rovnováhy. Ty jsou rozděleny do podoblastí – flexibilita trhu, motivace, odměňování a rozvoj zaměstnanců, rodinná politika a působení odborů ve firmě.

V teoretické části jsou využity zdroje internetové i knižní, a to v českém a anglickém jazyce. Knižní zdroje budou čerpány převážně od Armstronga z roku 2007 a 2009, Rydvalové a Junové z roku 2011, Horvátové, Bláhy a Čopíkové z roku 2016 a dalších. Internetové zdroje budou čerpány z velké části z témat work-life balance a řízení lidských zdrojů.

Výzkumná část se zaměřuje na firmu ESOP účetní a daňová kancelář s.r.o. Autorka nejprve představí firmu, poté analyzuje dotazníkové šetření a doplní informace o firmě z řízeného rozhovoru. Dotazování respondentů bylo prováděno online formou a respondenty byli zaměstnanci i vedení firmy. Otázky jsou především zaměřeny na rovnováhu v pracovním a osobním životě a na nástroje na podporu rovnováhy již zavedené firmou. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření budou navrženy firmě

ESOP další nástroje k podpoře rovnováhy pracovního a osobního života zaměstnanců firmy.

Motivace

Téma work-life balance mě poprvé zaujalo po tom, co jsem začala pracovat ve firmě na dohodu. Měla jsem možnost se tam setkat se spoustou zaměstnanců. V jedné z kanceláří s přibližně 30 zaměstnanci, kde jsem vypomáhala, bylo znát, že někteří zaměstnanci jsou přepracovaní a jiní pomalu nemají co na práci, což může být způsobeno i špatnou organizací práce. Z rozhodnutí hlavního vedení této firmy se bakalářská práce na tuto nejmenovanou firmu nezaměřuje. Zavést nástroje na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem není až tak jednoduché. Svou práci bych proto chtěla napomoci firmě ESOP účetní a daňové kanceláři s.r.o. ke zlepšení rovnováhy jejich zaměstnanců.

Cíl práce

Bakalářská práce se zaměřuje na tzv. work-life balance neboli sladění pracovního a osobního života v podmínkách českých podniků. Cílem práce je definovat konkrétní opatření, které podniky nastavují pro své zaměstnance a navrhnout další aktivity, které by přispěly ke zkvalitnění rovnováhy jejich pracovního a osobního života.

Teoretická část

1 Work-life balance

Někdy také work-family balance, nebo používaná zkratka WLB (work-life balance), se z anglického jazyka překládá jako „sladění pracovního a osobního/rodinného života“. Ve firemním slovníku toto pojetí může brát jako návod, jak koordinovat svůj volný čas s časem pracovním a jak mezi nimi udržet rovnováhu. Tato teorie totiž vychází z takového předpokladu, že by si každý měl odhadnout a určit své priority a zorganizovat činnosti tak, aby předešel zbytečnému stresu a úzkosti. (Altaxo, 2019)

Kumanu (2020) definuje tuto tematiku jako „*Energy is the missing ingredient*“, což se dá z anglického jazyka přeložit jako „Energie je tou chybějící ingrediencí“. Pojem je sice novější, ale časem mění své formy a také každý se na něj dívá z jiného úhlu pohledu. V dnešní době bychom se místo rovnováhy času, měli spíše zaměřit na rovnováhu energie, a to zahrnuje pohled na to, jak si pracující lidé řídí čas strávený v práci i mimo ni. Čas mimo práci může zahrnovat mezilidské vztahy, rodinné závazky a volnočasové zájmy a koníčky.

Jak už bylo řečeno, každý ale WLB vidí a vnímá jinak. Někdo rád tráví čas v práci, ale jiný chce z práce co nejdříve odejít, aby měl dostatek času na své volnočasové aktivity a koníčky. Nejvíce toto téma však řeší ženy. Dříve byl trend, že ženy zůstávaly více doma a staraly se o domácnost, ale v dnešní době řešíme rovnoprávnost žen a mužů. Ženy tedy často pracují celý den a poté se starají ještě o domácnost. Proto v některých případech vnímají svou práci jako ztrátu času. (Šimonová a Šafránková, 2015)

WLB se nejvíce týká žen mající děti, ale například i studentů, kteří pracují. U studentů se tato tematika zaobírá pouze jimi, nefiguruje zde nikdo jiný, jako tomu může být u rodičů s dětmi. (Rydvalová, 2011)

Podle Horvátové (2016) jsou pro WLB důležité především:

- příznivé a podporující okolí – podpora zaměstnavatele a ochota řešit negativní jevy, jako jsou například diskriminace nebo šikana na pracovišti,
- uznání potřeb životního cyklu/flexibilita – poskytování pružných pracovních režimů k pomoci zaměstnancům, aby mohli sladit své povinnosti a zájmy,

- jistota příjmu – člověk, který si není jistý, zda má potřebný příjem, pracuje přesčas, o víkendech, hledá si další zaměstnání a narušuje tím svoji rovnováhu mezi osobním a pracovním životem (v Česku je toto hledisko podstatné pro 93 % občanů),
- sociální pomoc a podpora – vztahy na pracovišti mohou být občas napjaté, a proto by zde měla být podpora je zlepšit.

Občas ale mluvíme o „work-life imbalance“, což je naopak nerovnováha pracovního a osobního života. Lidé v této situaci většinou vidí práci a osobní život rozděleně a práci upřednostňují před svými koníčky, rodinou a dalšími volnočasovými aktivitami. (Kadeřábková, 2020)

Vyhovující pracovní podmínky, jejich vytvoření a úprava, jsou nezbytnou součástí pracovněprávního vztahu a napomáhají i k harmonizaci pracovního a osobního života. Vytváří vhodné pracovní podmínky pro rodiče s dětmi tak, aby si mohly naplánovat a sladit svůj profesní a osobní život podle svých finančních možností. (Halířová, 2014)

Pracovněprávní vztahy definuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který se průběžně aktualizuje. Každý podnik se o své zaměstnance stará jinak, ale jsou věci, které jsou dané zákonem. Už desítky let, ne-li více, je jeden z největších problémů na pracovišti diskriminace. Zákon zde upravuje, co se za diskriminaci považuje a co ne. Mimo jiné určuje práva a povinnosti jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele. (Kurzycz, 2020)

V roce 2017 předložila Evropská Komise návrh nové směrnice EU a Rady EU – Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a zrušení dosavadní směrnice Rady 2010/18/EU. Směrnice v celém znění „*Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob*“ je v platnosti od 12. července 2019 a členské státy EU musí tato ustanovení zavést do svého vnitrostátního práva do 2. srpna 2022. Mezi své priority řadí (EU, 2020):

- rovný přístup na trh práce,
- spravedlivé pracovní podmínky,
- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Směrnice EU a Rady EU se zaměřuje především na (Jouza, 2019):

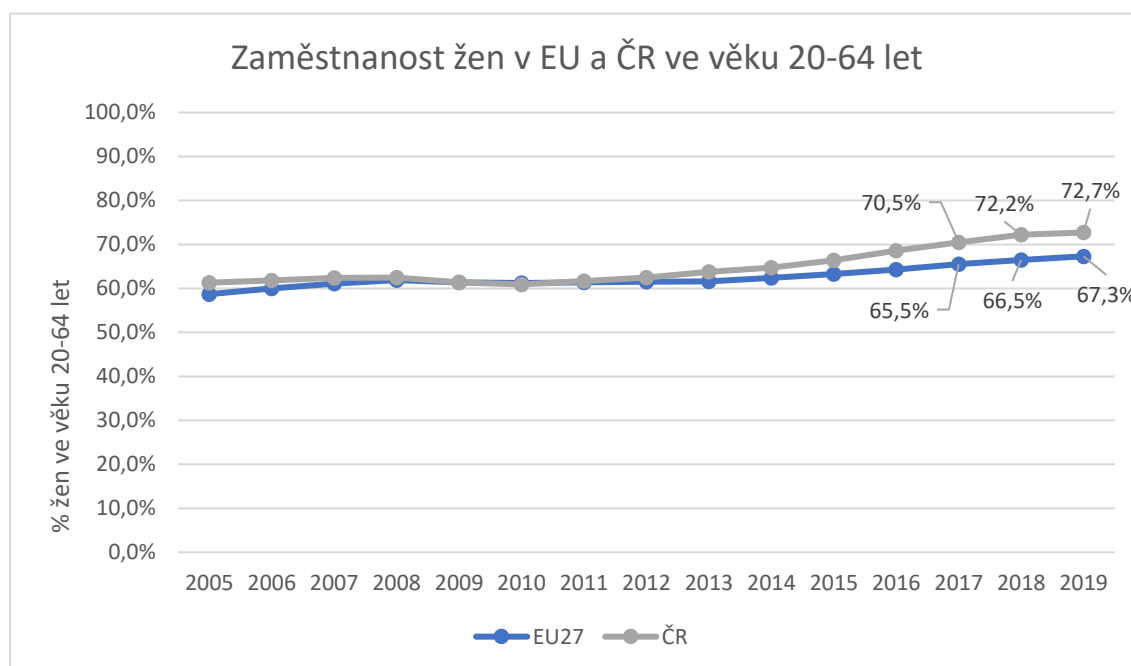
- otcovskou dovolenou,
- rodičovskou dovolenou,

- pečovatelskou dovolenou,
- pružné uspořádání práce,
- další doporučení směrnice – individuálně řešit další oblasti pracovní činnosti, které mohou napomoci k harmonizaci rodinného stavu.

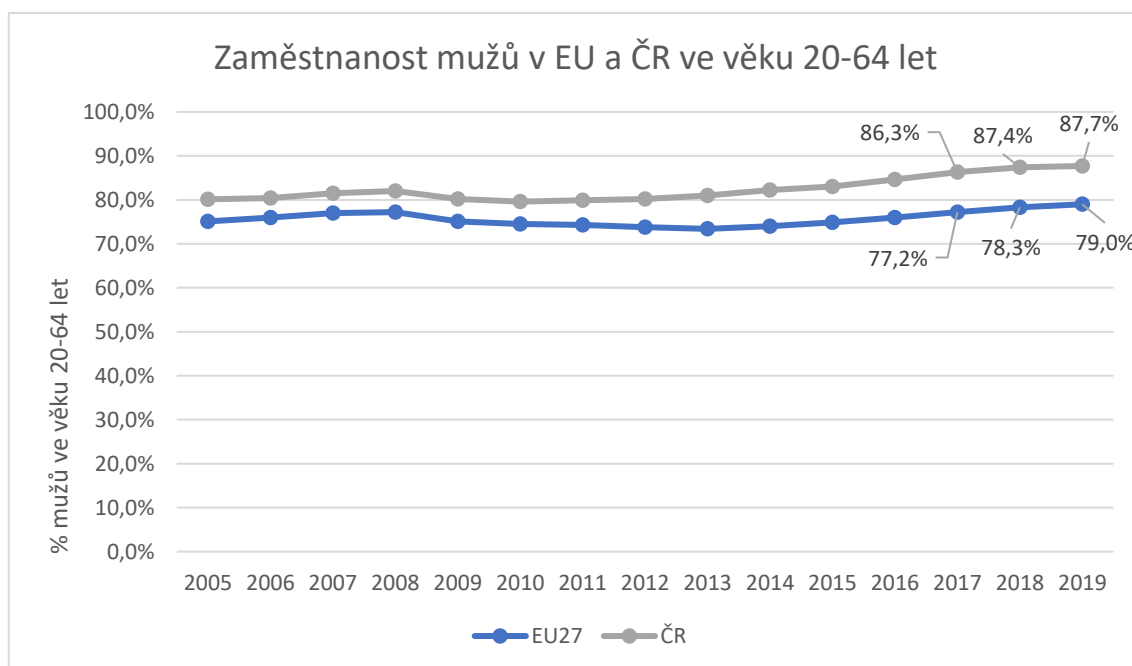
Ze statistik za rok 2019 (viz Graf 1 a 2) vyplývá, že u jedinců ve věku 20 až 64 let zaměstnanost žen je v EU o 11,6 % nižší než u mužů. Tato skutečnost je důvodem, proč chtějí docílit rovnější příležitosti na pracovišti a v domácnosti a rovnoměrnější rozdělení pečovatelských povinností pro obě pohlaví. (EU, 2020)

V Grafech 1 a 2 je vyobrazena zaměstnanost v EU a ČR nejprve žen a poté mužů od roku 2005 do roku 2019. Zaměstnanost celé EU v roce 2019 je v daném věkovém rozmezí v porovnání s Českou republikou nižší. Co se týče poměru zaměstnanosti v ČR, ženy mají v roce 2019 nižší zaměstnanost o 15 % než muži. (Eurostat, 2020)

Graf 1 Zaměstnanost žen v EU a ČR



Zdroj: Eurostat (2020)

Graf 2 Zaměstnanost mužů v EU a ČR

Zdroj: Eurostat (2020)

Pojetí WLB se už od začátku spíše vázalo na ženy pracující na částečný úvazek a starající se o děti do věku 15 let. Nastává tedy situace, kdy ženy jdou na mateřskou, poté na rodičovskou dovolenou a po nějakém čase se vrací zpět do práce. Na rodičovskou dovolenou můžou jít samozřejmě i muži, ale nejčastěji chodí ženy. Přejít po tak dlouhé době zpátky do práce a stále být rodičem je mnohdy těžké, a proto jsou důležitá opatření, která by tomu měla napomoci. Když se odsuneme od mateřství a rodičovství, tato témata se týká i starostí o naše blízké, především rodinu, proto se tedy někdy používá namísto „work-life balance“, „work-family balance“. Můžeme tedy říct, že základ pojmu zůstává stejný, jen se časem formuje. (Šimonová a Šafránková, 2015)

1.1 Historie WLB

Pojem WLB se začal poprvé objevovat v 80. letech minulého století ve Velké Británii od osvobozenického hnutí žen (z ang. Women's liberation movement). Známky pojmu se ale objevily již před tímto krokem, v období průmyslové revoluce. Obyvatelé Velké Británie pracovali 14-16 hodin denně, 6 dní v týdnu, což byla jak zdravotní, tak i sociální zátěž především pro děti, které v té době také pracovaly. Po nějakém čase vláda přistoupila ke změně, kdy děti a ženy mohly pracovat méně hodin. Přibližně ve stejných letech se o toto dění, začaly zajímat Spojené státy americké. Z průzkumu se dozvěděly, že průměrně lidé v zemi pracují více než 100 hodin týdně, což zapříčinilo spoustu

závažných onemocnění, která znamenala bezpečnostní rizika pro celou zemi. Roku 1940 Spojené státy americké zavedly oficiální standardy na pracovní dobu 40 hodin týdně. Po 80. letech se už začal používat termín „work-life balance“, který zastávaly především ženy. (Kumanu, 2020)

Později na to se tyto změny začaly týkat i mužů a pracující lidé přijali tento klíčový koncept v pozdějším 20. století, kde chtěli rovnováhu mezi profesionálním a osobním životem a více flexibility k plánování a řízení si svého času, což zvýšilo spokojenost jak v pracovním, tak v osobním životě. (Raja a Stein, 2014)

V České republice se věk, kdy lidé zakládali rodiny, mnohokrát měnil. Měnily se i pracovní podmínky, pracovní doba i uvědomění si důležitosti vazby „rodina-práce“. Před 2. světovou válkou lidé spíše čekali, brali se a zakládali rodiny až později. To se změnilo v době poválečné, kdy naopak byly časné sňatky a rodiny se zakládaly dříve. Okolo 90. let minulého století se trend vrátil na dobu předválečnou a tím se snížila porodnost. (Čermáková, 2002)

Po 90. letech se začalo uvažovat o vazbě „pracovní trh-rodina“. Tržní ekonomika zvedla až několikanásobně ceny statků a služeb, které bylo zapotřebí na založení rodiny a její fungování. Změna v ekonomice zvedla i náklady, které jsou potřeba pro pečování o rodinu. Dalo by se říct, že se v těchto podmínkách prorodinná politika prosazovala velmi těžce. (Čermáková, 2002)

Kvůli narůstajícím cenám, inflaci a vyšším životním nákladům narůstal i počet hodin strávených v práci, jak u mužů, tak u žen. Zavedly se omezující opatření na podporu rodin, jako například povinnost držet místo ženám na mateřské dovolené, úlevy pro rodiče v práci a další. Tím ale narůstal počet zaměstnavatelů, kteří nechtěli zaměstnat ženy, které by mohly v blízké době být těhotné nebo už děti měly. Není to doba úplně dávná a s některými takovými zaměstnavateli se můžeme setkat i dnes. V té době však narůstala nezaměstnanost, a to z ekonomického ani sociálního pohledu nebylo dobré. Poté nastala změna životní strategie české rodiny a začal se brát větší klad na vzdělání, majetek, postavení v práci, počet dětí, věk a další faktory. (Čermáková, 2002)

1.2 Společenská odpovědnost firem

K vývoji WLB napomáhá i společenská odpovědnost firem. Používaný pojem Corporate Social Responsibility (CSR) není přesně definován, zatím neexistuje žádná jednotná celosvětová definice. Mnoho autorů uvedlo svoji definici, kde se však nejčastěji vyzdvihují tyto oblasti: oblast environmentální, oblast sociální, oblast ekonomická, stakeholders a dobrovolnost. (Kašparová a Kunz, 2013)

Kuldová (2010) definuje CSR jako: „*Podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají*“. (Kuldová, 2010, str. 18)

Dalo by se tedy říct, že podniky (Kašparová a Kunz, 2013):

- dobrovolně realizují CSR aktivity,
- aktivně spolupracují se všemi zainteresovanými skupinami (dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, akcionáři apod.),
- vedou s nimi otevřený dialog,
- udržují komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“ (ekonomické, environmentální a sociální aspekty),
- zahrnují CSR dlouhodobě do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů,
- jsou odpovědní a zavázání přispívat k rozvoji kvality života.

CSR je vnitřně spojeno s konceptem udržitelného rozvoje, který se snaží uspokojit ekonomické, sociální a environmentální potřeby podniku, aniž by ohrožoval kvalitu života budoucích generací. (Evropská komise, 2020)

Podle Šipikala (2007) politika sociální odpovědnosti podniků je jedna ze součástí problémů s genderovou rovností. CSR se zaměřuje na více odvětví, ale nezapomíná ani na zaměstnance firmy. Aby firma prosperovala v dlouhodobém měřítku, je zapotřebí, aby všechny strany byly v rovnováze a jak Kuldová (2010) podotkla, je důležité i pečovat o své zaměstnance. Je potřeba si ujasnit, do jaké generace jedinec patří, aby mu mohl nabídnout adekvátní benefity a pracovní podmínky.

1.3 Generace na trhu práce

Z marketingového hlediska se generace vymezují časovým obdobím podle narození jedince následovně (Horvátová, 2016):

- Ztracená generace – mezi roky 1883 a 1900,
- Velká generace – mezi lety 1901 a 1924,
- Tichá generace – mezi lety 1925 a 1945,
- Generace Baby Boomers – mezi lety 1946 a 1964,
- Generace X – mezi lety 1965 a 1981,
- Generace Y – mezi lety 1982 a 1995,
- Generace Z – mezi lety 1996 a 2010,
- Generace Alfa – mezi lety 2011 a 2025.

Na trhu práce se tedy vyskytují čtyři až pět generací a každá z nich má své typické vlastnosti, které se většinou odvíjí od událostí, ve kterých vyrůstaly. Generace Baby Boomers je velice pracovitá, chce být součástí týmu a někteří z nich pracují i v období důchodového věku. Jedinci jsou věrní a oddaní své práci, kterou mají rádi. Generaci Baby Boomers formovala například i událost prvního přistání na měsíci. (Horvátová, 2016)

Generaci X se v České republice říká Husákovy děti a jsou to lidé, kteří vyrostli v době plných nejistot, ať už finančních, společenských nebo rodinných. Jsou to tvrdě pracující zaměstnanci, kteří nemají rádi změny ani konflikty. Nebojí se přiučit něčemu novému a kladou velký důraz na udržení si svého pracovního místa. Často také navštěvují rekvalifikační kurzy, jazykové kurzy nebo dálková studia na vysoké škole. (Horvátová, 2016)

Podle webových stránek Gradua (2016) je generace X zodpovědná, poctivá a striktně odděluje práci od osobního života. Mezi typické rysy můžeme zařadit dlouhodobé zaměstnání. Jedinci se nechtějí zadlužit, takže půjčky, úvěry, leasingy a hypotéky nevyužívají. Peníze si spíše dávají bokem pro děti a na stáří.

U generace Y nebo také „Millennials“ se těžko vymezují roky. Někteří autoři mají odlišný názor a uvádí rozmezí 1980 až 1992. Formovala je například událost 11. září 2001, teroristické útoky. Jsou ambiciózní, chtějí mít zajímavou práci a svobodu. V práci se chtějí více přátelit s kolegy než jen s nimi pracovat. V životě se zaměřují spíše na své zájmy a osobní život, což je rozdílné oproti generaci X. Někteří studují i několik

vysokých škol najednou, rádi používají nové technologie, ale nechtějí pracovat přesčas. Je pro ně důležitá rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Nebojí se změn a říct si o vyšší plat. (Horvátová, 2016)

Milénialové tvoří přibližně 70 % pracovního trhu a nechtějí strávit celý svůj život u jednoho zaměstnavatele. Chtějí jistou svobodu v práci a ocenění práce z domova. Zaměstnavatelé se tak snaží nalákat zaměstnance na nový typ benefitů. (Hrubešová, 2019)

Generaci Z lze specifikovat jako sebevědomou, ale netrpělivou a plnou nejistot. Vyrůstali už při počítačích a mobilech a většina si nedokáže představit život bez nich. Příliš rychle dospívají a chtějí dělat věci po svém. Dávají větší váhu rychlosti než přesnosti. S porovnáním s předchozími generacemi jsou méně ambiciózní a neposlouchají rady od předešlých generací. (Horvátová, 2016)

Generaci Z formovaly slety informací, které našli online. Dříve informace nebyly tak dostupné takřka hned, ale zde se nachází tlak z negativních informací (ekologická hrozba, politické konflikty a celkové fungování společnosti). To, co pro generaci Y bylo objevem, pro generaci Z je samozřejmostí. Chtějí se prosadit a mít možnost projevit svůj názor. (Edenred, 2019)

Generace Alfa je zatím poslední generací, která se ale na pracovním trhu zatím ještě neobjevuje a je jedinou generací, která se narodila celá ve 21. století. Typické pro ni je netrpělivost a neschopnost hlubšího myšlení. Předpokládá se, že budou pečovat o starší generace a nejspíš budou vzdělanější než generace Z. Očekává se u nich vysoká fluktuace, pokud nebudou spokojeni v zaměstnání. (Horvátová, 2016)

Generaci Z a Alfu mohly formovat události Brexit a pandemie Covid-19. Pandemie zasáhla do života všech zákazem shromažďování, zastavila se ekonomie a narušil se každodenní život jedinců. Podle výzkumu z května 2020 se většina respondentů shodla na tom, že situace tohoto roku ovlivní obě generace. Už je svým způsobem ovlivnila izolací od ostatních a uzavření škol i jiných institucí. Lidé jsou plní úzkostí a strachu, ale i to má světlou stránku, jako například prohloubení rodinných vztahů, vzájemná pomoc i tolerance. (McCrindle a Fell, 2020)

Výzkum dále zjistil, že mladší generace budou chtít více cestovat a poznávat svět. Větší polovina studentů uvedla, že výuka online je těžší a dvě třetiny studentů se shodli na tom,

že výuka ve škole je produktivnější. 78 % pracujících respondentů, kteří pracují z domova, si myslí, že práce z domu bude od teď běžnější. Generace Y je s prací z domova spokojenější, ale generace Z by radši pracovala z pracovního prostředí. (McCrindle a Fell, 2020)

Pozitivní dopad má tato situace na rodiny. Rodiče pracují z domova, děti studují online a můžou spolu trávit více času. Jedná se o generaci Y a jejich děti, generaci Alfa. Pro rodiče to však zdaleka není tak jednoduché. Zatímco pracují, musí stíhat i učivo s dětmi a péči o domácnost. Předpokládá se, že generace Alfa bude po tomto období odolnější a kreativnější. Vždy je však lepší sledovat, co nám daná situace i přináší a správně odhadnout jaký nástroj WLB použít, abychom se vyvarovali negativním dopadům nerovnováhy. (McCrindle a Fell, 2020)

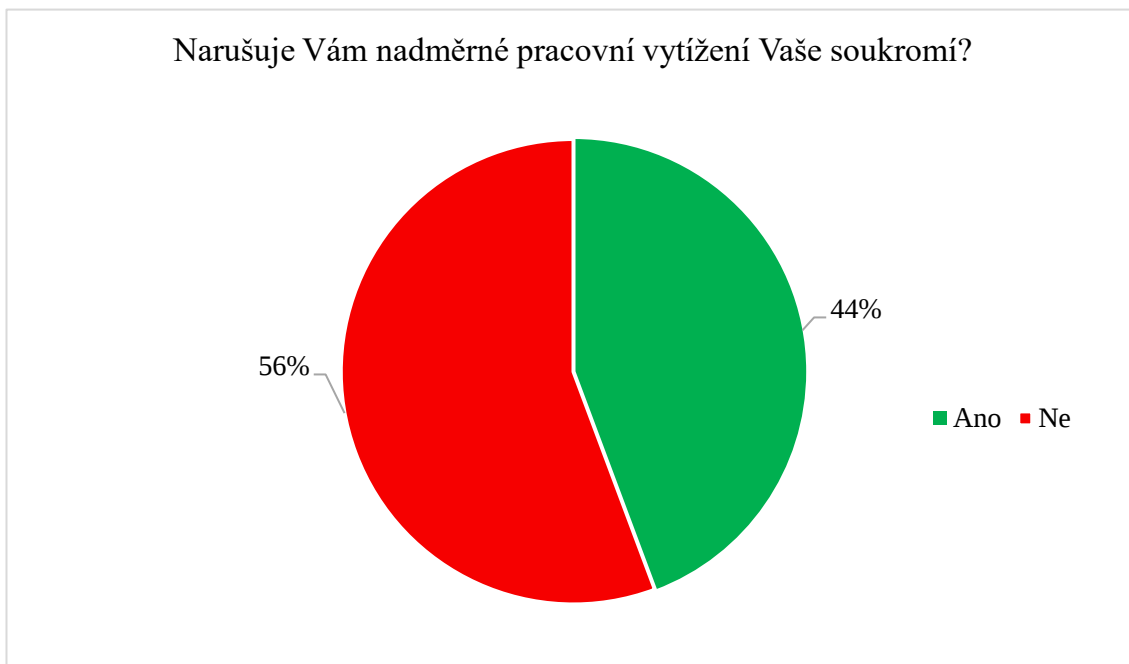
1.4 Negativní dopady nerovnováhy a co je může vyvolat

Greenhaus a Allen (2011) hovoří o dvou situacích, kde mohou nastat problémy. Nejprve je to WIF (z angličtiny work interference with family), což znamená, že práce zasahuje do rodinného života a poté FIW (z angličtiny family interference with work), což je pravý opak, tedy rodinný život zasahuje do života pracovního. Zde je jasné, že není pokaždé na chybě zaměstnání, ale nerovnováhu mohou zapříčinit i rodinné události, které si pak bereme s sebou do pracovního prostředí a může to mít i negativní dopady.

Zvládání stresu bývá jedna z nejtěžších situací, které mohou někoho potkat. Může to být vyvoláno i z pracovního prostředí a zaměstnavatelé by měli takové situace řešit i ve prospěch firmy, na kterou by to mohlo mít negativní dopady. Zaměstnanec, který trpí nadměrným stresem, může onemocnět, mít nižší efektivnost a tím ohrožovat výkon celé organizace. (Armstrong, 2007)

Nároky neboli pracovní zátěž by neměla přesahovat jisté limity, které by mohly ohrozit lidský organismus, psychický a fyzický stav jedince. Mezi negativní faktory řadíme například časový tlak, monotonii, intenzitu práce, vnucené pracovní tempo, práci v třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu, práci v noci, vlivy narušující soustředění, riziko ohrožení vlastního zdraví a zdraví spolupracovníků a další. (Horvátová, 2016)

Graf 3 Průzkum "Workoholismus a jeho dopad na mezilidské vztahy", otázky: Narušuje Vám nadměrné pracovní vytížení Vaše soukromí?



Zdroj: Donátová (2015)

Průzkumu od Donátové (2015) se zúčastnilo 158 respondentů různých pracovních pozic. Nejvíce zastoupenými byli administrativní pracovníci a vedoucí pozice. Nadměrné pracovní vytížení narušuje soukromí 44 % respondentům (Graf 3).

Syndrom vyhoření nastává po měsících nebo i letech, nenastává hned ze dne na den. Je to proces, kdy se cítíme duševně a fyzicky vyčerpaní. Ztrácíme motivaci, sebedůvěru a pocit smyslu života. Kolikrát toho chceme stihnout tolik, že zapomínáme sami na sebe a ztrácíme rovnováhu. (Junová, 2011)

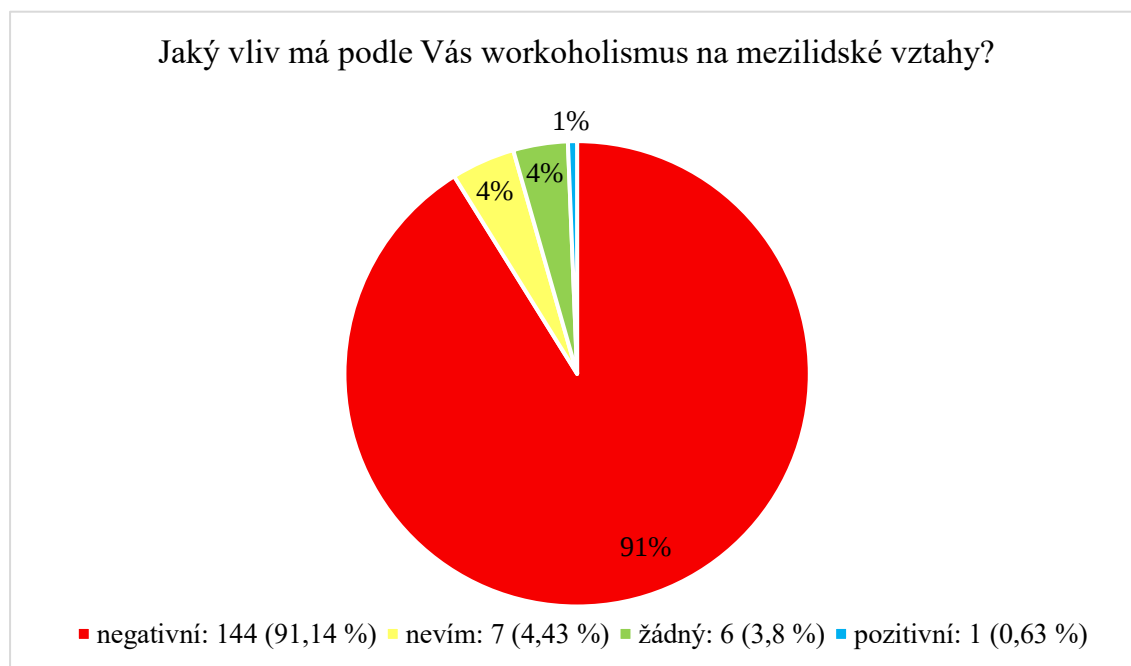
Časový tlak, překrývající se pracovní náplně, skupinové rozhodování, rozdílné názory a další situace mohou vyústit v konflikt mezi lidmi v organizaci. Největším problémem bývá špatná komunikace mezi zaměstnanci, kteří mezi sebou nechtějí nebo neumí komunikovat. Často na sebe pracovní úkony navazují a zde je obzvlášť důležité mezi sebou efektivně komunikovat. (Kociánová, 2012)

Dlouhodobá nespokojenost, která může mít počátky v osobním i pracovním životě, může mít za následky i zdravotní potíže. Můžou se projevovat nejprve stresem, nezdravým životním stylem a zanedbáváním sebe samého a ostatních okolo, jako jsou například děti nebo přátelé. (Klímová, 2020)

Častá absence může být dalším negativním dopadem nerovnováhy. Mohou ji vyvolat faktory související s prací, osobní faktory a faktory přítomnosti v práci. Faktory související s prací jsou například rozmanitost práce, stres, časté převádění pracovníků na jinou práci nebo fyzikální podmínky práce. Mezi osobní faktory řadíme hodnoty pracovníka (zabývání se osobními záležitostmi, odpočinek od spolupracovníků, ...), věk a pohlaví (mladší pracovníci a ženy mají vyšší absenci). Přítomnosti v práci ovlivňuje systém odměňování, systém nemocenských dávek a normy pracovní skupiny. (Armstrong, 2007)

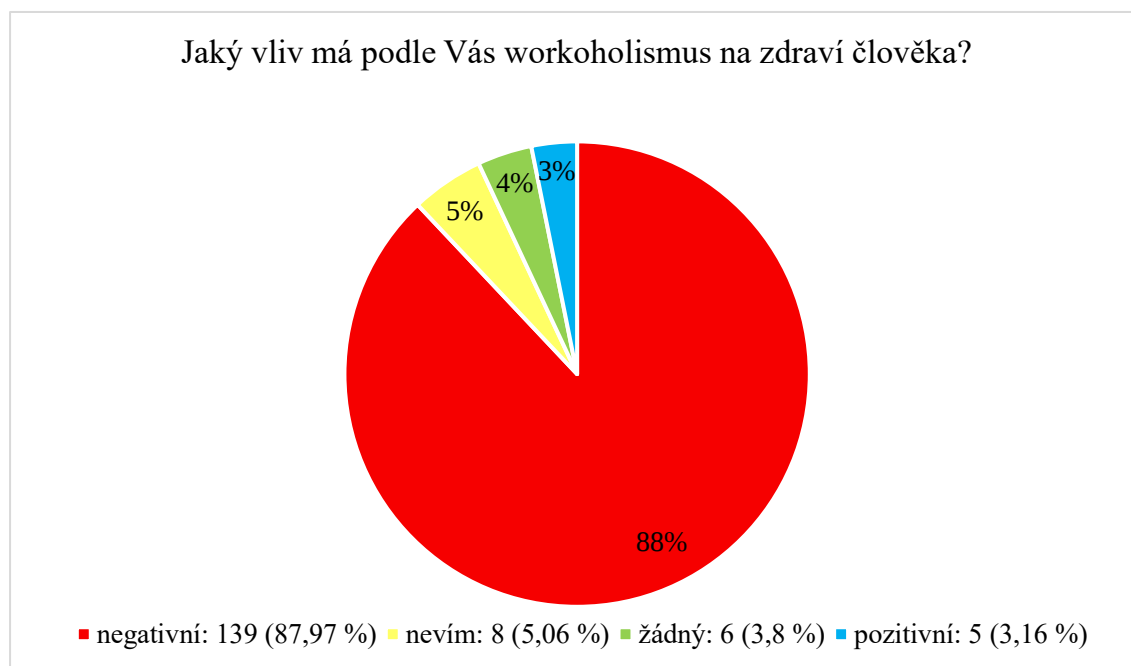
Odborníci uvádí, že dojíždění do práce vyvolává stres. Volných pracovních pozic ve firmách je v ČR mnoho. Najít si práci není těžké, což potvrzuje i nízké procento nezaměstnanosti. Někteří zaměstnanci však pravidelně dojíždí i desítky kilometrů do práce, což může způsobit větší nervozitu či nespokojenost. Ti, kteří denně absolvují dlouhé cesty do zaměstnání, se mohou potýkat s pozdními příchody, konflikty mezi cestujícími a ztraceným časem. Nejenže je cestování nákladnější, ale také je náročné pro tělo a zaměstnanec je unavený jak psychicky, tak fyzicky. Některé firmy přispívají na dojíždění do práce finančně, nebo svázejí zaměstnance firemními auty, ale většina lidí si cestu platí ze svého příjmu. Stres už takový je nebezpečný, ale když se spojí s dalšími problémy, může být daleko horší a jedinec může mít i zdravotní potíže. (Hovorková, 2018)

Graf 4 Průzkum "Workoholismus a jeho dopad na mezilidské vztahy", otázka: Jaký vliv má podle Vás workoholismus na mezilidské vztahy?



Zdroj: Donátová (2015)

Graf 5 Průzkum "Workoholismus a jeho dopad na mezilidské vztahy", otázka "Jaký vliv má podle Vás workoholismus na zdraví člověka?"



Zdroj: Donátová (2015)

Workoholismus se podle průzkumu od Donátové (2015) řadí mezi negativní vlivy na mezilidské vztahy a zdraví člověka (Graf 4 a 5). Z celkového počtu respondentů 158, má téměř 88 % respondentů názor, že se jedná o negativní vliv na zdraví a 91 % respondentů vidí workoholismus jako negativní vliv na mezilidské vztahy.

Jednou z dalších nepříjemností, se kterými se zaměstnanec může v práci setkat je sexuální obtěžování a šikana. Podnik by měl zaujmout jasný postoj a dát najevo, že se ani jedno nebude tolerovat. Ze strany zaměstnavatele je těžké takové jevy ihned rozpoznat anebo je poté posuzovat. (Armstrong, 2009)

1.5 Přínosy WLB

Díky nástrojům WLB se dá negativním dopadům předejít a s užitím nástrojů z toho mít pro firmu i přínosy. Pro stručné shrnutí přínosů zavedení politiky WLB přikládám tabulku (Tabulka 1):

Tabulka 1 Přínosy WLB

Z pohledu jedince/organizace	Přínosy WLB
Z pohledu jedince	větší hodnota a rovnováha každodenního života
	lepší porozumění toho, co je tím nejlepším pro rovnováhu
	zvýšená produktivita
	lepší vztahy mimo a na pracovišti
	méně stresu
	lepší organizace volného času
Z pohledu organizace	stress a time management
	zvýšená produktivita a kvalita práce
	zodpovědnost a oddanost
	lepší práce v týmu
	lepší interní komunikace
	zlepšená morálka
	větší zapojování zaměstnanců
	větší věrnost k firmě
	snížený negativní organizační stres
	spokojenost
	snížení fluktuace
	snížení příležitostné absence
	zlepšení využití nově získaných pracovníků

Zdroj: (vlastní zpracování dle WorkLifeBalance.com, 2018; Armstronga, 2009 a Uličné, 2012)

Tzv. stress a time management napomáhá s vyrovnáváním a předcházením stresovým situacím a zorganizováním časové denní rutiny. Výhody WLB mohou být brány ze dvou pohledů, z pohledu zaměstnance i z pohledu organizace. Pro zaměstnance jsou to: větší hodnota a rovnováha každodenního života, lepší porozumění toho, co je tím nejlepším pro rovnováhu, zvýšená produktivita, lepší vztahy mimo a na pracovišti a méně stresu. Z pohledu organizace jsou výhodami: zvýšená produktivita, zodpovědnost a oddanost, lepší práce v týmu a komunikace, zlepšená morálka, zaměstnanci se více zapojují, jsou věrnější k firmě a snížený negativní organizační stres. (WorkLifebalance.com, 2018)

Spokojenost zaměstnanců by měla být prioritou každého zaměstnavatele. Politiku rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem vítají spíše zaměstnanci, zaměstnavatelé některých podniků stále řeší otázku „jak na to“, protože to má i jisté výhody pro podnik samotný. Výhody zavádění politiky WLB jsou podle šetření z roku 2003 následující (Armstrong, 2009):

- zlepšení produktivity a kvality práce,
- zlepšení oddanosti a morálky,
- snížení fluktuace,
- snížení příležitostné absence,
- zlepšení využití nově získaných pracovníků.

Občas je těžké odhadnout, co zaměstnanci chtějí. Ve firmách se často používají anonymní dotazníky, které vyplňují všichni zaměstnanci včetně těch, kteří jsou v podniku na dohodu o pracovní činnosti, nebo na dohodu o provedení práce. Vedení takto může dostat zpětnou vazbu opravdu od všech a nikdo se nemusí bát, že se zjistí, kdo ten dotazník vyplnil, protože se odevzdávají hromadně. Otázky bývají otevřené i uzavřené a některé se týkají vztahů na pracovišti. Zaměstnanci mají takto pocit, že zaměstnavatel má zájem o jejich spokojenost. (Armstrong, 2009)

Už v roce 2002 byly programy WLB populární ve Spojených státech amerických. Programy byly především oceňovány pro flexibilní práci, práci na dálku, péči o děti a starší lidi, otcovství, sdílení pracovního místa, zaměstnanecký asistenční program, příspěvky do tělocvičny, dovolenou a pracovní hodiny. Programy v EU se sice liší, ale některé jsou si podobné a některé se zavádí až v posledních letech. (WorkLifebalance.com, 2002)

Jim Bird (2006) uvedl dopady WLB, které mohou být příležitostmi i obavami:

- růst a úspěch – WLB strategie snižuje přepracovanost a zvyšuje produktivitu, která se poté pozitivně odráží na investicích,
- plné zapojení a zákaznický servis – jedinec je oddaný firmě, a to se odráží na lepší komunikaci se zákazníky,
- konkurenční výhoda – WLB problémy bývají důvodem podání výpovědi zaměstnancem,
- péče o zdraví – podpora životního stylu zaměstnanců a vytváření zdravějšího pracovního místa.

Podle výzkumu z roku 2020, kde bylo téměř 6 000 respondentů, vyšlo najevo, že zaměstnanci považují práci z domova benefitem firmy. Čtvrtina respondentů věří, že to dokáže i práci zefektivnit. Jedinec si takto může organizovat čas a pracovat i při mírné pracovní indispozici. Největší výhodu v práci z domova vidí respondenti v úspoře času na dojíždění. (MPSV, 2020)

Přínosem pro zaměstnance jsou například i relax zóny, fitness centra, zázemí pro kola nebo kvalitní firemní restaurace a kantýny. Některé restaurace a kantýny jsou samoobslužné a dostupné pro zaměstnance po celý den, což je zejména důležité pro pracovníky na noční směně. Firmy v některých případech přispívají na stravování částečně, nebo úplně. (Horeka, 2018)

Efektivní interní komunikace je jedno z odvětví, které by se nemělo podceňovat. Probíhá na různých úrovních – mezi majiteli a managementem firmy, mezi managementem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci. Interní komunikace může být osobní, písemná, telefonická a elektronická. Je to obousměrná komunikace, při níž se předávají a přijímají informace a zpětné vazby. Mají obrovský vliv na prodej (příjem společnosti), snížení a minimalizaci všech nákladových položek, růst efektivity a produktivity práce, zvýšení zisku a zamezení ztrát. Dalo by se i říct, že je to také jeden z nástrojů na podporu WLB. (Uličná, 2012)

2 Nástroje na podporu WLB

Nástroje mohou být jak z pohledu samotného pracovníka, tak i z pohledu zaměstnavatele. Pro zpřehlednění nástrojů na podporu WLB, které v dalších podkapitolách vysvětlím, přikládám tabulku (Tabulka 2):

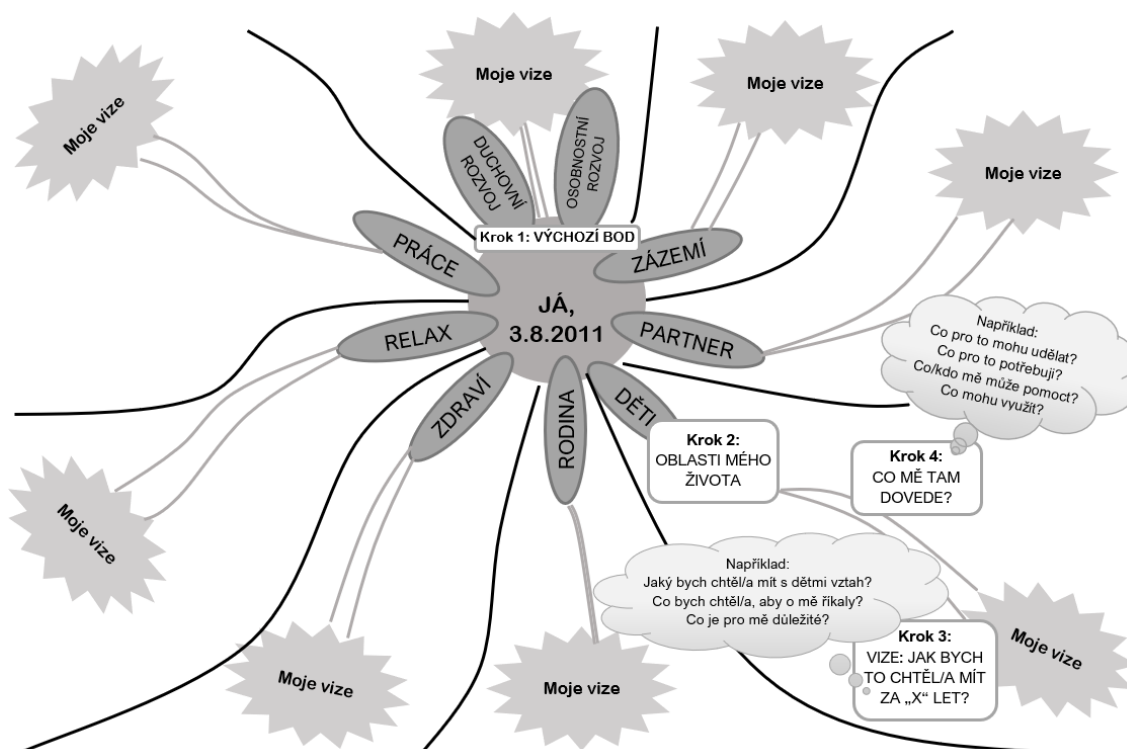
Tabulka 2 Nástroje na podporu WLB

Z pohledu pracovníka/organizace	Nástroje na podporu WLB
Z pohledu pracovníka	ujasnit si své priority (myšlenková mapa, koláčový graf)
	přestat s prokrastinací
Z pohledu organizace	flexibilní práce • práce na částečný úvazek • pružná pracovní doba • zhuštěná pracovní doba • sdílení pracovního místa • práce z domova a jiné distanční práce • náhradní volno • přerušování kariéry • směnová práce • prohazování směn • sick days
	motivace, odměňování a rozvoj zaměstnanců • vzdělávání
	rodinná politika • rovnost mužů a žen • mateřská, otcovská a rodičovská dovolená
	odbory • lepší komunikace se zaměstnanci • podpora prarodinných opatření

Zdroj: (vlastní zpracování dle Armstronga, 2007 a 2009; Rydvalové a Junové 2011 a Kadeřábkové 2020)

Prvním krokem by mělo být řešení, jak docílit rovnováhy u sebe samého, tedy ze strany zaměstnance. Nejen že WLB vidí každý jinak, ale i s přibývajícím věkem rovnováhu vnímáme jinak. Nejprve by si každý měl nejprve ujasnit své priority v danou chvíli, tzv. kolik času chceme věnovat práci a kolik osobnímu životu. Přestat „prokrastinovat“, začít žít tak, jak chceme a nedělat zbytečně to, co nemusíme a jen nám to bere energii. (Kadeřábková, 2020)

Jeden ze způsobů, jak si definovat priority je myšlenková mapa (Obrázek 1). Může být obrázková, slovní nebo kombinace obou dvou. Jde o vyobrazení a uvědomění si toho, co dělat a čeho dosáhnout. Protřídit si tak myšlenky a poskládat si je na papír. Dalším způsobem může být i koláčový graf. Tam si vyobrazit i kolik času, energie do dané činnosti investovat. (Junová, 2011)



Obrázek 1 Vzor myšlenkové mapy (Junová, 2011, s. 147)

2.1 Flexibilita trhu

Ze strany zaměstnavatele může být podporou WLB například flexibilita na trhu, která může mít na první pohled dvojí význam. Namísto smluv na hlavní pracovní poměr se upřednostňují dílčí a krátkodobé smlouvy na omezenou pracovní dobu. Tento typ flexibilní práce napomáhá k volnějším a příjemnějším vztahům mezi firmou a zaměstnancem. Flexibilizace přispívá i míře zaměstnanosti, ale výdělek jedince není vždy tak vysoký, jako kdyby pracoval na plný úvazek. (Keller, 2011)

Flexibilní práce proto nemusí být vždy to správné, musí se dobře odhadnout, pro koho význam má a pro koho naopak nemá. Ti, kteří vyhledávají zkrácenou pracovní dobu, musí počítat s nižším příjmem. Také jsou tu ti, kteří chtějí vykonávat danou pozici, ale je jim nabízena pouze flexibilní práce. Tito jedinci musí počítat s nižším příjmem nebo dalším

přivýdělkem. Kromě zkrácené pracovní doby mezi flexibilní práci se může řadit i noční směň a práce o víkendu. (Bourdieu, 1998)

WLB lze koordinovat v rámci organizace tím, že umožňuje pracovníkům větší flexibilitu v jejich způsobu zaměstnání, aby pracovníci mohli uvést do rovnováhy své pracovní a mimopracovní aktivity a zájmy. Politika vyváženosti pracovního a mimopracovního života ukazuje, jak se realizují pružná zaměstnávání lidí a pružné pracovní režimy. (Armstrong, 2007)

Mezi nejpoužívanější pružné pracovní režimy uvádí Armstrong (2007):

- práce na částečný úvazek,
- pružná pracovní doba,
- zhuštěná pracovní doba,
- sdílení pracovního místa,
- práce doma nebo distanční práce,
- náhradní volno – odpracované hodiny navíc si lze později vybrat jako náhradní volno,
- přerušení kariéry – neplacená dovolená, ale na konci dohodnutého období zaměstnanec opět nastoupí do zaměstnání,
- směňová práce – třísměňný a dvousměňný systém, kde je potřeba pokrýt čtyřicet hodin, popřípadě večerní směň,
- prohazování směň – mezi zaměstnanci, pokud všechny směň budou plně obsazeny.

Práce na částečný úvazek je uveden v Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. v § 80 Kratší pracovní doba. Zaměstnanci mající tento úvazek jsou většinou produktivnější a neplýtvají časem v práci, například zbytečným popíjením kávy a podobně. Zaměstnavatel však občas chce po zaměstnanci s tímto úvazkem, aby odvedl stejné množství práce jako zaměstnanec, který je ve firmě na plný úvazek. Určité benefity firmy jsou jen pro zaměstnance s plným pracovním úvazkem, což může být další nevýhoda. Obrovskou výhodou je však více volného času. (Rydvalová, 2011)

Další flexibilní formou práce je pružná pracovní doba. Ta spočívá v tom, že zaměstnavatel určí tzv. „základní pracovní dobu“, dobu, kdy zaměstnanec musí být na pracovišti (například od 9:00 hodin do 13:00 hodin) a zaměstnanec si zbytek hodin, které je potřeba odpracovat určí sám, tak aby mu za den vyšlo 8 odpracovaných hodin. Forma

si zakládá spíše na odvedené práci než na přesný čas strávený na pracovišti. Tato flexibilní forma práce je nejvíce oceňována rodiči, kteří musí odvést děti do školky nebo si zařídit jiné neodkladné záležitosti. Zákoník práce č. 262/2006 Sb. vymezuje formu v § 85. (Rydvalová, 2011)

Některé podniky mají prodejny s otevírací dobou delší než 8 hodin a zde vzniká pojem „zhuštěný pracovní týden“. Zaměstnanec by měl odpracovat 40 hodin týdně, ale ne vždy to musí být 8 hodin denně. Zvlášť firmy s delší otevírací dobou tuto situaci řeší tak, že zaměstnanec pracuje 10–12 hodin denně, tak aby mu vyšlo 40 hodin týdně. V tomto případě musí být rozvržení pracovní doby uvedeno ve smlouvě, aby se nemusely řešit přesčasy, které by nastaly po 8 hodinách práce. (Rydvalová, 2011)

Rozdělení jednoho pracovního úvazku mezi dva zaměstnance, neboli „jobsharing“ – sdílené pracovní místo, je z dalších nástrojů na podporu WLB. Nejčastější příklady jsou sdílený pracovní den nebo týden. Důležité při této práci je předávání informací a spolupráce mezi zaměstnanci, které tuto pozici, nebo místo sdílejí. Jobsharing má dvě formy (Rydvalová, 2011):

- sdílení jedné pracovní pozice mezi pracovníky,
- sdílení jednoho pracovního místa mezi zaměstnanci rozdílných profesí.

V dnešní době nejvíce využívanými formami jsou distanční formy práce. Obecně to znamená pracování, alespoň částečně, mimo pracovní prostředí. Tato forma se nazývá homeworking nebo home office. Většinou to probíhá tak, že zaměstnanec práci, kterou může vykonávat i mimo pracovní prostředí, bez potřebné techniky, vykonává nejčastěji doma. Pokud potřebuje do práce (do archivu, kvůli potřebné technice, ...), tak pracuje z pracovního prostředí. (Rydvalová, 2011)

Úplnou podobou distanční formy práce je „teleworking“, kde na rozdíl od „homeworking“ zaměstnanec do práce nechodí, pracuje jen z domu a komunikuje přes informační technologie. Může zde nastat problém, že zaměstnanec neovládá informační technologie dobře, a proto se v tomto odvětví musí dále vzdělávat. Další nevýhodou může být navázání kontaktů s kolegy. Běžně by je pracovník potkával v zaměstnání, ale z tohoto důvodu jsou od sebe izolováni a vidí se jen při různých konferencích online. Naopak výhodou je, že si člověk může sladit svůj pracovní čas s časem osobním dle svých potřeb. Tuto formu Zákoník práce č. 262/2006 upravuje v §317. (Rydvalová, 2011)

Distanční formy práce jsou pro někoho výhodou a pro jiného zase nevýhodou. Kvůli pandemii Covid-19 musela řada zaměstnavatelů na tuto formu práce přistoupit, aby zabránila jeho šíření mezi zaměstnanci firmy. Mnoho manažerů se zaváděním formy do praxe zápasí a nechce, aby ji zaměstnanci využívali. Podle Martocha (2020) jsou na příčině hlavní tři důvody. Prvním je, že se manažer bojí o svou práci a že nedokáže vést svůj tým na dálku. Dalším důvodem je nevědomost, jak vést svůj tým na dálku, ale nechce to přiznat, a proto to radši nezavádí. Jako poslední důvod Martoch (2020) uvádí manažery ve starším věku před důchodem, nechtějí už nic nového zkoušet a nemají rádi změny. Tyto problémy se ale dají řešit učením. (Martoch, 2020)

Tato situace je pro všechny nová a není pro každého lehké se s ní vyrovnat. Přechod zaměstnanců na home office je sice neplánovaný, ale existují školení pro manažery v online režimu, jak správně motivovat a vést lidi na dálku, tak aby pracovali efektivně. (Martoch, 2020)

Podle Landwehrmann (2018) se k flexibilitě na trhu práce řadí i tzv. sick days. Dny volna, kdy se zaměstnanec necítí dobře, může bez neschopenky od lékaře čerpat zdravotní volno. Zaměstnavatel určí, kolik dní ročně může maximálně zaměstnanec čerpat a jaký poměr mzdy bude zaměstnanci náležet. Je nad rámec zákoníku práce, ale zaměstnavatelé ho zavádí jako benefit firmy. Jelikož tento benefit není právně ošetřený, zaměstnavatel musí jasně stanovit (například do interního předpisu), za jakých okolností by se dal užívat.

2.2 Motivace, odměňování a rozvoj zaměstnanců

Flexibilní formy práce jsou skvělými nástroji podpory, ale souvisí úzce také s motivací a odměňováním zaměstnanců. K práci potřebují být pracovníci motivováni, potřebují důvod, aby ji uskutečňovali správně a dotáhli ji do konce. Dle Armstronga (2007) se může motivace charakterizovat jako cílově orientované chování. Je potřeba zaměstnance motivovat a ukázat, že vzdělávání je důležité i k jejich spokojenosti. Hlavním motivátorem je plat a pokud možno rozvoj ve firmě. Dalšími může být dostatečný stupeň sociální interakce při práci, pochvala, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie.

Motivace se pojí se spokojeností zaměstnanců, která je důležitá jak pro zaměstnance samotné, tak i pro zaměstnavatele, aby zde pracovníci odváděli svou práci a pracovali ve firmě co nejdéle. V posledních letech se zaměstnavatelé zaměřili na to, aby se

zaměstnanci více angažovali v organizaci a tím se lépe dosahovalo poslání organizace. (Horvátová, 2016)

Jsou základní čtyři přístupy zaměstnanců k výkonu práce, a to (Horvátová, 2016):

- spokojenost/morálka,
- motivace,
- oddanost,
- angažovanost.

Na první příčce zaujímají místo spokojení zaměstnanci, kteří dělají svou práci rádi a jsou spokojeni s podmínkami práce. Jsou však více samostatní a většinou nechtějí pracovat v týmu. Motivovaní zaměstnanci jsou spokojení zaměstnanci. Pracují s větší energií a snaží se dosáhnout spíše cílů svých než cílů organizace. Dále jsou zde oddaní zaměstnanci, kteří jsou ambiciózní, loajální k organizaci a věří v její budoucnost. Angažovaní zaměstnanci mají zájem o úspěch a růst firmy. Vynakládají vysoké úsilí v práci, jsou motivováni k dosahování nejvyšších výkonů a vyhledávají příležitosti, jak splnit misi podniku. (Horvátová, 2016)

Podle výzkumu z roku 2007 se odměna zaměstnanců odvíjí od 10 hlavních faktorů: vědomostí, dovedností, odpovědnosti, řešení problémů, rozhodování, managementu lidí, vztahů/kontaktech, pracovních podmínkách, psychické námaze, vlivu a kreativitě. (Armstrong, 2009)

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je prohlubovat a rozvíjet schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců by mělo být cílově řízeno a kontrolováno, aby se zjistilo, zda efekt vzdělávání odpovídá daným cílům. Pokud neodpovídá, zjišťuje se, kde je problém. (Lukášová, 2010)

Firma nejprve musí zjistit v jakých odvětvích a činnostech je vzdělávání potřeba a zda na to má finanční kapacity. ASTD (The American Society for Training and Development, přeloženo z angličtiny jako Americká společnost pro vzdělávání a rozvoj) doporučuje poskytovat minimálně 40 hodin ročně zaměstnancům na trénink. Vzdělávání je jedním z nejdůležitějších faktorů pro zaměstnance. Trh, jeho samotné produkty a služby se mění, a proto je důležité vzdělávat tak i své zaměstnance. V některých firmách na určitých pozicích je dokonce povinné školení ze zákona. Firma musí tato školení uhradit. (Janišová a Křivánek, 2013)

V mezinárodních firmách nebo ve firmách, kde je potřeba znát cizí jazyk nebo jazyky, firmy poskytují jazykové vzdělávání. Často se také vyskytují firmy se zaměstnanci z ciziny, kde je naopak důležité znát jazyk tuzemský. Jazykové kurzy nejsou poskytovány vždy všem zaměstnancům, ale záleží na rozhodnutí vedení firmy. Sleduje se například, jestli se zaměstnanec dokáže efektivně vzdělávat. (Janišová a Křivánek, 2013)

Rozvoj zaměstnanců vyjadřuje slib a závazek závodu, že budou podporovat trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků. Rozvojem se rozumí proces, při kterém se postupuje ze současného stavu znalostí a dovedností k stavu budoucímu. Může být formami semináře, konference, na pracovišti, přednáškami nebo jinými způsoby. Tento rozvoj napomáhá i firmě ke kvalifikovaným zaměstnancům, kteří se ve své kariéře chtějí posunout dál. (Armstrong, 2007)

Častým způsobem týmového vzdělávání je program team building. V pracovním prostředí je zapotřebí mít i týmového ducha a spolupracovat. Na těchto akcích, pořádaných většinou firmou, se pracovníci lépe poznají, uvědomí si, jak se skupina lidí chová při řešení a rozhodování problémových a stresových situací a komunikují spolu kolikrát i mimo pracovní prostředí, což vytváří příjemnější atmosféru na pracovišti. (Armstrong, 2007)

2.3 Rodinná politika

Jak už bylo řečeno, rovnováhu mezi osobním a pracovním životem spíše vyhledávají ženy s dětmi, proto mezi nástroje na podporu WLB patří i rodinná politika. Děti mohou být menší i starší, ale matky se o ně vždy budou chtít starat a zvládat při tom i svou práci. Budou se chtít udržet a dělat vše na 100 %, což může vyústit v nerovnováhu. Je důležité si vyjasnit, kde je ta rovnováha a držet se ji. (Rydvalová, 2011)

Na téma WLB má vláda ve své strategii hned dvě priority na období 2014–2020. Priorita č. 3 se věnuje rovnosti žen a mužů na trhu práce, kde je snaha zvýšit zaměstnanost žen. Největším rozdílem v zaměstnanosti v roce 2017 mezi muži a ženami byl ve věku 30-34 let, kde míra zaměstnanosti u mužů byla 91,8 % a u žen 61,3 %. V tomto věku páry nejčastěji začínají rodiny a ženy zůstávají doma a pečují o narozené děti. (Šafařík, 2017)

Priorita č. 4 se zabývá sladováním pracovního, soukromého a rodinného života. Z průzkumu, který se uskutečnil v rámci členských států EU, zazněla otázka: „Souhlasíte

s tím, aby o děti pečovali i muži?“ a v ČR odpovědělo pouze 35 % respondentů „ano“ a zbylých 65 % odpovědělo „ne“. V tomto průzkumu ČR získala poslední místo, zatímco např. ve Švédsku odpovědělo „ano“ 85 % respondentů na stejnou otázku. (Šafařík, 2017)

Od roku 2020 je garance předškolních míst pro děti od 2 let, což by mělo napomoci růstu zaměstnanosti. Dále se navyšují daňová zvýhodnění, např. slevy na děti, porodné a školkovné. Další zajímavé prorodinné opatření je rozšíření dotačního titulu Rodina, kde se například řeší otázky (Maláčová, 2017):

- gender rovnosti,
- domácího násilí,
- zapojování otců do péče o děti.

Koncepce rodinné politiky například navrhuje 47 konkrétních opatření na podporu rodin a sladění soukromého a pracovního života. Klade důraz na ekonomickou nezávislost při péči a zastává financování služeb předškolní péče z národních zdrojů. (Maláčová, 2017)

Po narození dítěte má právo každá matka na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou. Otec dítěte může čerpat otcovskou a rodičovskou dovolenou. Délky těchto dovolených se liší podle počtu narozených dětí, a zda se dítě narodilo živé nebo mrtvé. Tyto typy dovolených se mohou čerpat také v případě převzetí dítěte, nebo dětí do péče. Po dobu dovolené zaměstnanci nesmí být propuštěni. (Rydvalová, 2011)

Výše uvedené dovolené se musí předem nahlásit u zaměstnavatele a podle zprávy od ošetřujícího lékaře se určí začátky a konce těchto dovolených. Pro zaměstnavatele je to spíše otázka času, kdy zaměstnanci nebudou na pracovišti, peníze poté vyplácí ČSSZ, kde je nutné si o peněžitou pomoc zažádat. (Halířová, 2014)

Návrat do práce by měl být nejprve zkonzultován s personalistou nebo zaměstnavatelem. Určí společně kroky, jak se bude postupovat, zda nebude nutné využít alternativní pracovní úvazky anebo práci z domova. Pomocí návratu do práce může být i firemní školka. Pro rodiče bývá občas problémem sehnat školku pro své děti, aby mohly opět začít chodit do práce. Firemní školka tak může napomoci těmto problémům. V České republice některé firmy už svou školku mají. Jsou to pro firmu finanční a administrativní náklady navíc, ale za to jsou zaměstnanci s dětmi spokojenější. Firemní školka se dá založit i externí firmou, která zajistí, aby školka byla na úrovni jeslí a mateřské školy.

Krátkodobou alternativou firemní školky jsou dětské koutky, které nejsou tak náročné na administrativu. (Rydvalová, 2011)

2.4 Odbory

Odbory mohou být dalším a zároveň posledním nástrojem WLB, který však nezakládá zaměstnavatel, ale zaměstnanci firmy. Jedna ze stran v kolektivních pracovních vztazích jsou odbory, které prosazují a hájí zájmy svých členů. Členy odborů jsou zaměstnanci podniku mající mezi sebou svého zastupitele (představitele), který jako jediný není anonymní a přímo jedná s vedením podniku. (Armstrong, 2007)

K rovnováze sil mezi zaměstnavateli a zaměstnanci přispívají odbory, kde zaměstnavatelé mají silnější postavení v rozhodování. Zaměstnanci tímto mohou anonymně vyjádřit svá přání a připomínky k chodu firmy a mohou zasahovat do různých rozhodování, týkající se organizace. Dále představitel řeší kolektivní stížnosti, urovnává spory a také zastupuje jednotlivé pracovníky při projednávání stížností a disciplinárních záležitostí. (Finance.cz, 2019)

Odbory bývají spíše ve větších podnicích a je čistě na zaměstnancích, zda je chtějí založit. V menších firmách by nemělo moc smysl takové odbory zakládat, protože firmy jsou spíše samostatné. (Armstrong, 2007)

V případě, že nastane problém v uznávání odborů zaměstnavatelem v kolektivním jednání, může omezit odbory jen na zastupování svých členů v problémových situacích, které vyplývají z jejich zaměstnávání. Jestliže zaměstnavatel uznává odbory plně, řeší se i otázky mezd a pracovních podmínek. Faktory, které mohou ovlivnit, zda zaměstnavatel uznává, či neuznává odbory, mohou například být (Armstrong, 2007):

- historie vztahů s odbory,
- hodnota existence, či neexistence procesu kolektivního vyjednávání,
- míra přesvědčení členů odborů, že potřebují ochranu, kterou jim odbory poskytují apod.

Obě strany se spolu snaží vždy vycházet v dobrém, protože by nepřátelským postojem ani jedna ničeho nedosáhla. Uvědomují si rozdílnosti v názorech, ale doufají, že dojdou k řešení bez použití kolektivních protestních akcí. I když vedení firmy má moc větší, než

měli například v 60. letech minulého století, pořád se snaží odbory vyslechnout, protože to vede k jednoduššímu jednání se zaměstnanci. (Armstrong, 2007)

Odbory v ČR spadají pod Českomoravskou konfederaci odborových svazů (ČMKOS), což je největší nezávislé konfederativní sdružení odborových svazů v ČR. Program ČMKOS na období 2018 až 2022 se zaměřuje na odvětví (ČMKOS, 2020):

- zaměstnanec – pracovněprávní ochrana, právní poradenství a zastupování zaměstnanců, spravedlivé mzdy a platy, profesní celoživotní vzdělávání a daně,
- bezpečná práce a zdraví zaměstnanců – dohlížení na příznivé, bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí, pracovní podmínky, předkládání námětů a návrhů pro zlepšení v oblasti BOZP,
- sladování pracovního, rodinného a soukromého života zaměstnanců – podpora opatření na zlepšení WLB, péči o děti a další členy rodiny, ke zlepšení sociální a ekonomické situace rodin s dětmi (úzce spojeno s vládou koncepty rodinné politiky), vytváření prorodinného prostředí, poskytování pracovního volna, rovnost mužů a žen, podpora státních i zaměstnavatelských programů a projektů,
- mladí – propagace odborů mezi mladými lidmi, růst zaměstnanosti absolventů škol a mladých lidí, rovnost na pracovišti, diskriminace mladých zaměstnanců,
- sociální ochrana zaměstnance – spravedlnost, rovnost, lidská důstojnost, spoluúčast na rozhodování, přiměřenost sociálních dávek, důchodů, dávek v nemoci,
- zaměstnanec na trhu práce – podpora vytváření kvalitních nových pracovních míst a lepší finanční zabezpečení lidí, zapojení mladých lidí a dalších zranitelných skupin na trhu práce, zlepšení postavení žen na pracovním trhu,
- zaměstnanec v ekonomice – růst životní úrovně, dostupnost, rozvoj a vyšší kvalita veřejných služeb,
- důchody – dostatečná úroveň důchodů, zachování důstojného a aktivního života ve stáří, při invaliditě i ve složité sociální situaci (ztráta živitele rodiny),
- propagace odborové činnosti,
- síla mezinárodní solidarity odborářů.

Hlavními úkoly odborů v organizaci jsou vytváření takových podmínek, aby se daly uplatňovat pracovní, ekonomické, mzdové, sociální a kulturní zájmy členů, zastupování členů při jednání se zaměstnavatelem, spolurozhodování o tvorbě a rozdělování

finančních prostředků, vedení kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem a zprostředkování kontaktu svých členů s vyššími orgány odborového svazu. (ČMKOS, 2015)

Pokud se zaměstnanec chce stát členem existujících odborů ve firmě, kde pracuje, stačí mu podat si žádost o vstup. Jestliže firma odbory nemá, dají se založit s pomocí příslušného odborového svazu. Členové odborů platí tzv. členské příspěvky, které si poté mohou zahrnout mezi nezdanitelné části ze základu daně z příjmu a tím snížit svou daňovou povinnost. (Finance.cz, 2019)

Výzkumná část

3 ESOP účetní a daňová kancelář s.r.o.

Firma byla založena roku 1990 a sídlí v Rychnově nad Kněžnou. Zabývá se vedením účetní a daňové evidence, daňovým poradenstvím a auditorskou činností pro podnikatelské subjekty a příspěvkové a neziskové organizace. Tento rok oslavila své 30. narozeniny a také hromadu úspěchů, kterých do této doby dosáhla (např. získání oprávnění Komory auditorů ČR a Komory daňových poradců ČR, zapojení do projektu Ocenění českých podnikatelek v roli auditora). Ředitelkou kanceláře je Ing. Daniela Burianová, LL.M., která ve firmě působí od roku 1992. Na webových stránkách firma uvádí, kromě seznamu zaměstnanců a informací o firmě, i obecné aktuality, týkající se daní a účetnictví. (ESOP účetní a daňová kancelář, 2020)

Momentálně firma zaměstnává 20 pracovníků a má přibližně 400 klientů. Pro vedení účetnictví, mezd nebo daňové evidence převažují klienti OSVČ a menší firmy. Daňové poradenství poskytuje firma všem typům subjektů. Specifickou činností firmy, ohledně daňového poradenství, je poskytování poradenství pro obce. Veřejnosprávní kontroly z větší části žádají obce. Auditní služby využívají převážně nestátní neziskové organizace a menší část klientů zastávají obchodní korporace. (ESOP účetní a daňová kancelář, 2020)

V roce 2019 proběhl v této firmě průzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců. Průzkumem se zjistilo, že hlavními důvody, proč lidé pracují v této firmě, jsou kolektiv, dostupnost, práce zaměstnance baví a posledním důvodem je různorodost. Benefity, které Cuřínová (2019) firmě doporučila, jsou například home office, jednou týdně ovoce, odšťavňovač, důchodové připojištění, placená dovolená a náhrada mzdy. Průzkum zjistil, že je zde menší problém s organizováním si své práce a děláním vše na poslední chvíli (k redukci stresu je třeba dodržovat plán). Každý si řídí práci sám a pro zaměstnance je opravdu důležité mít mezi sebou dobrý vztah. Průzkum dále poukazuje na viditelný stres, kde největším problémem je mnoho hodin strávených prací i v domácím prostředí. (Cuřínová, 2019)

Firma byla pro bakalářskou práci vybrána, protože je náročné a stresující pracovat v tomto oboru a nastavit správné nástroje. Zaměstnanci musí být znalí minimálně

směrnicemi v ekonomickém oboru a daňovým zákonem, který je obsáhlý a často se mění. Dále musí informovat klienty o případných změnách. Bakalářská práce by měla firmě napomoci s nástroji na podporu rovnováhy pracovního a osobního života. Některé nástroje už mají nastavené a dotazníkovým šetřením se zjistí, jaké to jsou a zda jsou využívány. (ESOP účetní a daňová kancelář, 2020)

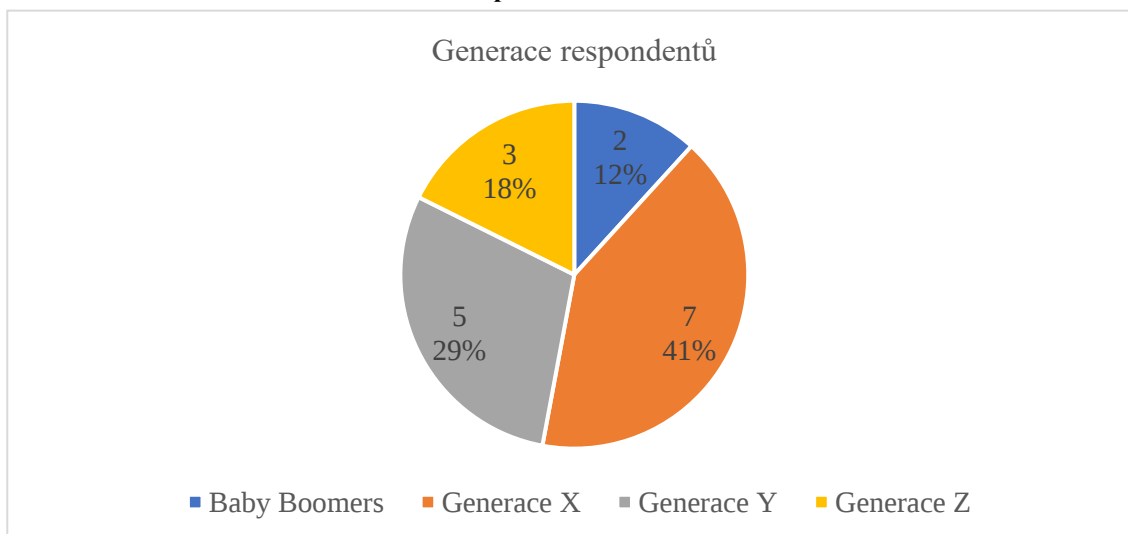
3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 17 respondentů z celkového počtu zaměstnanců 20, což je 85 % účasti. Dotazník byl vyplňován elektronicky v období od 8. do 17. listopadu 2020 a s respondenty probíhala komunikace přes e-mail. Důvodem neúčasti třech zaměstnanců na dotazníkovém šetření jsou zdravotní indispozice.

Otázek bylo dohromady 17 a většina z nich se věnovala nástrojům WLB politiky a časové vytíženosti zaměstnanců (viz Příloha 1). Otázky byly uzavřené a polouzavřené a některé byly i s možností více odpovědí.

Ve firmě pracuje jen menšina mužů, a proto se mého šetření zúčastnilo 15 žen a 2 muži v různých věkových kategoriích. Respondenti byli rozděleni do čtyř generací, podle jejich věku (Graf 6). Největší zastoupení zde má generace X (41 %), která je ve věku 39-55 let, poté následuje generace Y (29 %), kterým je dnes 25-38 let. Menšinové zastoupení respondentů dotazníku zastává nejmladší generace na trhu práce, generace Z (18 %), kterým je do 24 let a generace Baby Boomers (12 %), tedy nad 56 let. Oba muži patří do generace Z. Ženy, které vyplnily dotazník, pokrývají všechny uvedené generace.

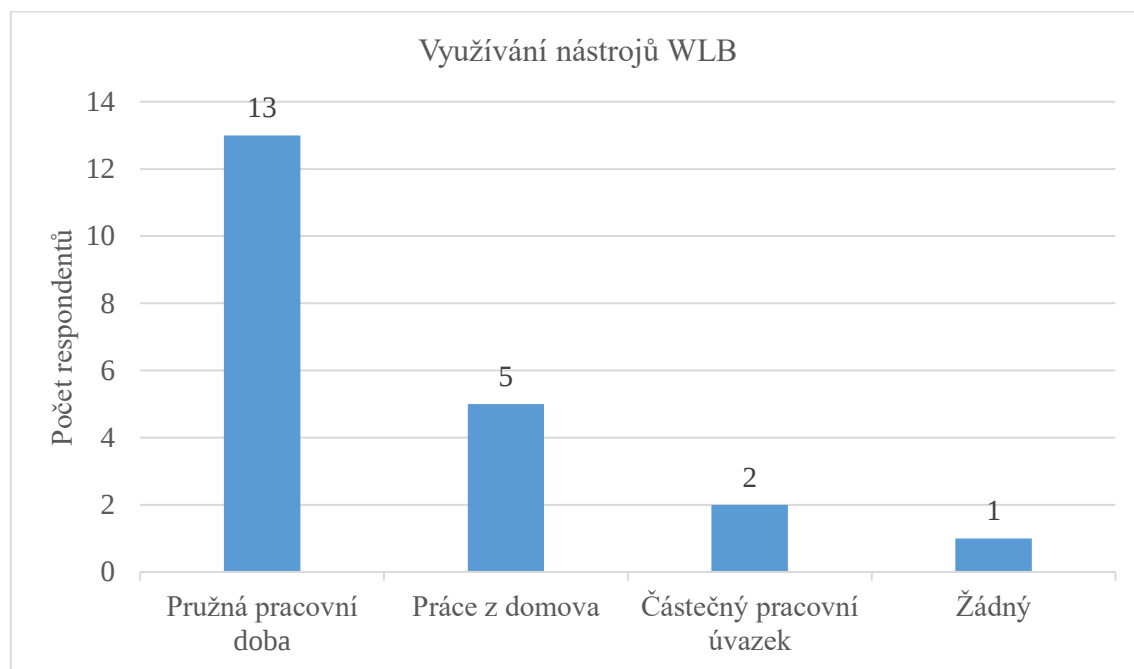
Graf 6 Dotazníkové šetření – Generace respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Jelikož se WLB týká nejvíce rodin s dětmi, jedna z otázek zjišťovala, zda respondenti mají děti ve společné domácnosti. 10 respondentů odpovědělo, že mají, což je víc než polovina (59 %). Dále bylo tázáno, jaké nástroje k rovnováze pracovního a osobního života jedinci využívají, kde bylo dáno na výběr: pružná pracovní doba, práce z domova, částečný pracovní úvazek, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden, jiný nástroj a žádný. Sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden a jiný nástroj nikdo nevyužívá, ale ostatní jsou využívány pár jedinci, viz Graf 7.

Graf 7 Dotazníkové šetření – Využívání nástrojů WLB

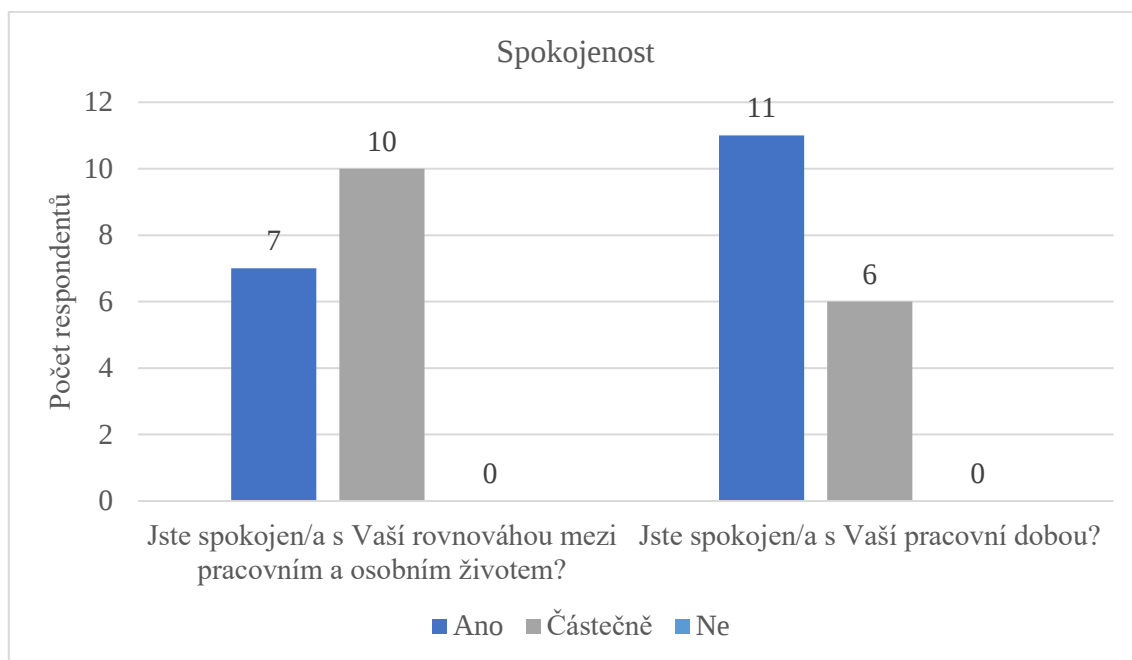


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Z výsledků vyplývá, že jeden jedinec nevyužívá žádný z nástrojů, dva respondenti pracují ve firmě na částečný pracovní úvazek, pět respondentů využívá práci z domova a 13 respondentů mají pružnou pracovní dobu.

Další otázka se zajímala, jestli je pro respondenty důležitá dobrá atmosféra na pracovišti, kde se všichni jednotlivě shodli, že důležitá je. Následující otázky se zaměřovaly na spokojenost s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a pracovní dobou jedinců (Graf 8).

Graf 8 Dotazníkové šetření – Spokojenost

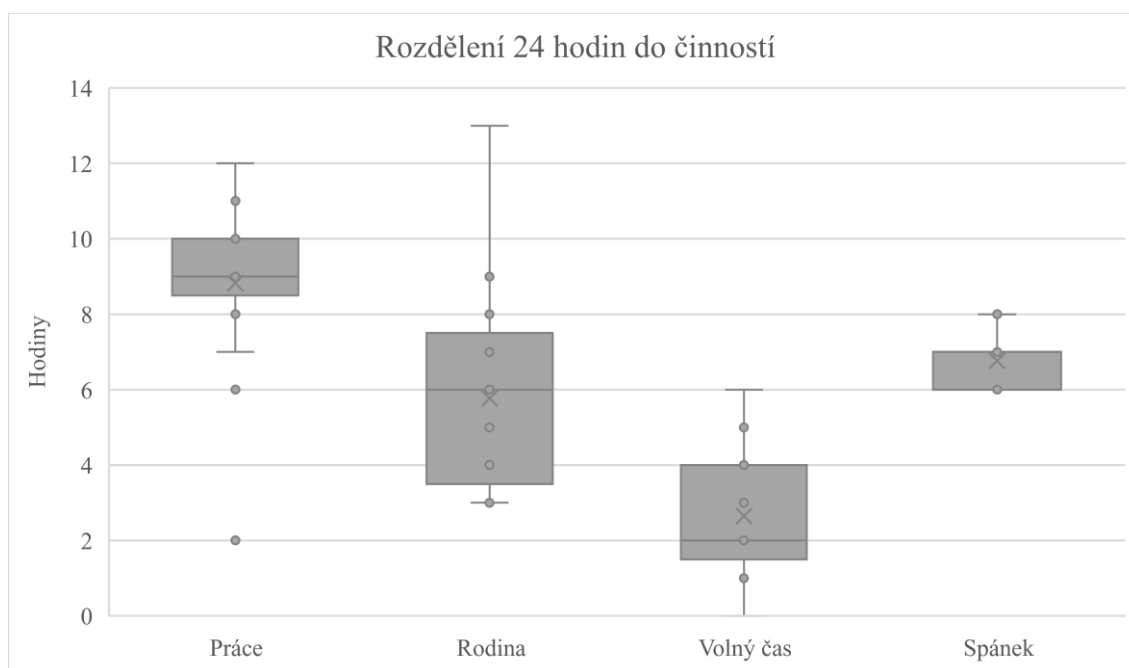


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Z Grafu 8 vyplývá, že všichni respondenti jsou spíše spokojeni, nebo alespoň částečně spokojeni a žádný z nich není nespokojený se svou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a pracovní dobou.

V další otázce respondenti rozdělovali 24 hodin mezi čtyři základní činnosti (práce, rodina, volný čas a spánek) ve svůj běžný pracovní den. Rozdíly mezi odpověďmi jsou u některých jedinců viditelné (Graf 9).

Graf 9 Dotazníkové šetření – Rozdělení 24 hodin do činností

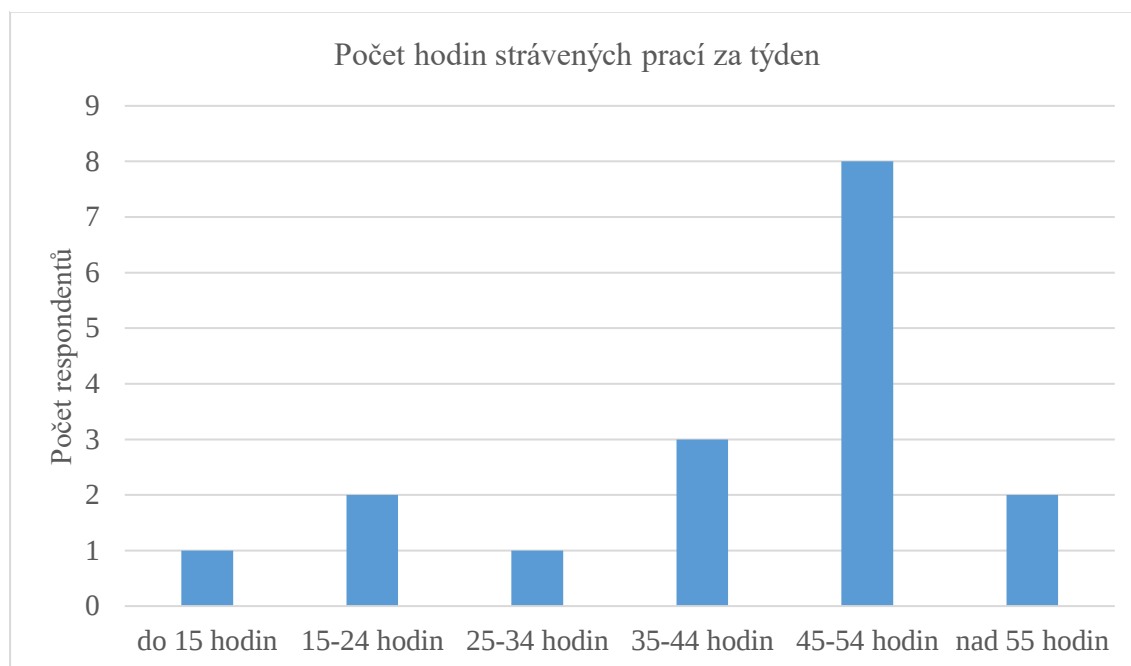


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Jak lze vidět na Grafu 9, někteří respondenti tráví prací přibližně 2 hodiny a jiní 12 hodin denně. Průměrem ale je 9 hodin a tolik pracuje i nejvíce respondentů. Strávený čas s rodinou respondentů se pohybuje mezi 3 a 13 hodinami denně. Průměrným časem strávený s rodinou je 6 hodin denně. Volný čas, kam patří koníčky, škola a jiné, respondenti mají až 6 hodin a někdo žádný. Spánek je jedním z nejdůležitějších aspektů pro snížení stresu a každý měl spát mezi 7 a 8,5 hodinami denně. Někteří respondenti toto kritérium splňují, ale průměrem je necelých 7 hodin spánku. (Skurovcová, 2020)

Následující otázka (Graf 10) navazovala na předešlou a zabírala se na počty hodin týdně strávených prací. Někteří pracují na částečný pracovní úvazek, což může vypovídat jiné hodnoty. Možnosti byly rozděleny v intervalech po 10 hodinách.

Graf 10 Dotazníkové šetření – Počet hodin strávených prací za týden

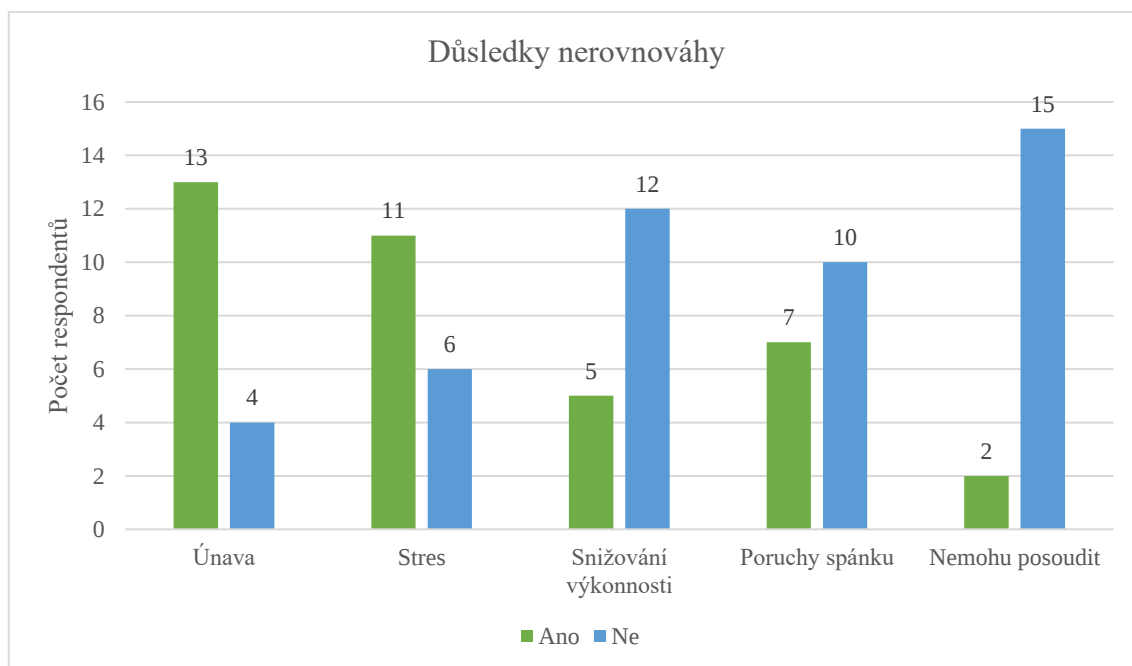


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Nejvíce respondentů (47,1 %) podle Grafu 10 pracuje mezi 45 a 54 hodin týdně, což odpovídá i dennímu průměru, 9 hodin, z předešlého grafu (Graf 9). Odpracované dny se těžko odhadují, protože jsou dny, kdy zaměstnanec má na starosti více firem a také jsou dny, kdy má méně práce. Menšina zaměstnanců pracuje méně než 34 hodin týdně (23,5 %). 3 respondenti pracují mezi 35 a 44 hodinami (17,7 %). 2 z respondentů pracují běžně více než 55 hodin týdně (11,7 %).

Následující otázky se zaměřovaly na problematiku WLB, kde se autorka nejprve tázala, zda se nerovnováha pracovního a osobního života projevuje na jedincích (Graf 11). Na výběr byly možnosti: únava, stres, snižování výkonnosti, syndrom vyhoření, konflikty na pracovišti, nemohu posoudit a jiná možnost. Možnosti syndrom vyhoření, konflikty na pracovišti a jiná možnost nevybral žádný z respondentů.

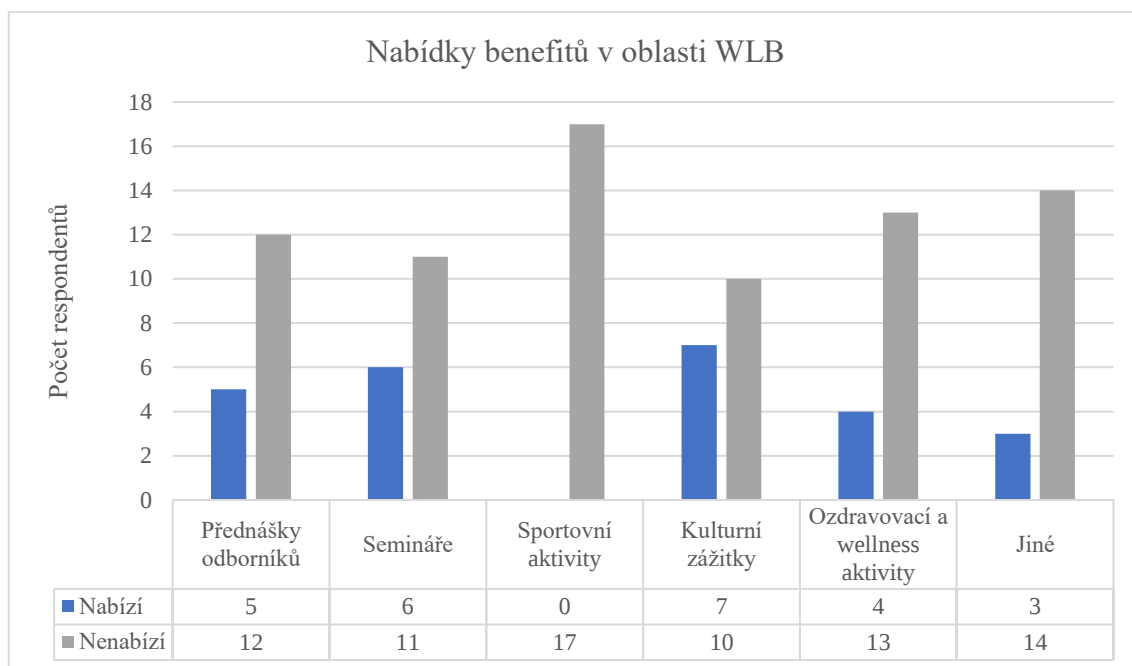
Graf 11 Dotazníkové šetření – Důsledky nerovnováhy



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Jak je vidět v Grafu 11, většina respondentů pocítuje některé z uvedených důsledků nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Více než polovina respondentů jsou unavení a ve stresu, kvůli své nerovnováze. 7 respondentů mívá problémy se spánkem a 5 z dotazovaných si myslí, že nerovnováha má vliv na jejich snížení výkonnosti.

Další otázky se zabývaly nabídkami od zaměstnavatele v oblasti WLB, kde byly dány na výběr možnosti: přednášky odborníků, semináře, sportovní aktivity, kulturní zážitky, ozdravovací a wellness aktivity aj. První z nich se zabývala nabídkami v oblasti WLB, aby bylo zjištěno, které nabídky jsou postřehnuty a vnímány očima respondentů jako tzv. benefity (Graf 12).

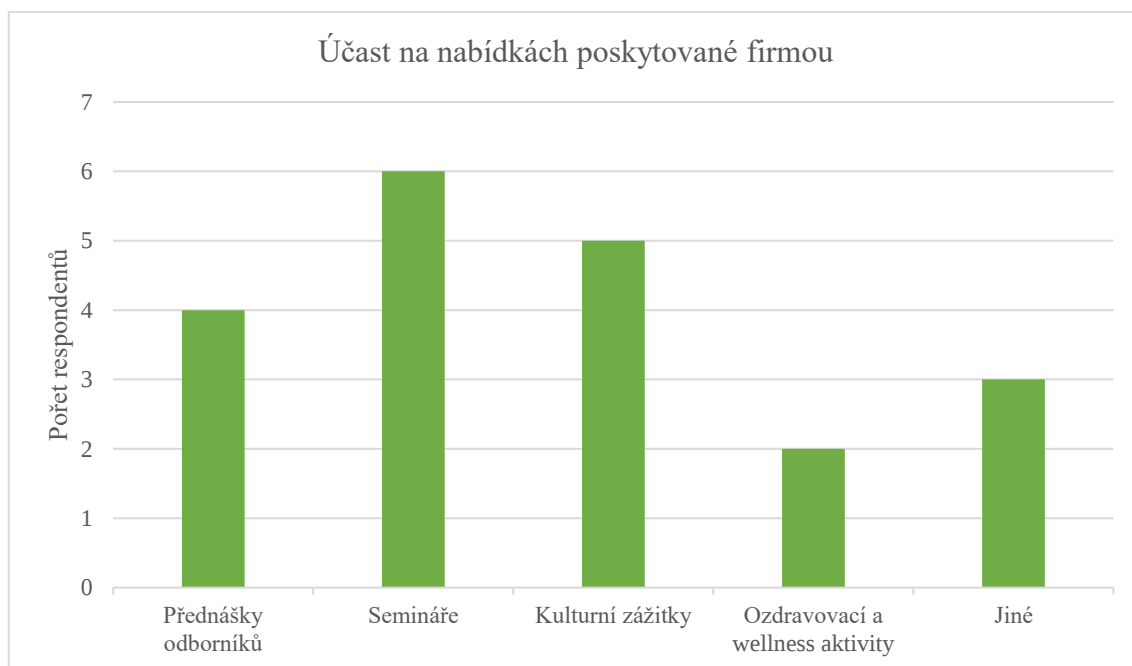
Graf 12 Dotazníkové šetření – Nabídky v oblasti WLB a její vnímavost z pohledu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Graf 12 znázorňuje, jaké benefity jsou vnímány respondenty. Bohužel u žádné z nabídek není jasné, zda ji firma opravdu poskytuje, či nikoliv, protože žádná z tvrzení nejsou potvrzené ani polovinou respondentů. Jaké benefity firma opravdu poskytuje svým zaměstnancům je uvedeno níže v další kapitole (Řízený rozhovor). Také není jasné, zda respondenti mají přehled o nabídkách. U sportovních aktivit se všichni shodli, že je firma nenabízí. Možnost jiné zvolili tři respondenti a uvedli teambuilding, home office a žádné nabídky.

Následující otázka zjišťovala, kterých nabídek se respondenti účastní (Graf 13).

Graf 13 Dotazníkové šetření – Účast na nabídkách poskytované firmou

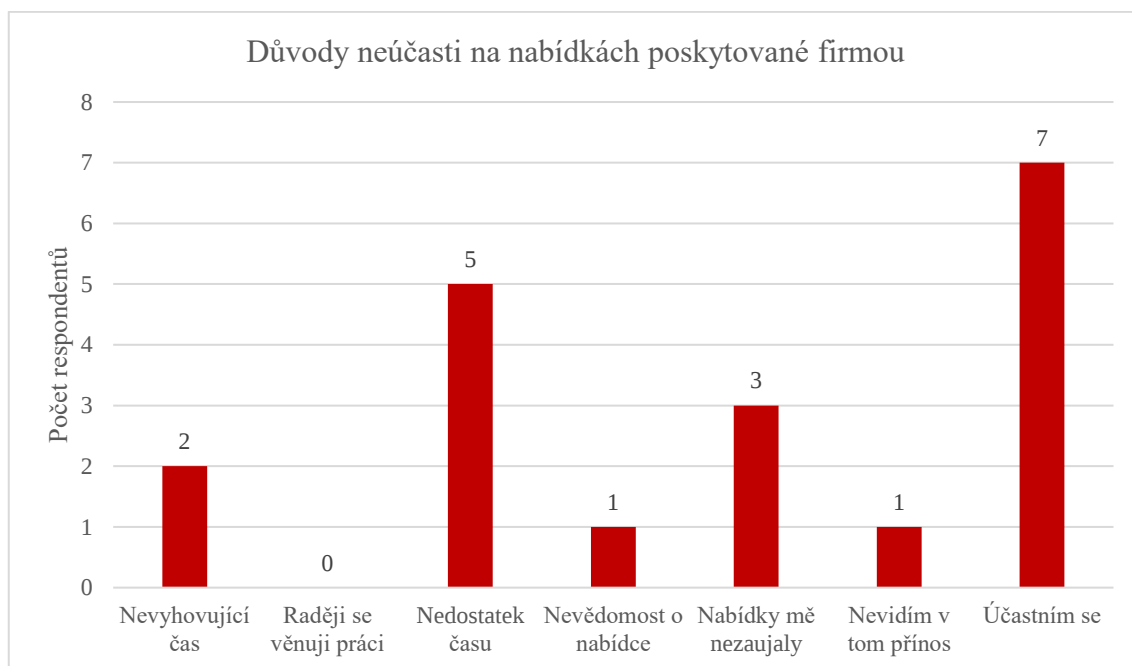


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Nejvíce se respondenti účastní seminářů, kulturních zážitků a přednášek odborníků. Dva jedinci se účastní ozdravovacích a wellness aktivit a tři jedinci zvolili možnosti jiné, kde uvedli teambuilding, home office a že žádné nabídky firma nenabízí (Graf 13).

Třetí otázka zabývající se nabídkami poskytované firmou zjišťovala, jaké jsou důvody k neúčasti. Otázka byla tentokrát uzavřená a respondenti měli na výběr: nevyhovující čas, raději se věnuji práci, nedostatek času, nevědomost o nabídce, nabídky mě nezaujaly, nevidím v tom přínos a účastním se (Graf 14).

Graf 14 Dotazníkové šetření – Důvody neúčasti na nabídkách poskytované firmou

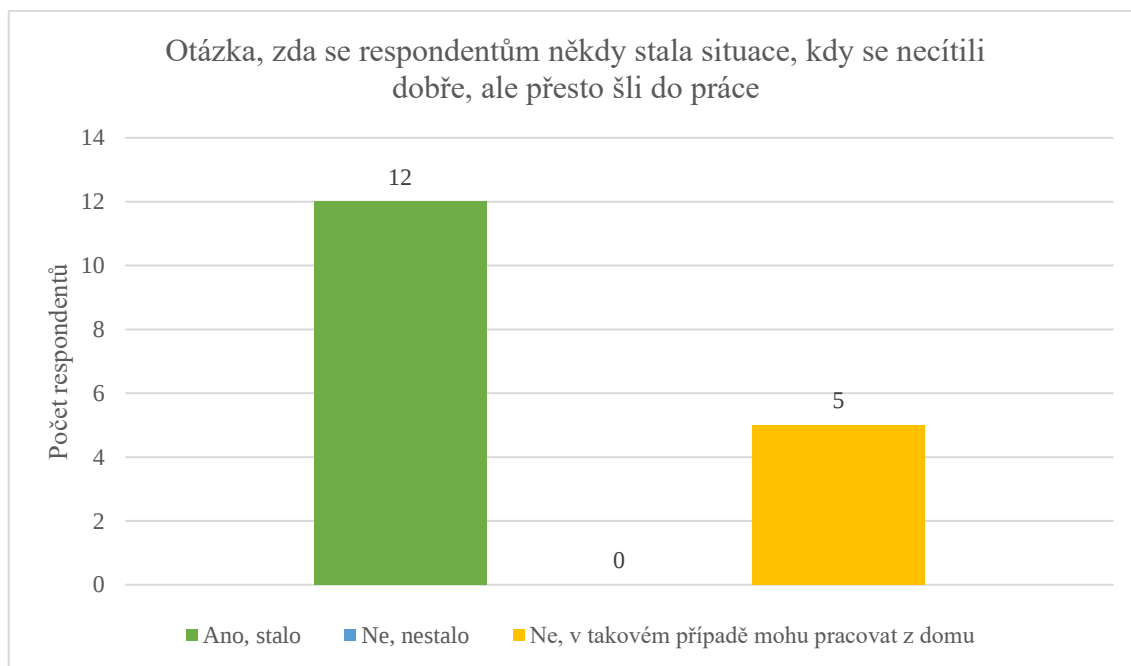


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

7 respondentů uvedlo, že se nabídek účastní. Nejčastějším důvodem neúčasti je nedostatek času na takové aktivity, tři respondenty některé nabídky nezaujaly, menšina respondentů uvedla, že nabídky se uskutečňovaly v nevyhovující čas nebo nevidí přínos v těchto aktivitách. Jeden z respondentů uznal, že nevěděl o nabídkách (Graf 14).

V následující uzavřené otázce se autorka respondentů ptala, zda se jim někdy stala situace, kdy se necítili dobře, ale přesto šli do práce, protože si nechtěli brát dovolenou, nebo jít na nemocenskou. Na výběr bylo z možností: ano, stalo; ne nestalo; ne, v takovém případě mohu pracovat z domu (Graf 15).

Graf 15 Dotazníkové šetření – Otázka, zda se respondentům někdy stala situace, kdy se necítili dobře, ale přesto šli do práce, protože si nechtěli brát dovolenou, nebo jít na nemocenskou



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Většině respondentů se taková situace stala a ti, kteří nešli do práce, po dobu nemoci pracovali z domu (Graf 15).

Další otázka (Tabulka 3) se zabírala tím, jak často jedinci pracují přesčas a dodělávají práci doma (číslo v poli označuje počet respondentů a procento z celkového počtu respondentů, kteří tuto možnost označili).

Tabulka 3 Dotazníkové šetření – Práce přesčas a dodělávání práce doma

Práce přesčas/práce z domova	Nikdy	Občas	Často	Vždy
Práce přesčas	1 (6 %)	10 (59 %)	5 (29 %)	1 (6 %)
Dodělávání práce doma	žádný	9 (53 %)	6 (35 %)	2 (12 %)

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Z Tabulky 3 lze vyčíst, že přesčas pracuje více než polovina respondentů (59 %) respondentů občas, 29 % respondentů často a 6 % z odpovídajících vždy. 6 % z respondentů nezůstává v práci nikdy déle. Může také nastat situace, kdy si zaměstnanec bere nedokončenou práci domů, pokud je to možné. Z dotazníku vyplývá, že 12 % respondentů dodělává práci doma vždy, 35 % často a 53 % respondentů si bere

nedokončenou práci domů jen občas. Dalo by se říct, že práci přesčas a dodělávání práce doma využívají skoro všichni respondenti alespoň občas.

Poslední otázky dotazníkového šetření se zabývali vztahu vedení firmy a lidí, starající se o děti nebo jiné rodinné příslušníky. Tabulka 4 se věnuje postoji vedení firmy k návratu zaměstnance z mateřské nebo rodičovské dovolené. Respondenti označovali na škále, jak moc souhlasí s tvrzením (číslo v poli označuje počet respondentů a procento z celkového počtu respondentů, kteří tuto možnost označili).

Tabulka 4 Dotazníkové šetření – Postoj vedení firmy k návratu zaměstnance z mateřské nebo rodičovské dovolené

Tvrzení	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Vedení firmy umožňuje pracovní spolupráci již během MD/RD.	žádný	žádný	3 (18 %)	2 (12 %)	12; 70 %)
Vedení firmy nabízí možnost alternativních pracovních úvazků pro dřívější návrat z MD/RD.	žádný	žádný	3 (18 %)	2 (12 %)	12 (70 %)
Vedení firmy pravidelně informuje zaměstnance na MD/RD o dění v podniku.	žádný	1 (6 %)	6 (35 %)	4 (24 %)	6 (35 %)

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Podle Tabulky 4 s prvním tvrzením „Vedení firmy umožňuje pracovní spolupráci již během MD/RD.“ souhlasí 70 % respondentů, spíše souhlasí 12 % a 18 % respondentů neví, zda souhlasit, či nikoliv. Druhé tvrzení „Vedení firmy nabízí možnost alternativních pracovních úvazků pro dřívější návrat z MD/RD.“ shledává pravdivé 70 % respondentů, 12 % z odpovídajících spíše souhlasí s tvrzením a 18 % neví, zda je to pravda. S tvrzením „Vedení firmy pravidelně informuje zaměstnance na MD/RD o dění v podniku.“ souhlasí 35 % jedinců a další 24 % spíše souhlasí. 6 % z odpovídajících spíše nesouhlasí a 35 % respondentů neví, jaký postoj zastává vedení firmy v tomto případě.

Tabulka 5 ukazuje, jak vedení firmy usnadňuje péči o děti a jiné rodinné příslušníky zaměstnanců. Respondenti opět vybírali ze škály, zda souhlasí s tvrzením (číslo v poli označuje počet respondentů a procento z celkového počtu respondentů, kteří tuto možnost označili).

Tabulka 5 Dotazníkové šetření – Postoj vedení firmy k usnadňování péče o děti a jiné rodinné příslušníky zaměstnanců

Tvrzení	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Vedení firmy pomáhá při hledání vhodného předškolního zařízení.	5 (29 %)	1 (6 %)	10 (59 %)	1 (6 %)	žádný
Vedení firmy podporuje formou příspěvků na předškolní zařízení.	6 (35 %)	1 (6 %)	10 (59 %)	Žádný	žádný
Vedení firmy umožňuje zaměstnancům vzít dítě do práce s sebou v případě, že ostatní možnosti péče o dítě selhaly.	3 (18 %)	2 (11 %)	10 (59 %)	1 (6 %)	1 (6 %)

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

V Tabulce 5 lze pozorovat, že respondenti v těchto otázkách spíše nevěděli, zda souhlasit s tvrzeními (59 %). První tvrzení „Vedení firmy pomáhá při hledání vhodného předškolního zařízení.“ shledávají respondenti spíše jako nepravdivé (35 %), pouze jeden jedinec označil (6 %), že spíše souhlasí. S druhým tvrzením „Vedení firmy podporuje formou příspěvků na předškolní zařízení.“ nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí sedm respondentů (41 %). Poslední tvrzení „Vedení firmy umožňuje zaměstnancům vzít dítě do práce s sebou v případě, že ostatní možnosti péče o dítě selhaly.“ je z pohledu respondentů více nejasné. Pět respondentů ho vidí jako nepravdivé (29 %), jeden jedinec s ním souhlasí (6 %) a další odpovídající s tímto tvrzením spíše souhlasí (6 %).

3.1.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Všechny otázky byly vyplněny všemi 17 respondenty, takže dotazníkové šetření bylo úspěšné. Navíc respondenti byly všech věkových kategorií, a tak odpovědi byly z více úhlů pohledu, i co se věku týče.

Některé odpovědi byly zarážející, jako například znázorněná otázka v Grafu 9, kde je jasné, že někteří zaměstnanci mají až moc práce a někdy je těžké práci skloubit s volným časem a časem strávený s rodinou. Zaměstnanci jsou však spokojeni se svou pracovní dobou a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Je pro ně velice důležitá dobrá atmosféra na pracovišti a jedna z otázek i poukazuje na nekonfliktní prostředí.

Co se týče nabídek benefitů poskytovaných firmou, zaměstnanci spíše neví, jaké nabídky mají k dispozici, a proto by bylo možná lepší změnit nebo upravit způsob sdělování informací o dostupných nabídkách.

Dále se dotazník zaměřoval, jaký postoj má vedení firmy k zaměstnancům obecně, kteří se starají o děti nebo jiné rodinné příslušníky. Někteří respondenti spíše neví, jaký postoj vedení firmy zaujímá, protože nemají děti nebo se neocitli v dané situaci. Z některých odpovědí bylo zřejmé, že vedení firmy se snaží být i oporou v prorodinné politice.

3.2 Řízený rozhovor

K doplnění některých informací k vyplněným dotazníkům, byla požádána zaměstnankyně firmy k řízenému rozhovoru. Některé odpovědi z dotazníků byly nejasné, a ty byly zaměstnankyní vysvětleny.

Podle řízeného rozhovoru se Zuzanou Tomanovou (auditní asistent) bylo zjištěno více informací o nabídkách benefitů poskytované firmou. V první řadě byla tážána, jak vedení firmy informuje zaměstnance o možnostech využití nabídek. Bylo zjištěno, že firma své zaměstnance informuje na společných poradách, ze kterých jsou krátké zápisy pro nezáúčastněné. Dále se řízený rozhovor zabíral benefity, které firma nabízí. Nejsou nikde oficiálně sepsané nebo nastavené a jsou individuální. Mezi hlavní patří: masáže, ovoce zdarma jednou týdně, příležitostně doplňky (vitamíny a přírodní přípravky), teambuilding, společné slavnostní obědy dvakrát do roka, kulturní zážitky (lístky na koncerty a do divadla), v případě zájmu předplatné časopisů, možnost využití firemního automobilu, počítače a tiskárny k osobním účelům. Nově od února přibude příspěvek na

nový telefon a zdarma mobilní data. (podle řízeného rozhovoru se Zuzanou Tomanovou – auditní asistent, 2020)

Teambuilding zaměstnanci vymýšlí vždy společně a většinou je to jednodenní výlet po ČR. Možnost home office je zde také nástrojem na podporu WLB, který se zavedl důsledkem období šíření Covid-19. Je však stanoveno, že každý pátek musí být zaměstnanci přítomni v kanceláři osobně. Pružnou pracovní dobu především využívají rodiče s dětmi, ale i ti mají jisté povinnosti, kdy být v kanceláři. (podle řízeného rozhovoru se Zuzanou Tomanovou – auditní asistent, 2020)

Firma je partnerem a auditorem Ocenění českých podnikatelek, kteří pořádají spoustu akcí, přednášek, seminářů a webinářů a zaměstnanci firmy ESOP se mohou zúčastnit kterékoliv z nich. Témata těchto akcí jsou různorodá, ale především odborná a často i od komory daňových poradců, kde je možnost přípravy na zkoušky auditora nebo daňového poradce, popřípadě účetní certifikace. (podle řízeného rozhovoru se Zuzanou Tomanovou – auditní asistent, 2020)

4 Diskuze

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na firmu ESOP účetní a daňovou kancelář, s. r. o. Ve firmě bylo prováděno dotazníkové šetření se 17 respondenty. Poté následoval doplňující řízený rozhovor se zaměstnankyní, s cílem zjistit, jaké jsou zavedené nástroje na podporu WLB.

V roce 2019 proběhl ve firmě průzkum spokojenosti zaměstnanců, kde byly i jisté výstupy a návrhy řešení. Z návrhů na zavedení nových benefitů se ve firmě prosadila práce z domova a ovoce zdarma jednou týdně.

V teoretické části bylo zmíněno, že generace Y tvoří 70 % pracovního trhu. 29 % respondentů dotazníkového šetření patří do generace Y, což může znamenat, že v daném odvětví spíše pracuje generace X, kterou zastupuje 41 % respondentů. Dále se potvrdily některé z nástrojů na podporu WLB. 70 % respondentů využívá pružnou pracovní dobu, ale z řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že každý pátek v určité hodiny, musí být všichni přítomní v kanceláři. Práce z domova se ve firmě zavedla až v důsledku šíření viru Covid-19 a stejně jako jiné firmy, i tato se s tím musela vyrovnat. Zaměstnanci začali komunikovat s klienty online a museli najít způsob, aby byly obě strany spokojené.

Respondenti často odpovídali, že nemají přehled a někteří ani neví o benefitech poskytovaných firmou v oblasti WLB. Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že nabídky jsou individuální a sdělují se na poradách. Respondenti se účastní nabízených aktivit, pokud mají dostatek času, vyhovuje jim datum a čas, zaujmou je nabídky, vidí v nich přínos a především, když o dané nabídce ví.

Dotazníkové šetření se zabíralo mimo jiné i časovým plánem zaměstnanců. U některých respondentů byla upozorována vysoká čísla hodin strávené prací denně, i týdně. Dále bylo zjištěno, že přesčas pracují všichni, až na jednoho respondenta, alespoň občas. Práci dodělávají doma všichni, minimálně občas. Z průzkumu spokojenosti z minulého roku, vyplynula špatná organizace a plánování si své práce. Každý zaměstnanec si řídí svůj pracovní den sám a je tedy na každém, jaký si ho udělá. Zde by nebylo na škodu si udělat i mentální mapu, která by mohla napomoci koordinovat a naplánovat si den nebo i více dní.

Otázky na spokojenost respondentů s rovnováhou pracovního a osobního života a pracovní dobou jsou spíše kladné. Nikdo není nespokojený, ale 10 respondentů je pouze

částečně spokojených s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, ostatní jsou spokojeni. S pracovní dobou je spokojeno více respondentů, ale ne všichni. Nedostatečná organizace času může mít za důsledky únavu, stres, poruchy spánku a snížení výkonnosti, kterými zaměstnanci trpí.

Na rodinnou politiku se zaměřovaly tři otázky v dotazníku. Děti v domácnosti má 59 % respondentů, což je minimálně 50 % zaměstnanců firmy. Rodičovská a mateřská dovolená může znamenat pro zaměstnavatele přítěž. V této firmě vedení firmy umožňuje pracovní spolupráci během těchto dovolených, včetně nabízení alternativních pracovních úvazků pro dřívější návrat. Vedení firmy dále informuje zaměstnance, kteří jsou na mateřské či rodičovské dovolené o dění v podniku. Z toho se dá vydedukovat, že zaměstnavatel podporuje vztah zaměstnance a firmy během mateřské a rodičovské dovolené.

K rodinné politice patří i starost o děti a jiné rodinné příslušníky. Na otázky v dotazníku respondenti nevěděli, jak odpovědět, nebo spíše nesouhlasili. Vedení firmy tedy nepomáhá při hledání vhodného předškolního zařízení a nepodporuje formou příspěvků na předškolní zařízení. Pouze dva respondenti (12 %) se domnívají, že zaměstnavatel umožňuje, vzít si dítě s sebou do práce, pokud jiné možnosti péče o dítě selhaly.

Ve výsledku, všichni respondenti jsou spokojeni s prací v této firmě, ale je zde na ně občas až moc práce. Firma poskytuje jisté nabídky v oblasti WLB, ale nebylo by na škodu nabídku rozšířit, a především změnit způsob sdělování informací o nich.

5 Návrh řešení a doporučení

Z provedeného dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni se svou prací a na pracovišti jsou dobré, až přátelské vztahy. Zjistily se však i některé nedostatky. Autorka bakalářské práce navrhuje jisté úpravy a zavedení nových opatření a nástrojů k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců:

- ujasnit a nastavit priority,
- upravit interní komunikaci ohledně sdělení informací o nabídkách v oblasti WLB,
- zaměřit WLB na zdravý životní styl a práci se stresem,
- semináře, přednášky nebo kurz na téma work-life balance, stress management a time management,
- zavést tzv. sick days,
- společná dovolená.

Prvním klíčem k rovnováze je ujasnit si své priority. Jsou to priority jak v pracovním životě, tak i v životě osobním. Mohou být pro daný den nebo pro delší období. Jeden ze způsobů, jak si je znázornit, je například mentální mapa, která je znázorněna ve druhé kapitole této bakalářské práce. Někteří ze zaměstnanců mají problémy se stresem a děláním své práce na poslední chvíli. Především těmto zaměstnancům by pomohlo, pořádně rozplánovat a ujasnit si priority práce. Plánuje se hned lépe, když se ví, co přesně a kolik práce se má udělat.

Dotazníkové šetření zjistilo nedostatky ve sdělování informací. O nabídkách benefitů se zaměstnanci dozvídají na poradách, kde se rozebírají i čistě pracovní úkony. Pro zaměstnance by bylo lepší, kdyby nabídky viděli před sebou. Autorka navrhuje sdělování informací ohledně nabídek v oblasti WLB e-mailem nebo pro ni udělat nástěnku. Takto by všichni věděli, kde se dají nalézt informace o nabídkách a více je využívali. Některé nabídky jsou časově omezené, a proto by tato změna ve sdělování informací byla přehlednější. Na poradách by se tedy stačilo jen zmínit o nabídce s tím, že více informací by zaměstnanci našli na nástěnce nebo v e-mailu.

Zdravý životní styl je ve dlouhodobém měřítku velice důležitý. Zaměstnavatel už teď podporuje zdravý životní styl zaměstnanců ovocem jednou týdně. Autorka práce navrhuje dále, pro snížení stresu zaměstnanců, větší podporu v tomto odvětví. Zaměstnanci většinu své pracovní doby tráví u počítače. Prospělo by jim, kdyby měli možnost upustit stres.

Návrhem jsou drobné pomůcky na cvičení, například gymnastické míče, masážní míčky a masážní válečky na chodidla. Někteří zaměstnanci by mohli uvítat příspěvky na sportovní aktivity, kterým se věnují ve svém volném čase (permanentka do fitness centra, kurz jógy, golf, skipas atd.).

Dalším doporučením jsou semináře, přednášky nebo kurzy na témata work-life balance, stress management a time management. Byly by dostupné pro všechny zaměstnance a vedení firmy, jednou nebo dvakrát do roka. Dozvěděli by se informace, jak docílit rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Stress management se zabývá vyrovnáváním a zvládáním stresových situací. Zaměstnanci by se dozvěděli, co může spouštět stres a čemu se vyvarovat. Stress management souvisí s time managementem, který se zaměřuje na časové vytížení a jak si správně naplánovat svůj den nebo delší interval. Firma ICT Pro s. r. o. nabízí kurzy na téma work-life balance, další témata s tím spojená a kurzy na míru. Ceny se pohybují okolo 7 000 Kč pro celou firmu (registrace je možná na jejich webových stránkách www.skoleni-softskills.cz).

Z dotazníkového šetření se zpozorovalo, že všichni respondenti pracovali, i když byli nemocní. Chodili do práce, nebo zůstali doma na home office. Zavedením sick days, neboli dny volna, neschopnosti, by zaměstnanci za určitých podmínek mohli čerpat v době nemoci volno. Zaměstnavatel musí nejprve stanovit maximální počet dní ročně, které se dají čerpat, jaký poměr mzdy by zaměstnanci náležel a podmínky čerpání sick days. Je důležité stanovit přesná pravidla, aby se nezneužívala. Autorka navrhuje nastavení podmínek do interního předpisu, kde čerpání sick days bude v maximální délce 3 dnů ročně a poměr mzdy 70 %. Před užitím dnů volna v době nemoci bez neschopenky od lékaře, je nutné schválení zaměstnavatelem (telefonicky, emailem).

V období Covid-19 se zaměstnanci osobně moc nepotkávají. Až by to bylo možné, mohli by spolu strávit nějaký čas na společné celozávodní dovolené, o kterou mají zaměstnanci zájem. Tento týden by sloužil k nabrání dalších sil k práci, snížení stresu a navázání lepších vztahů. Jeli by zaměstnanci (popřípadě s partnerem, či partnerkou) a vedení firmy, tudíž by celý týden nikdo nepracoval. Autorka bakalářské práce doporučuje navštívit Kanárské ostrovy – Tenerife. Společnost Invia nabízí širokou nabídku hotelů v ceně od 16 600 Kč za osobu, kde není v ceně zahrnuta strava. S polopenzí by se cena za osobu pohybovala od 20 200 Kč. (Invia, 2020) Dovolenou by hradila částečně firma a zbývající částku by zúčastnění doplatili. Bylo by to sice pro firmu nákladné, ale zaměstnanci si to

zaslouží, a navíc by všichni společně oslavili i 30 let od založení firmy. Předpokládané náklady dovolené, pokud by dovolená na osobu stála 20 200 Kč, by byly (Tabulka 6):

Tabulka 6 Předpokládané náklady na společnou dovolenou

Počet účastníků	Cena celkem	50 % úhrada zaměstnavatelem	70 % úhrada zaměstnavatelem
15	303 000 Kč	151 500 Kč	212 100 Kč
20	404 000 Kč	202 000 Kč	282 000 Kč
25	505 000 Kč	252 500 Kč	353 500 Kč
30	606 000 Kč	303 000 Kč	424 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Za předpokladu, že by jela celá firma, tedy 20 účastníků, cena společné dovolené by stála celkem 404 000 Kč. Pokud by zaměstnavatel hradil 50 %, pro firmu by náklady činily 202 000 Kč. Jestliže se zaměstnavatel rozhodne hradit 70 % dovolené, celková cena za 20 účastníků by se rovnala 282 000 Kč. V Tabulce 6 jsou uvedeny ceny podle počtu účastníků. Je možné, že se někdo nebude moct zúčastnit, nebo nebude mít zájem jet na společnou dovolenou. Zaměstnavatel se může rozhodnout dovolit zaměstnancům, aby na dovolenou s nimi jel i rodinný příslušník, nebo partner či partnerka. V tomto případě by počet účastníků byl vyšší.

Závěr

Docílit rovnováhy mezi pracovním a osobním životem může být obtížné. Každý upřednostňujeme něco jiného a vnímáme rovnováhu jinak. Pro někoho může být práce zároveň koníčkem, tráví v ní spoustu hodin, ale není mu to přítěží. Opakem rovnováhy je nerovnováha, kterou mohou způsobit různé události jak osobní, tak pracovní. Důsledky nerovnováhy mohou zasahovat i do pracovní výkonnosti, kdy pracovník je více unavený, ve stresu, nedokáže se soustředit a v mezních případech onemocní. Zavedení WLB politiky je pro firmu přínosem. Zaměstnanci jsou spokojenější, snaží se být dobrými pracovníky a plnit cíle firmy.

Cílem bakalářské práce bylo definovat konkrétní opatření, které podniky nastavují pro své zaměstnance a navrhnout další aktivity, které by napomohly k rovnováze jejich pracovního a osobního života.

Práci jsem zaměřila na firmu ESOP účetní a daňovou kancelář, s. r. o., kde jsem provedla dotazníkové šetření a řízený rozhovor se zaměstnankyní. Firma se zaměřuje na vedení účetní a daňové evidence, daňové poradenství a auditorskou činnost pro přibližně 400 klientů. V celé kanceláři je 20 pracovníků. Práce v tomto odvětví znamená spoustu hodin strávených u počítače a komunikace s klienty. Firma má 30letou tradici a je zárukou kvality ve svém oboru nejen počtem klientů, kteří jí věří, ale i získáním oprávnění Komory auditorů ČR a Komory daňových poradců ČR. Jeden z nejvýraznějších klientů je i projekt Ocenění českých podnikatelek, pro který je firma auditorem. Projekt poskytuje firmě spoustu seminářů a v současné době i webinářů, kterých se zaměstnanci firmy ESOP mohou zúčastnit. Firmě jsem doporučila další semináře na téma work-life balance a jiné oblasti s tím spojené.

Činnostmi, kterými se firma zabývá, jsou pro některé z klientů ze zákona povinné. Je to odvětví, které je dané a vymezené zákonem, proto je důležité znát aktuality v tomto oboru jak pro zaměstnance, tak i pro klienty.

Dotazníkovým šetřením jsem zjišťovala, jakou WLB mají zaměstnanci firmy a tázala se na situace v této oblasti. Respondenti jsou spokojeni se svou rovnováhou a pracovní dobou, ale v dalších otázkách vyplynulo, že pracují často přesčas. To u nich vyvolává negativní dopady nerovnováhy. Zaměstnanci oceňují pružnou pracovní dobu, mohou si tak naplánovat svůj pracovní den. Jak bylo zjištěno, zaměstnanci mají potíže s efektivním

plánováním své práce. Každý pracovník by si měl rozvrhnout čas v práci tak, aby stihl vše udělat v pracovní době a nemusel pracovat přesčas nebo dodělávat práci doma.

Dále jsem upozorovala, že zaměstnanci nemají ponětí o nabídkách benefitů poskytovaných firmou v oblasti WLB, tudíž nejsou často využívány. V řízeném rozhovoru jsem se zaměřila na nabídky benefitů poskytované zaměstnavatelem a podrobně jsem je rozebrala. Je škoda, že někteří zaměstnanci o nich nemají ponětí, proto jsem v doporučení pro firmu uvedla jiný způsob sdělování informací (např. e-mail). Dalším přínosem pro zaměstnance by mohly být pomůcky na cvičení vsedě i při práci nebo příspěvek na sportovní aktivity.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed.* United Kingdom: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BOURDIEU, Pierre. *Acts of Resistance: Against the New Myths of Our Time.* United Kingdom: Polity, 1998. ISBN 0-7456-2218-6.

CUŘÍNOVÁ, Michaela. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců: ESOP účetní a daňová kancelář s.r.o.* Rychnov nad Kněžnou, 2019.

ČERMÁKOVÁ, Marie. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. Gender & sociologie. ISBN 80-7330-026-5.

GREENHAUS, Jeffrey a Tammy D. ALLEN. *Work-family balance: A review and extension of the literature.* 2nd ed. Washington DC: American Psychological Association. 2011. ISBN 978-1-4338-0776-3.

HALÍŘOVÁ, Gabriela. *Sladění pracovních a rodinných rolí zaměstnanců pečujících o děti.* Praha: Leges, 2014. Teoretik. ISBN 978-80-87576-92-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování.* Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KELLER, Jan. *Soumrak sociálního státu.* 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-017-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Kanina: OPS. 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ. *Jak sladit práci a rodinu ... a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3678-8.

ŠIPIKAL, Miroslav a kol. *Zosúladiovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie*. Banská Bystrica: Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela, 2007. ISBN 978-80-8083-433-3.

Internetové zdroje

- [1] Defining Work-Life Balance: Energy is the Missing Ingredient. *Kumanu* [online]. 2020 [cit. 2020-10-08]. Dostupné z: <https://www.kumanu.com/defining-work-life-balance-its-history-and-future/>
- [2] Work-life balance ve firemním slovníku. *Altaxo* [online]. 2019 [cit. 2020-10-08]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/co-znamená-work-life-balance-ve-firemnim-slovníku>
- [3] RAJA, Siva a Sharon L. STEIN. Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance. *NCBI* [online]. 24. Jun 2014 [cit. 2020-10-08]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4079063/>
- [4] KADERÁBKOVÁ, Markéta. Work life balance: Co to je a tipy, jak ji dosáhnout. *Orange academy* [online]. 6. 4. 2020 [cit. 2020-10-08]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/work-life-balance-co-to-je/>
- [5] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Kurzy.cz* [online]. 1. 6. 2020 [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zakony/262-2006-zakonik-prace/>
- [6] JOUZA, Ladislav. Nová směrnice Evropské unie k rodině a zaměstnání. *Advokátní deník* [online]. 29. 11. 2019 [cit. 2020-10-09]. Dostupné z:

<https://advokatnidenik.cz/2019/11/29/nova-smernice-evropske-unie-k-rodine-a-zamestnani/>

- [7] Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob. *Evropská rada, Rada Evropské unie* [online]. 2. října 2020 [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/work-life-balance/>
- [8] ŠAFRÁNKOVÁ, Jana M. a Klára ŠIMONOVÁ. Work-Life Balance as Rediscovered Modern Trend in HR Management. *ČVUT* [online]. 2015 [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/81658/Simonova_Safrankova__WorkLife_Balance_as_Rediscovered_Modern_Trend_in_HR_Management__%282015%29_PUBV_237492.pdf?sequence=-1&isAllowed=y
- [9] ŠAFARÍK, Radan a Jana MALÁČOVÁ. Novinky z oblasti work-life balance. *Familyandjob.cz* [online]. 14. 3. 2017 [cit. 2020-10-14]. Dostupné z: <https://familyandjob.cz/novinky-z-oblasti-work-life-balance/>
- [10] Udržitelný rozvoj. *European Commission* [online]. 2020 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/what/glossary/d/sustainable-development
- [11] KLÍMOVÁ, Zuzana. Work life balance: Nyní se ukáže, jak jej zaměstnavatelé podporují. *Kurzy.cz* [online]. 26. 4. 2020 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/541999-work-life-balance-nyni-se-ukaze-jak-jej-zamestnavatele-podporuji/>
- [12] HRUBEŠOVÁ, Judita. Mileniálové na trhu práce. Generace Y boří tradiční pojetí „zaměstnance na plný úvazek“. *Business info* [online]. 7. 6. 2019 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/milenialove-na-trhu-prace-generace-y-bori-tradicni-pojeti-zamestnance-na-plny-uvazek/>
- [13] Co formuje Generaci Z nejen na trhu práce?. *Edenred* [online]. 19. 12. 2019 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/co-formuje-generaci-z-nejen-na-trhu-prace>

- [14] MARTOCH, Michal. Management v době COVIDu: 3 důvody, proč se někteří manažeři bojí home office. *Talentwork* [online]. 29. 10. 2020 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://talentwork.cz/management-v-dobe-covidu-3-duvody-proc-se-nekteri-manazeri-boji-home-office/>
- [15] MARTOCH, Michal. Nepodceňujme přechod na spolupráci na dálku. *Talentwork* [online]. 28. 4. 2020 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://talentwork.cz/prechod-na-spolupraci-na-dalku/>
- [16] Generace XYZ – seznamte se. *Gradua* [online]. 18. 4. 2016 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>
- [17] MCCRINDLE, Mark a Ashley FELL. Understanding the Impact of COVID-19 on the Emerging Generations. *McCrindle* [online]. Norwest: McCrindle Research, 2020 [cit. 2020-11-03]. ISBN 978-0-6486695-1-7. Dostupné z: <https://mccrindle.com.au/wp-content/uploads/COVID19-Emerging-Generations-Report.pdf>
- [18] HOVORKOVÁ, Kateřina. Dojíždění do práce má na zaměstnance špatný vliv, říkají odborníci. *idnes.cz* [online]. 15. 2. 2018 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-dojizdeni-stres-doprava.A180214_111928_podnikani_kho
- [19] Five Steps to Better Work-Life Balance. *WorkLifebalance.com* [online]. 2018 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/5steps/>
- [20] Work-Life Balance... A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?. *WorkLifebalance.com* [online]. 2002 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/app/themes/wlb/assets/pdfs/casestudy.pdf>
- [21] BIRD, Jim. WORK-LIFE BALANCE: DOING IT RIGHT AND AVOIDING THE PITFALLS. *WorkLifebalance.com* [online]. 2006 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/app/themes/wlb/assets/pdfs/article3.pdf>
- [22] ULIČNÁ, Štěpánka. Význam a prostředky interní komunikace ve firmě. *Gnostika* [online]. 2012 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/wp-content/uploads/Clanek-Vyznam-a-prostredky-interni-komunikace-ve-firme.pdf>

- [23] PRÁCE Z DOMOVA: ZKUŠENOSTI ZAMĚSTNANCŮ A VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ V SOUVISLOSTI S NÁRŮSTEM VYUŽÍVÁNÍ PRÁCE Z DOMOVA BĚHEM PANDEMIE KORONAVIRU. *MPSV* [online]. 2020 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/14776072/Vyhodnocen%C3%AD+dotazn%C3%ADku+Pr%C3%A1ce+z+domova.pdf/99450e64-d6a5-453a-82ca-a5ddd1dd6b23?t=1601619949362>
- [24] Program ČMKOS 2018-2022. *ČMKOS* [online]. 23. března 2020 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=Program%20CMKOS%2018-2022_20200323114105.pdf
- [25] Jedněmi milované, druhými proklínané. Odbory rozdělují zdejší společnost už bezmála 150 let. *Finance.cz* [online]. 4. 9. 2019 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/527058-odbory-v-cesku/>
- [26] Odborové struktury a vztahy mezi nimi. *ČMKOS* [online]. 20. 8. 2015 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/cs/obsah/294/odborove-struktury-vztahy-mezi-nimi/13212>
- [27] Firemní jídelny se mění na prémiové restaurace. Nový benefit má nalákat zaměstnance. *Horeka* [online]. 8. 6. 2018 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.horekaweb.cz/2018/06/08/firemni-jidelny-se-meni-na-premiovce-restaurace-novy-benefit-ma-nalakat-zamestnance/>
- [28] Employment - annual statistics. *Eurostat* [online]. April 2020 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics
- [29] DONÁTOVÁ, Lucie. Workoholismus a jeho dopad na mezilidské vztahy. *Vyplňto.cz* [online]. 2015 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/workoholismus-a-jeho-dopad-n/>
- [30] O společnosti. *ESOP účetní a daňová kancelář, s. r. o.* [online]. 2020 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.esop-rk.cz/o-spolecnosti>

- [31] LANDWEHRMANN, Tereza. Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick days. *epravo.cz* [online]. 22. 2. 2018 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>
- [32] SKUROVCOVÁ, Pavla. Jak dlouho bychom měli spát. *Moje zdraví* [online]. 15. dubna 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.mojezdravi.cz/psychika/jak-dlouho-bychom-meli-spat-5531.html>
- [33] Dovolená. *Invia* [online]. 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: https://www.invia.cz/dovoleny/?d_start_from=30.11.2020&nl_category_id%5B%5D=15&b_online_sale_customer=0&sort=c_price&page=1&nl_special_lp_id=204&nl_locality_id%5B%5D=190

Jiné zdroje

Interní dokumenty firmy ESOP účetní a daňové kanceláře, s. r. o

TOMANOVÁ, Zuzana, auditní asistent v ESOP účetní a daňové kanceláři, s.r.o. [ústní sdělení]. Vamberk, 20. 11. 2020.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření.....	68
------------------------------------	----

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem v ESOP účetní a daňové kanceláři S.r.o.

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Žena ☐ Muž

2 Jaká jste generace podle Vašeho věku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ do 24 let (generace Z) ☐ 25-38 let (generace Y) ☐ 39-55 let (generace X) ☐ nad 56 let (Baby Boomers)

3 Máte děti žijící ve společné domácnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano ☐ Ne

4 Jaký nástroj k rovnováze pracovního a osobního života využíváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Pružná pracovní doba ☐ Práce z domova ☐ Částečný pracovní úvazek ☐ Sdílení pracovního místa ☐ Stlačený pracovní týden
- ☐ Žádný
- ☐ Jiný...

5 Je pro Vás důležitá dobrá atmosféra na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano ☐ Ne

6 Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano ☐ Částečně ☐ Ne

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem v ESOP účetní a daňové kanceláři s.r.o.

7 Jste spokojen/a s Vaší rovnováhou mezi pracovním a osobním životem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Ano ☐ Částečně ☐ Ne

8 Rozdělte, prosím, 24 hodin mezi tyto činnosti podle Vašeho běžného pracovního dne:

Rozdělte: 24 hodin

Práce

Rodina

Volný čas (koníčky, škola atd.)

Spánek

9 Kolik hodin týdně průměrně trávíte prací?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ méně než 15 ☐ 15-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 a více

10 Pokud u Vás není pracovní a osobní život v rovnováze, projevuje se to:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Únava ☐ Stres ☐ Snižování výkonnosti ☐ Poruchy spánku ☐ Syndrom vyhoření ☐ Konflikty na pracovišti
☐ Nemohu posoudit
☐ Jiná možnost

11 Co pro Vás nabízí zaměstnavatel v oblasti rovnováhy pracovního a osobního života?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Přednášky odborníků ☐ Semináře ☐ Sportovní aktivity ☐ Kulturní zážitky ☐ Ozdravovací a wellness aktivity
☐ Jiné...

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem v ESOP účetní a daňové kanceláři s.r.o.

12 Jakých nabídek se účastníte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Přednášky odborníků ☐ Semináře ☐ Sportovní aktivity ☐ Kulturní zážitky ☐ Ozdravovací a wellness aktivity
- ☐ Jiné...

13 Důvody neúčasti na možnostech poskytované firmou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Nevhodující čas ☐ Raději se věnuji práci ☐ Nedostatek času ☐ Nevědomost o nabídce ☐ Nabídky mě nezaujaly
- ☐ Nevidím v tom přínos ☐ Účastním se

14 Stala se Vám někdy tato situace? Přestože jste se necítil/a dobře, šel/šla jste do práce, protože jste si nechtěl/a brát dovolenou, nebo jít na nemocenskou.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Ano, stalo ☐ Ne, nestalo ☐ Ne, v takovém případě mohu pracovat z domu

15 Jak často pracujete přesčas nebo si berete práci domů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Nikdy	Občas	Často	Vždy
Přesčas	☐	☐	☐	☐
Brát si práci domů	☐	☐	☐	☐

16 Usnadňuje vedení firmy návrat z mateřské nebo rodičovské dovolené?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Nevím	Spiše souhlasím	Souhlasím
Vedení firmy umožňuje pracovní spolupráci již během MD/RD.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení firmy nabízí možnost alternativních pracovních úvazků pro dřívější návrat z MD/RD.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení firmy pravidelně informuje zaměstnance na MD/RD o dění v podniku.	☐	☐	☐	☐	☐

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem v ESOP účetní a daňové kanceláři s.r.o.

17 Usnadňuje vedení firmy péči o děti či jiné rodinné příslušníky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Nevim	Spiše souhlasím	Souhlasím
Vedení firmy pomáhá při hledání vhodného předškolního zařízení.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení firmy podporuje formou příspěvků na předškolní zařízení.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení firmy umožňuje zaměstnancům vzít dítě do práce s sebou v případě, že ostatní možnosti péče o dítě selhaly.	☐	☐	☐	☐	☐